

# กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

สมยศ เผือกจันทิก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2562

**Management Strategies of the Community Colleges in Responding to the  
Thailand 4.0 Policy**

**Somyot Phaudjantuk**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program  
Department of Education Management  
College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University**

**2019**




## ใบรับรองวิทยานิพนธ์


วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต


ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

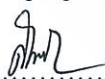
หัวข้อวิทยานิพนธ์      กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0  
เสนอโดย                      นายสมยศ เพื่อดจันทิก  
หลักสูตร                     ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชา                      การจัดการการศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์      ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม      ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์  
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....  ..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)


.....  ..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี)

.....  ..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์)

.....  ..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม้นโกศล)

.....  ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย)

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว

.....  ..... คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์  
(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม้นโกศล)

วันที่ 31 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2562

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย4.0
ชื่อผู้เขียน	สมยศ เพื่อดจันติก
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิณสุดา สิริธรงค์ศรี
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สິนลารัตน์
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบัน และ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ วิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ได้แก่ ตราด ตาก มุกดาหาร สระแก้ว สงขลา และนราธิวาส ผู้ให้ข้อมูลการวิจัย จำนวน 48 คน ประกอบด้วย ประธาน/รองประธานสภาวิทยาลัยชุมชนจังหวัด ผู้แทนชุมชน ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจังหวัด เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบายและแผน ผู้ปกครอง และนักศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสังเกต แบบสำรวจ และการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในปัจจุบัน มีปัญหาที่ต้องแก้ไขด้วยกลยุทธ์ใน 6 ด้าน คือ 1.1) ด้านการกำหนดนโยบายและแผน 1.2) ด้านโครงสร้างองค์กร 1.3) ด้านการบริหารงานบุคคล 1.4) ด้านการบริหารงบประมาณ 1.5) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และ 1.6) ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย และ 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 มี 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1) กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพการสอนและการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 2) กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกันด้านการวิจัย (ST Strategy) กลยุทธ์ที่ 3) กลยุทธ์การพัฒนาและเร่งรัดการใช้เทคโนโลยี (WO Strategy) และกลยุทธ์ที่ 4) กลยุทธ์การถ่ายโอนภารกิจให้เครือข่ายจัดการศึกษา (WT Strategy)

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ การบริหารจัดการ วิทยาลัยชุมชน เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ประเทศไทย 4.0

Thesis Title	Management Strategies of the Community Colleges in Responding to the Thailand 4.0 Policy
Author	Somyot Phaudjantuk
Thesis Advisor	Asst. Pro. Dr. Pinsuda Siridhrungsri
Co- Thesis Advisor	Pro. Dr. Paitoon Sinlarat
Department	Education Management
Academic Year	2019

### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to investigate the current circumstances of the educational management and administration in the community college which located in the special economic zone of Thailand and 2) to present the management strategies of the community colleges in responding to the Thailand 4.0 policy. A qualitative research design was utilized. Six province community colleges and management areas in the special economic zone were randomly selected; Trat, Tak, Mukdahan, Sakaeo, Songkhla, and Narathiwat community college including chairman/vice-chairman councils, community representative, directors/vice directors, policy and planning staff, parents, and students. The total numbers of respondents were 48 persons. Research tools were the structure interview, observation form, survey form and focus group discussion. Content analysis was employ. The research finding indicated that 1) the current circumstances of the educational management and administration in the community college which located in the special economic zone of Thailand found in 6 aspects; 1.1) policy and planning 1.2) organizing 1.3) staffing 1.4) budgeting 1.5) curriculum and instruction, and 1.6) networking and 2) the management strategies which were appropriate for community colleges in responding to the Thailand 4.0 policy as followed; 2.1) rising potential and learning strategies, 2.2) building research skills strategies, 2.3) development and using technology strategies, and 2.4) transferring mission to networking strategies.

**KEYWORDS:** Strategy, Management Strategies, Community college, The Special Economic Zone, Thailand 4.0 Policy.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรรังศรี และศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและกำลังใจตลอดเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทั้งสองท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสัมมนาวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.พระเมธาวิเชียร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสินวิเศษศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย ดร.พงษ์ภิญโญ แม้น โกศล ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก และรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มทุกท่านที่ให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา ดร.วาสนา วิสฤตภา ผู้ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกด้านการศึกษาตลอดหลักสูตร

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร ครู-อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยชุมชนทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ การสังเกต และการสำรวจข้อมูล และผู้ทรงคุณวุฒิที่สละเวลาให้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

