

การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาศาสนสถานอันอุดมศึกษา ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

Development Of Strategies For Role Development Of Higher Education Institutions In Arts And Cultural Preservation

สมิตรา วิริยะและอัจฉรา ไชยบุณย์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 2) วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ3)กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาศาสนสถานอันอุดมศึกษาด้านการ
ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
12 คน ผู้ปฏิบัติงาน 240 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน
ข้อคิดเห็นในการดำเนินการและการพัฒนาศาสนสถานอันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา
และแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วิเคราะห์ข้อมูลด้วย
การวิเคราะห์เนื้อหา ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t-test) และการ
วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันองค์กรด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา
เป็นศูนย์ที่มหาวิทยาลัยจัดตั้ง เพื่อเป็นห้องปฏิบัติงานด้านวิถีชีวิตชุมชน ปัญหาที่พบ คือ ขาดความสนใจจาก
ผู้นำรัฐบาล ขาดบุคลากร ขาดงบประมาณ ส่วนบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาต้องสอดคล้องกับนโยบาย
ระดับชาติ และเป็นภารกิจที่สำคัญเท่าเทียมกับด้านอื่นๆ 2) ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิผลการ
ดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทั้ง 36 ปัจจัย ส่งผลต่องานในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ 3.35, S.D.
1.207) ถึงระดับมาก ($\bar{x}$ 4.43, S.D. 1.207) ด้านนโยบายส่งผลมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านบุคลากร
และวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 10 องค์ประกอบที่อธิบายความแปรปรวนร่วม (Eigenvalues) ได้ร้อยละ
89.107 3) กลยุทธ์การพัฒนาศาสนสถานอันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จำนวน
13 กลยุทธ์ 4 ด้าน คือ 1) ด้านนโยบาย 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านการพัฒนา 4) ด้านการนำกลยุทธ์สู่
การปฏิบัติ

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study current circumstances, issues and roles of higher education institutions concerning arts and cultural preservation, 2) as well as the factors contributing to its efficiency; and, 3) to develop strategies for the role development of higher education institutions in arts and cultural preservation. The sample group comprised 12 qualified individuals and experts in the field of arts and cultural preservation and 240 staff. Research tools were semi-structured interviews on current circumstances and opinions on the roles of higher education institutions in arts and cultural preservation, as well as questionnaires for the personnel engaged in the arts and cultural initiatives. The data is analyzed for content, frequency, percentage, average, standard deviation, t-test and factor.

The research has found that 1) most arts and cultural preservation entities of higher education institutions are arts and cultural centers established by the universities. Their goals a manner as that of a laboratory, with the content presented being the way of life in a community. The most common problems found are the lack of attention from government leaders, the lack of personnel. Their role is consistent with national policies on promotion and implementation of activities in this area. 2) The significance of arts and cultural preservation mission is comparable with other missions of higher education institutions. All 36 factors studied are found to have moderate ($\bar{x}$ 3.35 , S.D. 1.207) to high ($\bar{x}$ 4.43, S.D. 1.207) impacts on arts and cultural preservation initiatives with policy having the most impact, followed by personnel. A total of ten components are determined with eigenvalues of 89.107. 3) The thirteen strategies for the role development of higher education institutions in arts and cultural preservation involve four areas of operation: policy, personnel, development and implementation.

คำสำคัญ: การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม/ บทบาทสถาบันอุดมศึกษา /กลยุทธ์

KEYWORDS: PRESERVATION OF ARTS AND CULTURE/ ROLE OF HIGHER INSTITUTIONS/ STRATEGIES

ความเป็นมาและปัญหาการวิจัย

สภาพสังคมไทยยุคโลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้สังคมมีการแข่งขัน วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมและวิถีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป มีการหลั่งไหลอย่างรุนแรงของวัฒนธรรมตะวันตก ทำให้เยาวชนไทยรุ่นใหม่นิยมวัฒนธรรมต่างชาติและดูถูกวัฒนธรรมไทย สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดปัญหาสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างเยาวชนกับครอบครัวที่เคยอบอุ่นกลับลดลง มารยาทไทย เอกลักษณะความเป็นไทย วัฒนธรรม ประเพณีที่ควรอนุรักษ์ไว้กลายเป็นเรื่องล้าสมัย (นิธิ สตะเวทิน, ๒๕๕๓) ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ส่งผลกระทบต่อสังคมในระดับอุดมศึกษา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ รวมทั้งแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะ ๑๕ ปี (๒๕๕๑ – ๒๕๖๕) ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีพันธกิจในการจัดบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในการเสริมสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้ชุมชนและท้องถิ่น มีกลไกหลักในการปรับวิธีการจัดการของสถาบันการศึกษาโดยยึดชุมชนและท้องถิ่นเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๕๓)

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบสอง (๒๕๔๔-๒๕๕๒) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมิน พบว่า มีสถาบันอุดมศึกษาที่เข้ารับการประเมิน ๑๔๕ แห่ง (ร้อยละ ๙๒.๙๖) ได้รับการรับรองมาตรฐาน ๙ แห่งและสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการจัดการศึกษาไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพจำนวน ๑๙ แห่ง นอกจากนี้ยังมีอีก ๔๒ แห่งที่ระดับสถาบันหรือ