ขอกราบขอบพระคุณพี่สาว และพี่ชาย คือ นางอรุณ พร้อมจันทิก นางทองพูน ขุนสูงเนิน นายอุดม เผือกจันทิก และนายวีระชาติ เผือกจันทิก รวมทั้งครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งภรรยา คือ นางนิตยา เผือกจันทิก และบุตรสาว คือ นางสาวญาณิศา เผือกจันทิก และนางสาวชญา นิศ เผือกจันทิก ที่เป็นกำลังใจตลอดเวลา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา พี่น้อง ญาติสนิทมิตรสหายและเพื่อนๆ ทุกท่านที่ศึกษาในหลักสูตรเดียวกัน ผู้เป็นกัลยาณมิตรและเป็นกำลังใจที่ดิฉันทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สมยศ เผือกจันทิก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามงานวิจัย.....	8
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
1.5 นิยามศัพท์.....	10
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	12
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 นโยบายประเทศไทย 4.0.....	13
2.2 การศึกษาไทย 4.0.....	19
2.3 เขตเศรษฐกิจพิเศษ.....	30
2.4 วิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชนของประเทศไทย.....	33
2.5 หลักการ แนวคิด และวิธีดำเนินการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	52
2.6 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย.....	77
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	93
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการศึกษาวิทยาลัยชุมชนที่.....	93
ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่.....	96
4. ผลการศึกษา.....	100
4.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน ในเขตพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในปัจจุบัน.....	100
4.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0.....	126
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	172
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	173
5.2 อภิปรายผล.....	178
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	180
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	181
บรรณานุกรม.....	182
ภาคผนวก.....	191
ก. ราชานามผู้ทรงคุณตรวจเครื่องมือวิจัย.....	192
ข. ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างกลยุทธ์.....	194
ค. แบบสัมภาษณ์.....	197
ง. แบบสังเกต.....	207
จ. แบบสำรวจข้อมูล.....	215
ประวัติผู้เขียน.....	223



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สรุปกลุ่มอุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้การสนับสนุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ.	33
2.2 การวิเคราะห์ SWOT.....	66
2.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	69
4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนเกี่ยวกับการบริหารจัดการ วิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ที่ตอบสนองนโยบายประเทศ ไทย 4.0.....	101
4.2 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนต่อด้านการ กำหนดนโยบายและแผน.....	102
4.3 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนต่อด้านโครงสร้าง องค์กร.....	103
4.4 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน ต่อด้านการ บริหารงานบุคคล.....	103
4.5 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่มีต่อด้าน การบริหาร งบประมาณ.....	104
4.6 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรด้านหลักสูตรและการ จัดการเรียนการสอน.....	105
4.7 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่มีด้าน เครือข่ายการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน.....	106
4.8 สภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ.....	107
4.9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหาร จัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0.....	126
4.10 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสและภัยคุกคามของการ บริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในเขต พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ.....	130
4.11 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับปรุงร่างกลยุทธ์.....	153

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	97
3.2 ขั้นตอนการศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ใน เขตพัฒนา เศรษฐกิจพิเศษ.....	98
3.3 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนอง นโยบายประเทศไทย 4.0.....	99



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

วิทยาลัยชุมชน ตั้งขึ้นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกาช่วงปี ค.ศ. 1901 (พ.ศ. 2444) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในสังคมที่ต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น อันเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยปกติ มีข้อจำกัดในการรับนักศึกษาเข้าเรียน จึงไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในสังคมได้เพียงพอ และเพื่อตอบสนองความต้องการฝึกอบรมของแรงงานหรือพนักงาน (Workers) ในการปฏิบัติงานโรงงาน อันเนื่องมาจากการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม (Expanding industries) ในสหรัฐอเมริกา เป็นการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในระดับชุมชน (District) หรือที่เรียกว่า District Community College ในระยะแรกมีในรัฐที่มีการขยายตัวทางด้านอุตสาหกรรม ต่อมาได้แพร่กระจายไปทั่วทุกรัฐในสหรัฐอเมริกา เพื่อรองรับการพัฒนากำลังคนที่เกิดจากการขยายตัวของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของแต่ละพื้นที่

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีทหารผ่านศึกที่กลับจากสงครามต้องการพัฒนาเพื่อประกอบอาชีพเป็นจำนวนมาก รัฐบาลกลางได้ออกกฎหมาย GI Bill of Right เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการเงินแก่ทหารผ่านศึก มีอยู่เป็นจำนวนมากในทุกมลรัฐ ทำให้รัฐบาลของแต่ละมลรัฐจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเป็นของตนเองเพื่อรองรับกลุ่มบุคคลดังกล่าว รวมทั้งรัฐบาลระดับมลรัฐของแต่ละมลรัฐ ก็ต้องการยกระดับฝีมือแรงงานของตนเองให้กับผู้พลัดโอกาส จนเกิดการขยายตัวการพัฒนาในแต่ละรัฐมากมาย วิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกาจึงมีกระจายอยู่ไปทั่วทุกมลรัฐ มีจำนวนมากกว่า 2,000 วิทยาลัย เพื่อจัดการศึกษาและฝึกอบรม ทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพให้กับประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น โดยตอบสนองความต้องการและความจำเป็น และเมื่อรู้ว่รัฐของตนเองมีความต้องการอะไร มีความจำเป็นในเรื่องใดแล้ว ก็เปิดหลักสูตรที่เป็นความต้องการขึ้น มลรัฐแต่ละมลรัฐของสหรัฐอเมริกา สามารถใช้วิทยาลัยชุมชนเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของมลรัฐได้ทันทีและต่อเนื่อง ตลอดเวลา ทำให้วิทยาลัยชุมชนมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตของคน ทั้งในแต่ละมลรัฐและในประเทศ

เนื่องจากวิทยาลัยชุมชนมีบทบาทหน้าที่และคณะกรรมการที่บริหารวิทยาลัยชุมชนก็เป็นบุคคลที่อยู่ในมลรัฐนั้นๆเป็นหลัก มีงบประมาณสนับสนุนวิทยาลัยชุมชนทั้งจากรัฐบาลกลาง