อย่างน้อย ๑ กลุ่มสาขามีผลการประเมินแบบไม่รับรองหรือรอพินิจ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและรองลงมาคือเอกชน เมื่อพิจารณามาตรฐานด้านกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้ (สมศ. ๒๕๕๓) ซึ่งงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาเป็นสิ่งที่สังคมให้ความสำคัญหวังว่าจะดูแลและส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาไทยเกิดความซาบซึ้งภาคภูมิใจในวัฒนธรรมไทย รู้จักใช้วิจารณญาณเลือกรับแต่สิ่งมีคุณค่าจากสังคมภายนอกนำมาปรับเปลี่ยนใช้ให้สอดคล้องกับสังคมไทย อันจะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีระบบกลไกการพัฒนาและสร้างมาตรฐานการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการเข้ากับการผลิตบัณฑิต งานวิจัย และการบริการวิชาการ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบทบาทสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีกลยุทธ์ที่จะใช้เป็นแนวทางการพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่สามารถส่งเสริม สนับสนุนการอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา และเผยแพร่ รวมทั้งประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลกับงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและบทบาท ของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๒. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

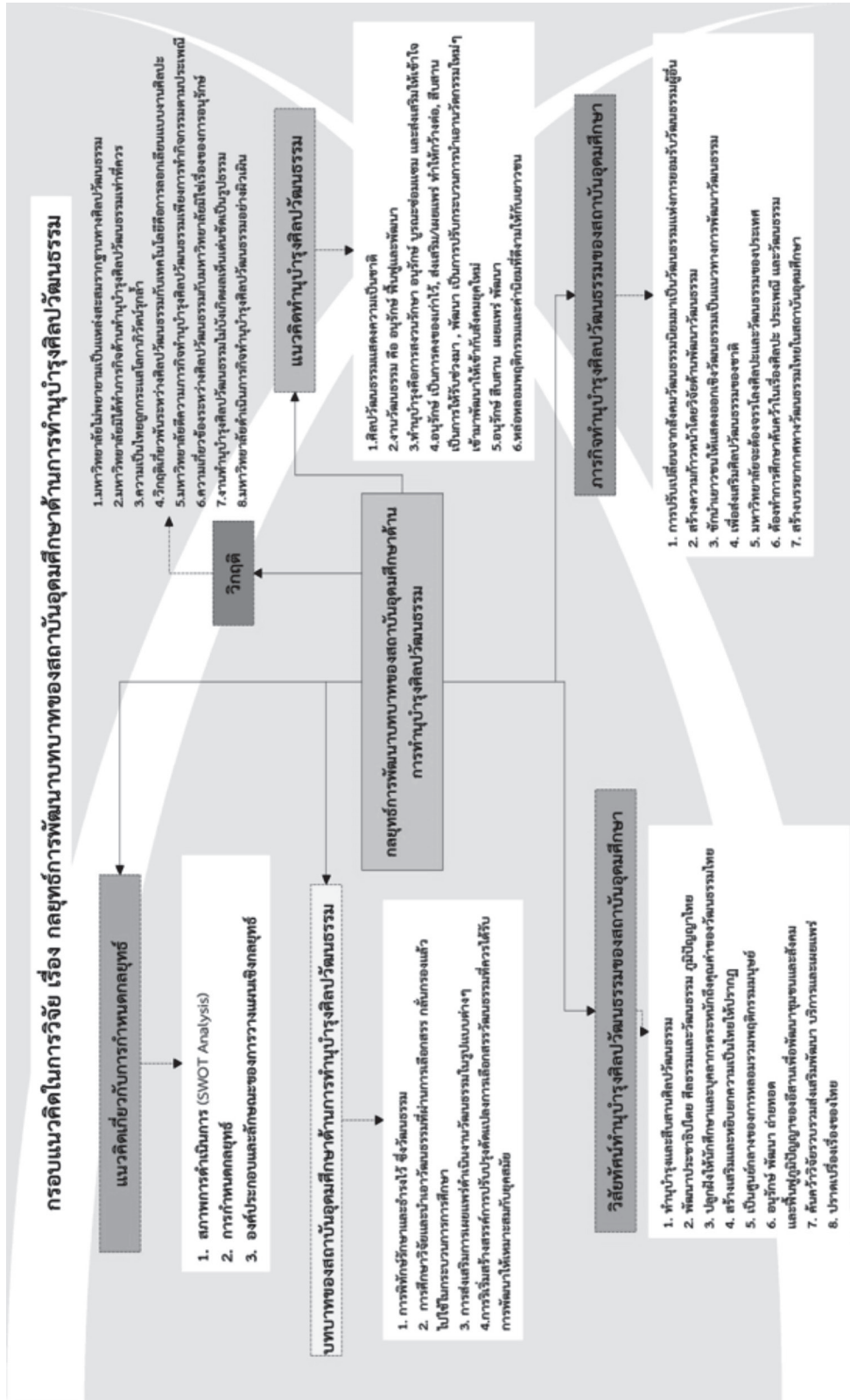
๓. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ขอบเขตการวิจัย

การพัฒนามาตรฐานการพัฒนามาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นการวิจัยเชิงพัฒนา ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยจากแนวคิดการบริหารกลยุทธ์เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) การกิจ

ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ. ๒๕๔๔) แผนพัฒนาอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, ๒๕๕๐-๒๕๕๔) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สังเคราะห์และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ยกเว้นด้านงบประมาณในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อาจนำเสนอได้ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกันอย่างมากในการจัดสรรงบประมาณ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) โดยใช้เทคนิควิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และใช้เทคนิค SWOT Matrix Analysis เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ๑๑๙ แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๑๔ แห่ง มหาวิทยาลัยของรัฐ ๑๖ แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ๔๐ แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ๙ แห่ง มหาวิทยาลัยเอกชน ๔๐ แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน ๑๙ สถาบันเลือกแบบแบ่งชั้น ตามสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มบุคคลดังนี้

๑. ผู้บริหาร จำนวน ๑๒ คน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและผู้บริหารที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

๒. ผู้ปฏิบัติงาน คัดเลือกตามโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วยผู้บริหาร ได้แก่ รอง

อธิการบดี ผู้อำนวยการกอง สถาบัน ศูนย์ สำนัก จำนวน ๓๒ คน อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และบุคลากร จำนวน ๒๐๔ คน รวม ๒๔๐ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ๑) แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง (Structure Interview) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ข้อคิดเห็นในด้านการดำเนินการ และการพัฒนาบทบาทด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา ๒) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้การประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยใช้สถิติ หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบค่าที (t-test) และวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ สำหรับเกณฑ์การประเมินเป็นมาตรฐานค่า ๕ ระดับ ส่วนข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำไปรวมกับข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ๖ คน และผู้เชี่ยวชาญ ๖ คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ขั้นตอนที่ ๒ วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงาน ๒๔๐ คน และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยแวดล้อมส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดกลยุทธ์การจัดการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อสนับสนุนบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค และจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบ (SWOT Matrix Analysis) เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้านการ

ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผู้วิจัยใช้วิธีระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน ๑๒ คน ในการตรวจสอบและรับรองร่างกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ผลการวิจัย

ตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและบทบาท ของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน คือ

๑. สภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ ๑) **ด้านนโยบาย** ที่มีการดำเนินการมาก ได้แก่ หน่วยงานกลางมีการจัดทำแผนที่สอดคล้องนโยบายสถาบันฯ (๙ ๓.๖๕) เป้าหมายทิศทางและแผนปฏิบัติงาน และการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิมีการดำเนินการในระดับปานกลาง ส่วนที่มีการดำเนินการน้อย ได้แก่ การระดมทุนที่ผู้บริหาร และการติดตามประเมินผลน้อย (๙ ๑.๙๓) ๒) **ด้านบุคลากร** สถาบันอุดมศึกษาให้ความสนใจบุคลากรน้อยในเรื่องแต่งตั้งให้บุคลากรปฏิบัติงาน การสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีสายการบังคับบัญชา เป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดคำพรรณนางาน (Job Description) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ๓) **ด้านการพัฒนา** สถาบันอุดมศึกษามีการทำวิจัยในระดับปานกลาง กระตุ้นให้สังคมเห็นความสำคัญน้อยและมีการประยุกต์ใช้วัฒนธรรมน้อยที่สุด ๔) **ด้านกลยุทธ์** มีการดำเนินการด้านนี้น้อยจากประเด็นต่างๆ ๑๐ ประเด็น ผู้บริหารและ

ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นสอดคล้องกัน ๙ ประเด็น กำหนดวิสัยทัศน์ สื่อสารองค์กร จัดโครงสร้างองค์กร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการวางแผน วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง กำหนดดัชนีชี้วัด ติดตามประเมินผล กระจายอำนาจการบริหารจัดการ($\bar{x}$ ๒.๐๗ ถึง $\bar{x}$ ๒.๔๗) และมีความเห็นสอดคล้องกันน้อยที่สุดคือการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ($\bar{x}$ ๑.๕๐)

๒. สภาพปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ **๑) ด้านนโยบาย** ที่เป็นปัญหามากถึงมากที่สุด ขาดความชัดเจนและไม่เข้าใจในบทบาท($\bar{x}$ ๔.๑๗) ขาดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ($\bar{x}$ ๓.๙๑) ขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$ ๔.๔๗) **๒) ด้านบุคลากร** ขาดการกำหนดแผนความก้าวหน้า ขาดแผนการสร้างขวัญและกำลังใจ ขาดบุคลากรไม่มีการกำหนดอัตรากำลัง บุคลากรขาดความรู้ ความสนใจและความเข้าใจ ขาดการส่งเสริมให้มีส่วนร่วม เพิ่มพูนความรู้ ประสพการณ์ **๓) ด้านการพัฒนา** ใช้เวลามาก ไม่ทราบว่าจะพัฒนาไปทางใด การพัฒนาประเทศมุ่งทางวัตถุ ละเลยคุณค่าทางจิตใจ ขาดความร่วมมือทุกฝ่าย ขาดการประสานงานบุคลากรต้องทำหน้าที่อื่นๆ ในสถาบันอุดมศึกษา **๔) ด้านกลยุทธ์** ที่เป็นปัญหามากที่สุด หน่วยงานขาดความชัดเจน ขาดผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดการวิเคราะห์ หน่วยงาน ขาดการนำผลการประเมินและผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน และขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

๓. บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุด

($\bar{x}$ ๕.๐๐)ในประเด็น ๑)กำหนดบทบาทด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของตนเองให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ ๒) การจัดกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจสำคัญเท่าเทียมกับการกิจด้านอื่นๆของสถาบันอุดมศึกษา ๓) การส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมาก($\bar{x}$ ๔.๕๐) ในประเด็น ๑) การศึกษาเพื่อถ่ายทอดความรู้ในเรื่องศิลปวัฒนธรรมของชาติไทย ๒) การพิทักษ์รักษาและธำรงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรม ๓) การริเริ่มสร้างสรรค์ และ๔)บุคลากรให้ความสำคัญด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เพิ่มเติมบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นในเรื่องของการสร้างจุดเน้นในแต่ละภูมิภาคที่สถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน การดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมควบคู่ไปกับบทบาทด้านการสอนและการบริการวิชาการ ทุกสถาบันของสังคมจะต้องร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งจริงจังต่อการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย และประเด็นสุดท้ายคือการติดตามประเมินผล

ตอนที่ ๒ วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จากการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง ๓๖ ตัวแปร เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรหนึ่งมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะใช้เป็นตัวช่วยในการตัดสินใจว่าตัวแปรใดควรใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นต่อไป โดยตัวแปรทั้ง ๓๖ ปัจจัยที่ผู้วิจัยเลือกใช้นั้น

ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในระดับปานกลางถึงมาก เมื่อวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนร่วม ทำให้ได้องค์ประกอบ ๑๐ องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ ๘๙.๑๐๗ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ ๑ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างมีส่วนร่วม สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๕ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง ๐.๕๕๑ – ๐.๘๖๗ คือ ๑) เป้าหมายหน่วยงานมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ๒) การกำหนดเป้าหมายเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง ๓) มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ๔) ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และ ๕) มีทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๙.๐๘๗ คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๒๔๑ ของความแปรปรวนทั้งหมด

องค์ประกอบที่ ๒ ประชาชนในท้องถิ่นให้ความร่วมมือ สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๔ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง ๐.๗๐๕ – ๐.๘๕๖ คือ ๑) ประชาชนในเขตบริการมีรายได้เพียงพอต่อการสนับสนุน ๒) ชุมชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ๓) ประชาชนในเขตบริการให้ความร่วมมือ และ ๔) ผู้นำระดับประเทศมีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๖.๒๓๒ คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๕๕๓ ของความแปรปรวนทั้งหมด

องค์ประกอบที่ ๓ ไม่มีหน่วยงานดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๔ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง ๐.๗๘๗ – ๐.๘๙๔ คือ ๑) ไม่มีหน่วยงานกำกับ ติดตาม และควบคุม

การดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย ๒) สถาบัน อุดมศึกษา ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆ ไม่ต่อเนื่อง ๓) ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องออกนอก ระบบ และ ๔) มีทรัพยากรด้านสารสนเทศไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๓.๙๐๕ คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๓๙๙ ของความแปรปรวนทั้งหมด

องค์ประกอบที่ ๔ ความสามารถของบุคลากร สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๓ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง ๐.๖๕๔ – ๐.๘๔๕ คือ ๑) บุคลากรไม่สามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ๒) บุคลากรไม่มีความรู้ ความรับผิดชอบ ๓) ไม่มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง ทันเวลา มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๓.๓๙๑ คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๘๑๙ ของความแปรปรวนทั้งหมด

องค์ประกอบที่ ๕ ระบบปฏิบัติงานมีความพร้อมสนับสนุน สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๒ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง ๐.๗๙๔ – ๐.๘๓๗ คือ ๑) สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และ ๒) มีระบบการถ่ายทอดการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๒.๖๔๒ คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๒๖๔ ของความแปรปรวนทั้งหมด

องค์ประกอบที่ ๖ ไม่มีเครือข่ายสนับสนุน สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๓ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง ๐.๗๗๐ – ๐.๙๐๖ คือ ๑) ไม่มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาน การศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ๒) ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ

จากหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาเอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ และ๓)ประชาชนในเขตบริการไม่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้ มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๑.๙๓๗ คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๖๔๔ ของความแปรปรวนทั้งหมด

องค์ประกอบที่ ๗ งานที่ทำหาคความสามารถสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๓ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักรองค์ประกอบระหว่าง ๐.๕๗๔ – ๐.๙๖๕ คือ ๑) ลักษณะงานมีเป้าหมายท้าทายผู้ปฏิบัติยากและซับซ้อน ๒) บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดีมีจิตสำนึก และให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม และ ๓) บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๑.๔๐๒ คิดเป็นร้อยละ ๗๙.๕๔๔ ของความแปรปรวนทั้งหมด