และจากแต่ละมลรัฐ และมีนโยบายที่สอดคล้องต่อความต้องการของแต่ละมลรัฐอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมไปในทิศทางเดียวกัน กับท้องถิ่น (College districts had their own boards, budgets and policies) งานวิทยาลัยชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกาจึงก้าวหน้าและมีบทบาทสำคัญทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพให้กับประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการพัฒนากำลังคนให้แก่ระบบเศรษฐกิจ สังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งในระดับมลรัฐและในระดับประเทศ

ความคิดเรื่องวิทยาลัยชุมชนได้แพร่ขยายเข้ามาในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2513 และต่อมาในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519) กำหนดให้มีการส่งเสริมการศึกษาและทดลองจัดการศึกษาแบบวิทยาลัยชุมชน โดยมีจุดประสงค์ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคมสำหรับคนที่มีรายได้น้อยและอยู่ห่างไกลจากสถาบันอุดมศึกษาตามปกติ และเพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนระดับกลางในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของประเทศ ในปี พ.ศ. 2516-2520 ศาสตราจารย์นายแพทย์ สวัสดิ์ สกุลไทย อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในขณะนั้น ได้ให้ทดลองจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้นในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยจัดที่จังหวัดภูเก็ตขึ้น เป็นแห่งแรกของประเทศไทย มี ดร.วิจิตร จันทรากุล เป็นผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน (ในปี พ.ศ. 2520-2521) มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนที่เรียนของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อแก้ปัญหาการว่างงานของบัณฑิตบางสาขา และเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานระดับกลางในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะด้านอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เช่น สาขาวิชาการ โรงแรมและการท่องเที่ยว สาขาเหมืองแร่ และสาขาเทคโนโลยีฯ เป็นต้น เป็นการจัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตร 2 ปี เมื่อนักศึกษาสำเร็จการศึกษาแล้วมีงานทำทุกคน ทำให้วิทยาลัยชุมชนได้รับความนิยมอย่างมากในช่วง 10 ปีแรก หลังจากนั้น มีผู้สนใจเรียนวิทยาลัยชุมชนลดลงเรื่อยๆ

ในปี พ.ศ. 2527 ได้มีการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในวิทยาลัยครู 4 แห่ง คือ วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม อุบลราชธานี นครราชสีมา และนครศรีธรรมราช แต่ในระหว่างเตรียมการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนนั้น ก็ได้มีการปรับแก้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู เพื่อให้สามารถเปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี เมื่อวิทยาลัยครูเปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี จึงยุติบทบาทการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนไป

ในปี พ.ศ. 2537 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศให้วิทยาลัยเฉพาะทาง คือ วิทยาลัยเกษตรกรรม วิทยาลัยพลศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ และวิทยาลัยช่างศิลป์ จำนวน 77 วิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นวิทยาลัยชุมชนอีกบทบาทหนึ่งด้วย แต่ในปี 2538 คณะรัฐมนตรีมีมติยกเลิกวิทยาลัย

ชุมชนในวิทยาลัยเกษตรกรรมและวิทยาลัยอื่นๆ และให้ลดบทบาทความสำคัญของวิทยาลัยชุมชนลง

ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 รัฐบาลสมัยของพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา (เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ด้านการศึกษา) กำหนดให้มีการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน โดยเฉพาะในจังหวัดที่ขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความเสมอภาคและเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับประชาชนที่อยู่ห่างไกล และไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้ได้มีโอกาสเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษา

วิทยาลัยชุมชนต่างๆ ในปัจจุบัน มีจำนวนทั้งสิ้น 20 แห่ง สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีที่ตั้งกระจายอยู่ในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ ดำเนินการตามข้อกำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วย “การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญารูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546” ซึ่งกำหนดให้วิทยาลัยชุมชนประกอบด้วยองค์หลัก ซึ่งมี คณะกรรมการวิทยาลัยชุมชน (ที่ส่วนกลาง) สภาวิทยาลัยชุมชน และสภาวิชาการ (ที่แต่ละวิทยาลัย)

แต่ในปี พ.ศ. 2558 ได้มีการปรับเป็นพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 กำหนดโครงสร้างใหม่ให้มี สถาบันวิทยาลัยชุมชน สภาสถาบันวิทยาลัยชุมชน มีสภาวิชาการ (ที่ส่วนกลาง) และ สภาวิทยาลัยชุมชน (ที่แต่ละวิทยาลัยชุมชน) และในปัจจุบันรัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ประกาศใช้นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ซึ่งมุ่งเน้นทิศทางการพัฒนาประเทศ ด้วยการขับเคลื่อน “เศรษฐกิจประเทศด้วยนวัตกรรม” หรือ “Value Based Economy” ซึ่งต้องการกำลังคนที่มีทักษะสูงในกลุ่มอุตสาหกรรมหลัก (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559, น. 3; สันธะวาทิต, 2559, น. 3) ซึ่งประกอบด้วย

กลุ่มอุตสาหกรรมที่ต่อยอดจากอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ ประกอบด้วย

- 1) อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next – Generation Automotive)
- 2) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics)
- 3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของกลุ่มรายได้ดี และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)

- 4) อุตสาหกรรมการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)
- 5) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the Future)

อุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve) ประกอบด้วย

- 1) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotics and Smart Device)
- 2) อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)

3) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Bio-chemicals)

4) อุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยี (Digital and Technology)

5) อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub)

ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 นั้น ประเทศไทยต้องการกำลังคน (Manpower หรือ Worker) หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะทางเทคโนโลยีระดับสูงมากขึ้น ต้องการการยกระดับทักษะฝีมือขั้นสูง เพื่อตอบสนองการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมในยุคใหม่ สถานศึกษาทางด้านอาชีวศึกษาและด้านอาชีพและสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ล้วนมีแบบแผนเป็นการศึกษาในระบบ การตอบสนองด้านกำลังแรงงานที่มีลักษณะทางเทคโนโลยีระดับสูงโดยตรง อาจทำได้ค่อนข้างจำกัด มีความจำกัดสูงกว่าวิทยาลัยชุมชน ส่วนวิทยาลัยชุมชนนั้นเป็นหน่วยงานหรือสถานศึกษา ที่มีหลักการและปรัชญาของวิทยาลัยชุมชน ใกล้ชิดและผูกพันกับชุมชนมากที่สุดอยู่แล้ว ปรับตัวได้สะดวกและคล่องตัวมากกว่า น่าจะมีบทบาทได้ดีต่อการจัดการศึกษาและฝึกอบรมที่ตอบสนองได้ทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพให้กับประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น และการยกระดับทักษะฝีมือขั้นสูงที่สอดคล้องกับสถานะของแต่ละท้องถิ่นที่วิทยาลัยชุมชนนั้นตั้งอยู่ ซึ่งวิทยาลัยชุมชนต้องพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภาระหน้าที่ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่จะมียุทธศาสตร์สำคัญยิ่งในการพัฒนากำลังคนให้ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในระดับท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะของแผน (Strategy is a plan) วิธีการ (Strategy can be a ploy) รูปแบบ (Strategy is a pattern) ตำแหน่ง (Strategy is a position) และมุมมอง (Strategy is a perspective) ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามต่างๆ (Henry Mintzberg, James Brian Quinn, and John Voyer, 1995, pp. 14-21) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะจัดทำในรูปแบบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมาตรการต่าง ๆ นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่วางไว้ภายใต้กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (สุคใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556, น. 18-19) ซึ่งการวางแผนองค์กรในระยะยาวเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันจะกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ โดยประเทศไทยได้กำหนดแนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศที่เรียกว่า “ประเทศไทย 4.0” เพื่อสร้างเศรษฐกิจและก้าวข้ามกับดักประเทศที่มี

รายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่กำหนดให้มีการปฏิรูปประเทศไทยในหมวดที่ 16 ข้อ ข ว่าด้วย “การบริหารราชการแผ่นดิน” และข้อ จ ว่าด้วย “การศึกษา” ระบุไว้ว่า

“...ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบโครงสร้างและระบบบริหารงานของรัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ และให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ตลอดจนปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัดและปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่...”

นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปประเทศโดยได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, น. 8-10) ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ชาติไว้ จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยทั้ง 6 ยุทธศาสตร์จะต้องยึดหลักการ “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, น. 8-10) ซึ่งกฎหมายดังกล่าวเป็นกฎหมายแม่บทในการเชื่อมโยง “ประเทศไทย 4.0” ผ่านการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนโยบายรัฐบาลที่ต้องการพัฒนาเศรษฐกิจแบบเดิมๆ ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ แบบ “ทำน้อย ได้มาก” อาศัยการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่ายที่เรียกว่าการสานพลังประชารัฐ ซึ่งประกอบด้วยภาครัฐ เอกชน ประชาชน และสถานศึกษา มีการขยายโอกาสจากส่วนกลางไปยังภูมิภาค โดยเฉพาะกับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตั้งอยู่ตามแนวชายแดนที่รัฐบาลได้ออกกฎหมายพิเศษเฉพาะสำหรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่ง กฎ ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ เป็นการส่งเสริมสนับสนุน และเป็นมาตรการจูงใจให้นักลงทุนจากภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศเข้ามาลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษด้วยการยกเว้นภาษีการนำเข้าสินค้า เครื่องจักร และสิทธิพิเศษต่างๆ ในการลดหย่อนภาษีและยกเว้นภาษี เช่น การลงทุนอุตสาหกรรมในเขตพัฒนา

เศรษฐกิจของระบียงเศรษฐกิจตะวันออก (EEC) ระบียงเศรษฐกิจตะวันตก และระบียงเศรษฐกิจภาคใต้ เป็นต้น

เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ เป็นเขตพื้นที่ที่รัฐบาลไทยจัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะภายใต้กฎหมายและการบริหารกิจการในลักษณะเฉพาะเพื่อประโยชน์ต่อการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้สิทธิพิเศษบางประการในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม เช่น การอุตสาหกรรม การพาณิชย์กรรม การบริการ หรือกิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์แก่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ รูปแบบของเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมีหลายประเภท เช่น เขตการค้าเสรี เขตอุตสาหกรรมเสรี เขตปลอดภาษี เขตการค้าชายแดนเสรี และเขตพัฒนาการส่งออก (แปรรูป) เป็นต้น ซึ่งในปี 2558 คณะกรรมการนโยบายพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (กพน.) ได้กำหนดเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ประกอบด้วย 1) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด 2) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตาก 3) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร 4) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสระแก้ว 5) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสงขลา และ 6) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษนราธิวาส ซึ่งเขตเศรษฐกิจพิเศษมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ กระจายความเจริญสู่ภูมิภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และแก้ปัญหาความมั่นคง

วิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ สามารถจัดการศึกษาหลักสูตรระดับอนุปริญาวิทยาลัยชุมชน (3 ปี) หลักสูตรประกาศนียบัตรสถาบันวิทยาลัยชุมชน หรือวิทยาลัยชุมชน (ไม่เกิน 2-4 ปีการศึกษา) และหลักสูตรสัมฤทธิ์บัตรวิทยาลัยชุมชน (ไม่น้อยกว่า 3 หน่วยกิต) รวมทั้งสามารถเทียบโอนผลการเรียนได้ด้วย (สถาบันวิทยาลัยชุมชน, 2561, น. 119-144) ประกอบกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้การสนับสนุนในเขตเศรษฐกิจที่สำคัญๆ ประกอบด้วย 1) เกษตรและอาหารแปรรูป (ตราด ตาก สระแก้ว มุกดาหาร และสงขลา) 2) กิจการโลจิสติกส์ (ตราด ตาก สระแก้ว มุกดาหาร สงขลา และนราธิวาส) 2) นิคมและเขตอุตสาหกรรม (ตราด ตาก สระแก้ว มุกดาหาร สงขลา และนราธิวาส) และ 3) กิจการสนับสนุนการท่องเที่ยว (ตราด ตาก สระแก้ว มุกดาหาร สงขลา และนราธิวาส) ซึ่งวิทยาลัยชุมชนมีหน้าที่จัดการศึกษาและฝึกอบรมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพตามนโยบาย 3 แนวทาง (Tracks) คือ 1) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน (Track ชุมชน) มีจุดมุ่งหมายแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชน 2) การจัดการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ (Track อาชีพ) มีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการแรงงานทักษะ และการประกอบอาชีพอิสระ และ 3) การจัดการศึกษาระดับอนุปริญา มีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการการศึกษาต่อระดับปริญา (Track อนุปริญา) (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558, น. 20-22) ตามบทบาทหน้าที่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษนี้ ซึ่งจะจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญาตรี



ได้แก่ หลักสูตรระดับอนุปริญญา ประกาศนียบัตร และสัมฤทธิ์บัตร เพื่อรองรับและขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 รวมทั้งยังคงยึดโยงกับชุมชนในการตอบสนองความต้องการของประชาชนในชุมชนและท้องถิ่นเป็นหลัก

ส่วนกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 นี้ เป็นอีกส่วนหนึ่งซึ่งรัฐบาลมีเป้าหมายเพื่อรองรับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานทักษะสูงและรองรับธุรกิจที่ยังไม่พร้อมในการออกไปลงทุนในอาเซียน เป็นการดำเนินงานต่อเนื่องจากการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่สมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2558 ที่ทุกภาคส่วนย่อมได้รับผลกระทบ อันเนื่องมาจากการขยายตัวและการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจภายในภูมิภาค ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาพื้นที่เขตการค้าและการลงทุน เพื่อเป็นประตูรองรับการเชื่อมโยงธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ในรูปแบบการพัฒนา “เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ”

ในปัจจุบัน เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ มีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการค้าชายแดนอันเนื่องมาจากประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการค้าชายแดนและสภาพการคมนาคมขนส่งไม่สะดวก รวมทั้งมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีอากร ปัญหาผลผลิตการเกษตรล้นตลาด ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ ปัญหาผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา ขาดแคลนสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา ปัญหาโรคติดต่อและปัญหาสุขภาพ เช่น ไข้เลือดออก มาเลเรีย เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ปัญหาด้านการศึกษา พบว่า คุณภาพการศึกษาต่ำ ส่งผลให้การพัฒนาจังหวัดล่าช้า ขาดบุคลากรทางการศึกษา ประชาชนไม่มีแหล่งเรียนรู้ (วิทยาลัยชุมชนนราธิวาส, 2557, น. 41-51) ประกอบกับวิทยาลัยชุมชนได้ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษอยู่แล้ว มีหลักการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง เข้าถึงง่าย และมีการบริหารจัดการโดยองค์กรคณะบุคคลที่เป็นคนในชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งจะเข้าใจความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง จึงเป็นโอกาสที่วิทยาลัยชุมชนจะช่วยพัฒนาท้องถิ่นได้ต่อไป

สภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนในปัจจุบัน พบว่า คณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนระดับจังหวัด 600 คน เป็นคนในชุมชนที่มีทั้งผู้แทนชุมชน ผู้แทนหอการค้า สภาอุตสาหกรรม และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นปราชญ์ชาวบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนพัฒนา งบประมาณ และบริหารงานบุคคล หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และดำเนินการร่วมกับชุมชน นอกจากนี้แล้วยังมีบุคลากรประจำวิทยาลัยชุมชน จำนวน 675 อัตรา และมีอาจารย์พิเศษ 1,699 คน งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ 2561 จำนวนทั้งสิ้น 737,666 ล้านบาท หลักสูตรระดับอนุปริญญามีเปิดสอน จำนวน 17 สาขาวิชา และสาขาวิชาที่ได้รับความนิยม 5 อันดับแรก คือ 1) การศึกษาปฐมวัย 2) การปกครองท้องถิ่น 3) คอมพิวเตอร์ธุรกิจ 4) การจัดการทั่วไป และ 5) การบัญชี หลักสูตรประกาศนียบัตร มีจำนวน 18 วิชา ตัวอย่างเช่น 1) การ

ตัดเย็บเสื้อผ้าในโรงงานอุตสาหกรรม (นราธิวาส) ผู้ประกอบการอาหารว่างและเครื่องดื่ม (สระแก้ว) ภาษาพม่าเพื่อการสื่อสาร (ตาก) เป็นต้น (สถาบันวิทยาลัยชุมชน, 2561, น. 34-40) อย่างไรก็ตามวิทยาลัยชุมชนก็มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่จะต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาที่สำคัญๆ ประกอบด้วย 1) บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายและแผน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) งบประมาณไม่เพียงพอ 3) อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่ทันสมัย อินเทอร์เน็ตช้า 4) เทคโนโลยีไม่ทันสมัยและบุคลากรขาดทักษะทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม 5) ปัญหาความไม่สงบของจังหวัดชายแดนภาคใต้ บุคลากรขาดความก้าวหน้าและไม่เพียงพอ และ 6) การบริหารจัดการไม่โปร่งใส เกิดระบบอุปถัมภ์ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลสาธารณะของวิทยาลัยชุมชน (ทศพล ชีระพร, มานิตย์ ไชยกิจม ชำนาญ ปาณาวงษ์ และสมคิด ฉายแว, 2556, น. 59-60; สถาบันวิทยาลัยชุมชน, 2558, น. 4)

ผู้วิจัยเห็นว่า วิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ น่าจะมีความสะดวกคล่องตัว และมีบทบาทตอบสนองเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและนโยบายประเทศไทย 4.0 ได้มาก หากปรับทิศทางหรือแสวงหาแนวทางการดำเนินงานที่ตอบสนองประเทศไทย 4.0 ให้มากขึ้น โดยเน้นการผลิตกำลังคนที่มีทักษะขั้นสูงแนวใหม่ในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตั้งอยู่ การปรับทิศทางและกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนดังกล่าว น่าจะมีโอกาสและมีความเป็นไปได้สูง โดยไม่ละเลยบทบาทตามภารกิจที่เป็นจุดมุ่งหมายเดิม จึงเห็นสมควรเสนอการวิจัยเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ขึ้น

## 1.2 คำถามวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน ที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในปัจจุบัน เป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอแนวทางหรือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน ที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในปัจจุบัน

## 2. เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ได้ศึกษาและวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในปัจจุบัน ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

1. ด้านการกำหนดนโยบายและแผน
2. ด้านโครงสร้างองค์กร
3. ด้านการบริหารงานบุคคล
4. ด้านการบริหารงบประมาณ
5. ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
6. ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย

กลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มาตรการ และแนวทางในการดำเนินงาน

นโยบายประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 4 กลุ่มอุตสาหกรรม คือ

1. กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแปรรูป
2. กลุ่มอุตสาหกรรมโลจิสติกส์
3. กลุ่มนิคมและเขตอุตสาหกรรม
4. กลุ่มอุตสาหกรรมกิจการสนับสนุนการท่องเที่ยว

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ วิทยาลัยชุมชนทั่วประเทศ จำนวน 20 แห่ง กระจายอยู่ในพื้นที่ 4 ภูมิภาค คือ 1) ภาคกลาง มี 4 วิทยาลัย ประกอบด้วย วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว อุทัยธานี สมุทรสาคร และตราด 2) ภาคเหนือ มี 5 วิทยาลัย ประกอบด้วย วิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน พิจิตร ดาก แพร่ และน่าน 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 วิทยาลัย ประกอบด้วย วิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์ มุกดาหาร หนองบัวลำภู และยโสธร และ 4) ภาคใต้ มี 7 วิทยาลัย ประกอบด้วย วิทยาลัยชุมชนระนอง นครราชสีมา บัตตานี ยะลา พังงา สตูล และสงขลา

กลุ่มตัวอย่าง คือ วิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จำนวน 6 วิทยาลัย กระจายอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ได้แก่ วิทยาลัยชุมชนตราด วิทยาลัยชุมชนตาก วิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว วิทยาลัยชุมชนสงขลา และวิทยาลัยชุมชนนครราชสีมา โดยมีผู้ให้ข้อมูลการวิจัยประกอบด้วย ประธานหรือรองประธานสภาวิทยาลัยชุมชน ผู้แทนชุมชน

(ตัวแทนหอการค้า หรือ สภาอุตสาหกรรม หรือ ผู้แทนนักธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในชุมชน หรือท้องถิ่น) ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน หัวหน้ากลุ่มงาน หรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของวิทยาลัยชุมชน นักศึกษา และผู้ปกครอง จำนวน 8 คน/วิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 48 คน ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive random sampling)

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการศึกษาวิจัยในปีการศึกษา 2560-2561

### 1.5 นิยามศัพท์

**กลยุทธ์** หมายถึง แนวทางหรือวิธีการหรือทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานเชิงรุกของผู้บริหารที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มาตรการ และแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่สามารถตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

**การบริหารจัดการ** หมายถึง วิธีการดำเนินการจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบายและแผน (Policy and Planning) 2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Organizing) 3) ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing) 4) ด้านการบริหารงบประมาณ (Budgeting) 5) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (Curriculum and Instruction) และ 6) ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย (Networking)

**การกำหนดนโยบายและแผน** หมายถึง กระบวนการบริหารนโยบายตั้งแต่การจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเกี่ยวกับนโยบายของวิทยาลัยชุมชน การจัดทำนโยบายและแผน การอนุมัติ การนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินนโยบายและแผนของวิทยาลัยชุมชน

**โครงสร้างองค์กร** หมายถึง ส่วนงานและบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงานที่ถูกกำหนดขึ้นตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน ซึ่งประกอบด้วย 3 สำนัก/ศูนย์ คือ สำนักงานผู้อำนวยการ สำนักวิชาการ และศูนย์วิจัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

**การบริหารงานบุคคล** หมายถึง กระบวนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง พัฒนา และรักษาบุคลากรวิทยาลัยชุมชนตามโครงสร้างองค์กรในแต่ละส่วนงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงานที่ถูกกำหนดขึ้นตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน

**การบริหารงบประมาณ** หมายถึง กระบวนการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ การชี้แจง และการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งการขออนุมัติใช้งบประมาณ และการเบิกจ่ายงบประมาณของวิทยาลัยชุมชน

**หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน** หมายถึง กระบวนการจัดทำหลักสูตร การอนุมัติหลักสูตร การรับรองหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอน การรับสมัครนักศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจบหลักสูตร และการรับรองเงินเดือนของหลักสูตรวิทยาลัยชุมชน

**การบริหารจัดการเครือข่าย** หมายถึง กระบวนการจัดตั้งเครือข่าย การบริหารงานเครือข่าย และบทบาทหน้าที่ของเครือข่ายการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน

**วิทยาลัยชุมชน** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนระดับต่ำกว่าปริญญาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จำนวน 6 วิทยาลัย ได้แก่ วิทยาลัยชุมชนตราด วิทยาลัยชุมชนตาก วิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว วิทยาลัยชุมชนสงขลา และวิทยาลัยชุมชนนราธิวาส

**กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน** หมายถึง แนวทางหรือวิธีการหรือทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนในการพัฒนากำลังคน ที่สามารถตอบสนองความต้องการกำลังคนตามแผนนโยบายประเทศไทย 4.0 และที่เหมาะสมกับพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งเป็นที่ตั้งของแต่ละวิทยาลัยชุมชน

**นโยบายประเทศไทย 4.0** หมายถึง แนวทางหรือทิศทางในการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทยในอนาคตโดยรวม ซึ่งเน้นเทคโนโลยี นวัตกรรม การบริการ การวิจัยและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนการทำธุรกิจใน 4 กลุ่มอุตสาหกรรม คือ 1) กลุ่มอุตสาหกรรม การเกษตรและอาหารแปรรูป 2) กลุ่มอุตสาหกรรม โลจิสติกส์ 3) กลุ่มนิคมและเขตอุตสาหกรรม และ 4) กลุ่มอุตสาหกรรมกิจการสนับสนุนการท่องเที่ยว

**เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ** หมายถึง พื้นที่ที่รัฐบาลกำหนดให้เป็นเขตพัฒนาพิเศษภายใต้กฎหมายและการบริหารกิจการในลักษณะเฉพาะ เพื่อเพิ่มปริมาณการค้า การลงทุน การบริการ การเชื่อมโยงอุตสาหกรรมชนบท และนำไปสู่การจ้างงานในจังหวัดเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economy Zone) จำนวน 6 จังหวัด คือ จังหวัดตราด จังหวัดตาก จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดสระแก้ว จังหวัดสงขลา และจังหวัดนราธิวาส

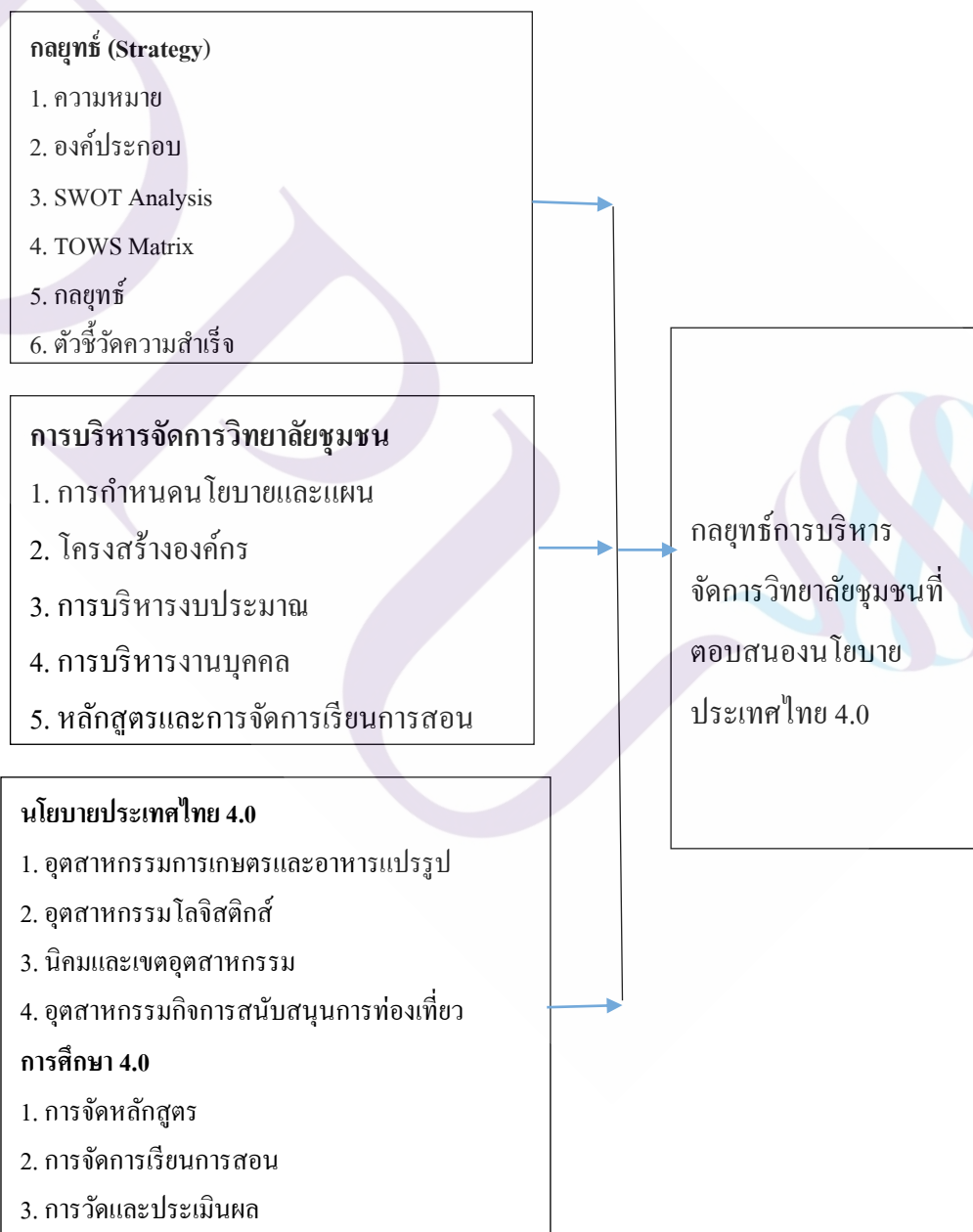
## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย จะเป็นสารสนเทศที่ช่วยให้วิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษนำไปใช้ปรับแผนกลยุทธ์ของแต่ละวิทยาลัยชุมชนได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหาร สถานสถาบันวิทยาลัยชุมชน และผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอาจใช้สารสนเทศที่ได้เป็นประโยชน์ในการปรับนโยบายและแนวทางปฏิบัติสำหรับวิทยาลัยชุมชนปัจจุบันให้ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย จะมีส่วนให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนให้มีคุณภาพและมีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของชุมชนและท้องถิ่นได้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

### 1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และเพื่อนำเสนอกยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่เหมาะสมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ครอบคลุม 1) นโยบายประเทศไทย 4.0 2) การศึกษาไทย 4.0 3) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ 4) วิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชนของประเทศไทย 5) แนวคิด หลักการ และหลักปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 6) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย และ 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 2.1 นโยบายประเทศไทย 4.0

##### แนวคิดประเทศไทย 4.0

แนวคิดประเทศไทย 4.0 ถือเป็นกลยุทธ์ (Strategy) หรือวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะของแผน (Strategy is a plan) วิธีการ (Strategy can be a ploy) รูปแบบ (Strategy is a pattern) ตำแหน่ง (Strategy is a position) และมุมมอง (Strategy is a perspective) ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามต่างๆ (Henry Mintzberg, James Brian Quinn, and John Voyer, 1995, pp. 14-21) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะจัดทำในรูปแบบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมาตรการต่าง ๆ นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่วางไว้ภายใต้กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (สุคใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556, น. 18-19) ซึ่งการวางแผนองค์กรในระยะยาวเพื่อสร้าง

ความได้เปรียบในการแข่งขันจะกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ โดยประเทศไทยได้กำหนดแนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศที่เรียกว่า “ประเทศไทย 4.0” เพื่อสร้างเศรษฐกิจและก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่กำหนดให้มีการปฏิรูปประเทศไว้ในหมวดที่ 16 ข้อ ข ว่าด้วย “การบริหารราชการแผ่นดิน” และข้อ จ ว่าด้วย “การศึกษา” ระบุไว้ว่า

“...ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาาระบบโครงสร้างและระบบบริหารงานของรัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ และให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ตลอดจนปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัดและปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่...”

นอกจาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปประเทศแล้ว ยังได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, น. 8-10) ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ชาติไว้ จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยทั้ง 6 ยุทธศาสตร์จะต้องยึดหลักการ “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, น. 8-10) ซึ่งกฎหมายดังกล่าวเป็นกฎหมายแม่บทในการเชื่อมโยง “ประเทศไทย 4.0” ผ่านการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนโยบายรัฐบาลที่ต้องการพัฒนาเศรษฐกิจแบบเดิมๆ ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์แบบ “ทำน้อย ได้มาก” อาศัยการมีส่วนร่วมจากหลายๆ ฝ่ายที่เรียกว่าการสานพลังประชารัฐ ซึ่งประกอบด้วยภาครัฐ เอกชน ประชาชน และสถานศึกษา มีการขยายโอกาสจากส่วนกลางไปยังภูมิภาค โดยเฉพาะกับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตั้งอยู่ตามแนวชายแดนที่รัฐบาลได้ออกกฎหมายพิเศษเฉพาะสำหรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่ง กฎ ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ เป็นการส่งเสริมสนับสนุน และเป็นมาตรการจูงใจให้นักลงทุนจากภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมทั้งในและ



ต่างประเทศเข้ามาลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษด้วยการยกเว้นภาษีการนำเข้าสินค้า เครื่องจักร และสิทธิพิเศษต่างๆ ในการลดหย่อนภาษีและยกเว้นภาษี เช่น การลงทุนอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาเศรษฐกิจของระเบียบเศรษฐกิจตะวันออก (EEC) ระเบียบเศรษฐกิจตะวันตก และระเบียบเศรษฐกิจภาคใต้ เป็นต้น

ประเทศไทย 4.0 นั