องค์ประกอบที่ ๘ บรรยากาศการทำงานสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๔ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักรองค์ประกอบระหว่าง ๐.๖๓๐ – ๐.๘๙๖ คือ ๑) มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ มอบหมายงานตามภารกิจตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ๒) บรรยากาศ ในหน่วยงานมีความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน ๓) โครงสร้างการบริหารงานสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด และ ๔) หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๑.๓๑๔ คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๑๙๓ ของความแปรปรวนทั้งหมด

องค์ประกอบที่ ๙ กำหนดนโยบายอย่างมีส่วนร่วม สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๓ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักรองค์ประกอบระหว่าง ๐.๖๖๓ – ๐.๘๒๔

คือ ๑) นโยบาย แผน และมาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไม่เกิดจากการมีส่วนร่วม ๒) นโยบายของหน่วยงานไม่สอดคล้องกับสถาบันอุดมศึกษา สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา และความต้องการของชุมชน และ ๓) ไม่มีฐานข้อมูลการบริหารงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๑.๐๙๓ คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๒๒๔ ของความแปรปรวนทั้งหมด

องค์ประกอบที่ ๑๐ กระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษา สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร ๒ ตัวแปร ที่มีน้ำหนักรองค์ประกอบระหว่าง ๐.๓๔๕ – ๐.๕๙๔ คือ ๑) รัฐบาลกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถาบันอุดมศึกษา และ ๒) ผู้นำท้องถิ่นให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ ๑.๐๓๖ คิดเป็นร้อยละ ๘๙.๑๐๗ ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตอนที่ ๓ กำหนดกลยุทธ์การจัดการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อสนับสนุนบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การพิจารณาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยในลักษณะประเด็นต่อประเด็นในรูปแบบสวอทเมตริกซ์ (SWOT Matrix Analysis) ผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีทิศทางและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง

ตารางที่ ๑ ตารางเมตริกซ์ (TOWS Strategies) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

S-O Strategies	W-O Strategies
๑. ขยายบริการทางวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม S-2 การกำหนดเป้าหมายด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง S-4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน S-5 มีทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม S-7 บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน และให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม T-1 ไม่มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมระหว่างสถานการศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น T-2 ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก T-4 ขาดความสนใจระดับผู้นำรัฐบาล และการพัฒนาต้องค่อยเป็นค่อยไปใช้เวลานานมาก รัฐบาลจึงต้องสนับสนุนอย่างจริงจัง	๑. รวบรวมเอกสารข้อมูล จัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ W-13 ไม่มีฐานข้อมูลในการบริหารงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม W-15 ขาดความเข้าใจในวิถีชุมชนที่สถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่ W-16 ขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่อง และการจัดกิจกรรม T-1 ไม่มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมระหว่างสถานการศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
๒. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โปร่งใสตรวจสอบได้ S-7 บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน และให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม S-8 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน S-9 มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ มอบหมายงานตามภารกิจตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร S-10 บรรยากาศในหน่วยงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกันและกันที่กฎหมายกำหนด	๒. Active Learning ลงพื้นที่เรียนรู้วิถีชุมชน W-3 ไม่มีฐานข้อมูลในการบริหารงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม W-4 บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความสามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจและแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน W-5 บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความรู้ในการพัฒนางานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ W-6 บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึง ทันเวลา W-7 ไม่มีหน่วยงานกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย W-8 สถาบันอุดมศึกษา ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานชุดต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง

ตารางที่ ๑ ตารางเมตริกซ์ (TOWS Strategies) ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ต่อ)

S-O Strategies	W-O Strategies
S-11 โครงสร้างการบริหารงานด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด S-12 หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ T-2 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก T-4 ขาดความสนใจระดับผู้นำรัฐบาล และการพัฒนาต้องค่อยเป็นค่อยไปใช้เวลานาน ภาครัฐบาลจึงต้องสนับสนุนอย่างจริงจัง	W-11 ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจด้านกลยุทธ์ การพัฒนางานด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม W-15 ขาดความเข้าใจในวิถีสู่ชุมชนที่สถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่ T-1 ไม่มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมระหว่างสถานการศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น T-5 ประชาชนในเขตบริการไม่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้
	๓. สร้างระบบการประเมินและบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม W-1 นโยบาย แผน และมาตรฐานด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไม่เกิดจากการมีส่วนร่วม W-2 นโยบาย ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของหน่วยงานไม่สอดคล้องกับสถาบันอุดมศึกษา สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษาและความต้องการของชุมชน W-8 สถาบันอุดมศึกษา ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานชุดต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง W-10 ไม่มีหน่วยงานกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย T-2 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาเอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ๆ T-3 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบ

ตารางที่ ๒ ตารางสรุปกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ด้าน	กลยุทธ์
๑. นโยบาย	๑. การสร้างความเข้าใจในองค์กร จัดทำแผน ๑๐ ปีด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีทิศทางและเห็นความต่อเนื่อง ๒. เพิ่มการยอมรับในระดับนานาชาติ ๓. มีส่วนร่วมในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีสำนึกและ จิตวิญญาณ ด้านศิลปวัฒนธรรม
๒. บุคลากร	๑. ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้วยแนวทางชุมชนนักปฏิบัติ ๒. แผนพัฒนาบุคลากรด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
๓. พัฒนา	๑. ลงพื้นที่เรียนรู้วิถีชุมชน ๒. ขยายบริการทางวิชาการด้านด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๓. รวบรวมเอกสารข้อมูล จัดเก็บองค์ความรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อย่างเป็นระบบ ๔. พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีความ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โปร่งใส ๕. มีทรัพยากรเพื่อการพัฒนาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง
๔. การนำกลยุทธ์ลงสู่ การปฏิบัติ	๑. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๒. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๓. สร้างระบบการประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่เหมาะสม

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำ มาอภิปราย ดังนี้

๑. สถานภาพขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่าง รับผิดชอบงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ณ ปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นองค์กรที่ รับผิดชอบงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ดำเนินงาน การอนุรักษ์ สืบสาน และสร้างสรรค์ ศิลปวัฒนธรรม โดยสร้างกระบวนการศึกษา

ค้นคว้า วิจัย และเผยแพร่ด้านศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์การพัฒนา บทบาทด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพียง บางส่วน ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา มีการกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแต่การ ดำเนินการทางด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมยังไม่ ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเท่าที่ควรจะเป็น ซึ่ง จากการวิเคราะห์รายละเอียดของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบันและปัญหาของสถาบันอุดมศึกษา ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่เป็นสาเหตุ หรือเงื่อนไขสำคัญที่มีต่อการกิจทำนุบำรุงศิลป

วัฒนธรรมของสถาบัน อุดมศึกษาไทย พบว่า การทำงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมขาดความชัดเจนทางนโยบายและกรอบการดำเนินงานกว้างเกินไป ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสม ปัญหาด้านงบประมาณไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง รวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่ทัน กระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรรัตน์ จันททรัพย์ (๒๕๕๐) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาวิวัฒนาการภารกิจทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาไทยระหว่างปี พุทธศักราช ๒๕๕๙-๒๕๕๙ ซึ่งพบว่าปัญหาดังกล่าว ข้างต้นเป็นปัญหาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยเริ่ม ที่ปัญหาโครงสร้างในสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่มีความชัดเจนแม้แต่วุฒิบัณฑิตวิทยาลัยที่ซึ่งเป็น ผลต่อเนื่องมาจากการขาดงบประมาณ ขาดการ สนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดที่มีแนวคิดว่ ภารกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีความสำคัญ รองลงมาจากการกิจทางด้านอื่น จึงยังทุ่มเทให้กับ การกิจทางด้านอื่นมากกว่า

ทำนองเดียวกันทิพย์อนงค์ เลื่อนพุกวัฒน์ (๒๕๕๖) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการดำเนินงาน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสถาบัน อุดมศึกษา พบปัญหาในลักษณะเดียวกัน ได้แก่ ประเด็นผู้ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมองเห็นความ สำคัญและมีความเข้าใจบทบาทภารกิจของสถาบัน อุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไม่ ชัดเจนและมีความเข้าใจถึงความสำคัญในแง่มุม ที่แตกต่างกัน รวมทั้งพบว่า ผู้บริหารสถาบันส่วน ใหญ่ให้ความสำคัญกับการกิจด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมน้อยกว่าการกิจด้านอื่น นอกจากนี้ ยังมีประเด็น ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีลักษณะ

การดำเนินงานของตนเอง ขาดการประสานความ ร่วมมือกัน และงบประมาณด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมที่สถาบันได้รับการสนับสนุนค่อนข้างน้อย หรือ แฝงอยู่ในงบประมาณด้านต่างๆ

ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นสำคัญคือ การ ดำเนินการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ต้องร่วมกับชุมชนท้องถิ่น เพื่อจัดการเรียนการ สอนด้านศิลปวัฒนธรรมที่เป็นระบบบนพื้นฐาน ของการสร้างและใช้เครือข่ายทางสังคม พัฒนา เครือข่ายศิลปวัฒนธรรมที่เป็นระบบ การสร้าง กลไก การติดตามและการประเมินผลการดำเนิน งานในมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย หน่วย ประกันคุณภาพ ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม หรือหัวหน้า โครงการต่าง ๆ ร่วมกับตัวแทนของชุมชนท้องถิ่น โดยมีหน้าที่ชี้แนะการดำเนินการในแต่ละผล สัมฤทธิ์ของงานแต่ละช่วงเวลาอย่างชัดเจน ซึ่ง มุ่งมองในการให้ความสำคัญกับเครือข่ายนั้นยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์อนงค์ เลื่อนพุกวัฒน์ (๒๕๕๖) ที่ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้านการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ควรจะมีการติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรม และจิรวัฒน์ พิระสันต์ และวิรุณ ตั้งเจริญ (๒๕๕๗) ที่ศึกษารูปแบบภารกิจของมหาวิทยาลัยในการ พัฒนาศิลปกรรมท้องถิ่น กรณีศึกษามหาวิทยาลัย นเรศวร พบว่า ควรสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของ มหาวิทยาลัยและชุมชนทางด้านศิลปวัฒนธรรม โดยแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมให้เกิดขึ้นก็คือการ ใช้เครือข่ายชุมชนในการจัดการเรียนการสอนด้าน ศิลปวัฒนธรรมที่เป็นระบบ จัดทำเป็นฐานข้อมูล ที่ทันสมัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมชุมชน

นอกจากประเด็นสภาพปัจจุบันและปัญหาของงานด้านทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่ควรจะเป็นมากที่สุดในการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดบทบาทด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของตนเองให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ การจัดกิจกรรมด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจที่สำคัญเท่าเทียมกับภารกิจด้านอื่นๆของสถาบันอุดมศึกษา และบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นการส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานด้านทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยสรุปผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีมุมมองในบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการดำเนินงานเกี่ยวกับการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไปในทิศทางเดียวกันแล้ว เพียงแต่จะต้องร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่ลงรายละเอียดไปถึงการเสริมสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้ชุมชนและให้ท้องถิ่น เป็นกลไกหลักในการปรับวิธีการจัดการของสถาบันการศึกษา ที่จะต้องยึดชุมชนและท้องถิ่นเป็นหลัก ปรับบทบาทในการส่งเสริมการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการใช้เครือข่ายชุมชนท้องถิ่นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในวิถีชีวิต เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะ ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๖๕

๒. กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยสถาบันอุดมศึกษาด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกลยุทธ์ออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านบุคลากร ด้านการพัฒนา และด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ให้เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้สำหรับผู้

เกี่ยวข้องกับการงานแต่ละด้าน โดยยึดแนวทางตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะ ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๖๕ ที่กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาไว้ข้อหนึ่งว่า สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจในการจัดบริการวิชาการและการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้ชุมชนและท้องถิ่นมีกลไกหลักในการปรับวิธีการจัดการของสถาบันการศึกษาโดยยึดชุมชนและท้องถิ่นเป็นหลัก ปรับบทบาทในการส่งเสริมการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในวิถีชีวิต เพื่อให้ทั้งอาจารย์ นักศึกษาและชุมชน มีความรู้และตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม มรดกทางวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การสืบสานและสร้างสรรค์ต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๕๓) ซึ่งกลยุทธ์ที่นำเสนอมีทิศทางสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้

ผลการวิจัยนี้ได้กำหนดกลยุทธ์ที่เน้นให้มีความชัดเจนของกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านบุคลากร ด้านการพัฒนา และด้านการนำกลยุทธ์ ยกเว้นด้านงบประมาณ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกันอย่างมากในการจัดสรรงบประมาณ **ด้านนโยบาย** ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์การสร้าง ความเข้าใจร่วมกันในองค์กรด้วยการทำแผน ๑๐ ปี ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีทิศทางและเห็นความต่อเนื่อง ๒) กลยุทธ์เพิ่มการยอมรับในระดับนานาชาติ ๓) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม

มีสำนึก และจิตวิญญาณด้านศิลปวัฒนธรรม **ด้านบุคลากร** ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมด้วยแนวทางชุมชนนักปฏิบัติ(CoP) ๒) กลยุทธ์แผนพัฒนาบุคลากรด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) **ด้านพัฒนา** ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์ลงพื้นที่เรียนรู้วิถีชุมชน ๒) กลยุทธ์ขยายบริการทางวิชาการด้านด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๓) รวบรวมเอกสารข้อมูล จัดเก็บองค์ความรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ ๔) พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โปร่งใส ๕) มีทรัพยากรเพื่อการพัฒนาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง และ**ด้านการนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ** ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๒) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๓) สร้างระบบการประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่เหมาะสม โดยแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์อนงค์ เลื่อนพุกวัฒน์ (๒๕๕๖) ซึ่งได้ศึกษาการสร้างรูปแบบการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา ได้สรุปว่าการดำเนินงานควรจะเริ่มตั้งแต่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์และแผนงาน โครงการต้องมีความชัดเจน โดยระบุถึงการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เห็นความสำคัญในเรื่องนโยบายและแผนงานการทำนุบำรุงศิลป

วัฒนธรรม การพัฒนาองค์กร ควรจัดตั้งหน่วยงานภายในรองรับเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และควรมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา และงานวิจัยของ ธัญรัตน์ จันทร์ปลั่ง (๒๕๕๐) ได้ทำการศึกษาวิวัฒนาการภารกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาไทยระหว่างปีพุทธศักราช ๒๕๔๙-๒๕๕๙ ที่ได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในระดับสถาบันอุดมศึกษาว่าให้ปรับบทบาทตามกระแสโลกาภิวัตน์ คือ เริ่มจากการยอมรับพหุลักษณะทางวัฒนธรรม (Cultural Pluralism) สามารถแสดงเอกลักษณ์เฉพาะตัวไปพร้อมๆ กับการยอมรับวัฒนธรรมผู้อื่นโดยไม่ครอบงำความคิดของนิสิตนักศึกษา เปิดโอกาสให้นิสิตนักศึกษาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ความต้องการ ความพึงพอใจในศิลปวัฒนธรรม และมีการแลกเปลี่ยนทัศนะระหว่างกลุ่มนิสิตนักศึกษา กับปราชญ์ชาวบ้านหรือศิลปินทั้งภายในประเทศ และระดับนานาชาติ การสร้างสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมภายในสถาบันเพื่อให้นิสิตศึกษาค่อยๆ ซึมซับศิลปวัฒนธรรมไปตามความพึงพอใจ มิใช่จากการถูกบังคับ นอกจากนี้การกำหนดกลยุทธ์จากมุมมองของ สุชาติ เมืองแก้ว อ้างถึงใน ธัญรัตน์ จันทร์ปลั่ง (๒๕๕๐) กล่าวว่า การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษานั้นควรเร่งพัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีศักยภาพสูงขึ้น สร้างเครือข่ายการศึกษาศิลปวัฒนธรรม มีการจัดประชุมวิชาการหรือกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนทางด้านศิลปวัฒนธรรมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ พัฒนาความร่วมมือเพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างสถาบันการศึกษา อันจะทำให้เกิด

การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม และระบบบริหาร
ควรมีความคล่องตัวเพื่อไม่เกิดอุปสรรคในการ
สร้างสรรค์งานศิลปวัฒนธรรม

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านทำนุบำรุง
ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนจาก
ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักศึกษา และ
ฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกำหนดนโยบาย
และร่วมใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอย่าง
จำกัดร่วมกัน

๒. กำหนดตัวชี้วัดและติดตามการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง
ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานที่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ยอมรับได้ มิใช่เป็นการบังคับ

๓. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นหน้าที่
ของทุกคนในชาติ ฉะนั้นสถาบันอุดมศึกษาควรจะเป็น
สื่อกลางในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือใน
การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
ไม่ว่าจะเป็นระหว่างสถาบันการศึกษา หน่วย
ราชการ ประชาชนชาวบ้าน นิสิต นักศึกษา ไปจนถึง
คนในท้องถิ่น

สำหรับการนำงานวิจัยไปใช้

๑. กลยุทธ์ที่ได้นำเสนอนี้เป็นแนวทางหนึ่ง
เท่านั้น จำเป็นที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้
เหมาะสมกับ สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งและ

ที่สำคัญคือ อัตลักษณ์ทางด้านศิลปวัฒนธรรมใน
แต่ละพื้นที่

๒. สถาบันอุดมศึกษาสร้างเครือข่ายการ
ทำงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๓. สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดนโยบาย
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้ชัดเจนและ
ต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรและผู้ที่
เกี่ยวข้องในสถาบันได้รับรู้ร่วมกัน และมีระบบการ
ติดตามประเมินงานอย่างเหมาะสม

สำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะงาน
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสถาบัน
อุดมศึกษา ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วยังคงมี หน่วยงาน
ราชการ องค์กรเอกชน ประชาชน รวมถึงปราชญ์
ชาวบ้าน ที่นับได้ว่าเป็นหน่วยหนึ่งในสังคมที่มี
ความสำคัญในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
ดังนั้นควรมีการศึกษาเพื่อถอดองค์ความรู้
แนวความคิดและประสบการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมา
แล้วทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์จนได้จุดแข็ง
ของวัฒนธรรมไทย ที่จะใช้เป็นสิ่งสืบทอดทาง
วัฒนธรรมไทยต่อไป

๒. การวิเคราะห์เกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์
และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ที่อาจจะทำให้
เกิดการหลั่งไหลของวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา
อย่างรุนแรงมากขึ้น เพื่อหาแนวทางรับมืออย่างมี
ประสิทธิภาพต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- จิระวัฒน์ พระสันต์ และวิรุณ ตั้งเจริญ. (๒๕๔๗). รายงานการประจักษ์ปฏิบัติงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม
ท้องถิ่น. พิษณุโลก: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคม มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทิพย์อนงค์ เลื่อนพุกวัฒน์. (๒๕๔๖). รูปแบบการดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสถาบัน
อุดมศึกษา. ปริญญา กศ.ด (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธัญรัตน์ จันทน์ปลั่ง. (๒๕๕๐). การศึกษาวิวัฒนาการภารกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา
(พุทธศักราช ๒๕๔๙-๒๕๕๙). ปริญญาดุขฎิบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิธิ สตะเวทิน (๒๕๕๓). “ภาพ...วัฒนธรรมวิถีชีวิตของผู้คน” สารวัฒนธรรมราชมณฑล. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๔). แผนพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐาน
อุดมศึกษาในช่วงระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๕๓). มติชนรายวัน (๑๓ ธันวาคม ๒๕๔๔) : ๖
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๕๓). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะ
ยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๖๕. สืบค้นวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๕๒, จาก [http://www.
mua.go.th /users/bpp/developplan/index.html](http://www.mua.go.th/users/bpp/developplan/index.html)
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). (๒๕๕๐). กรอบแนวคิด
การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

ภาษาอังกฤษ

- Certo, Samuel C., and Peter, J. Paule. (1991). *Strategic management: concept and applications*.
New York: McGraw – Hill.
- Kotler, P., and Murphy, P. E. (1981). Strategic Planning for Higher Education. *Journal of
Higher Education* 52, 470 – 489.

ผู้เขียน

- อาจารย์ ดร. สุมิตรา วิริยะ อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี
- อาจารย์ ดร. อัจฉรา ไชยบุณย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย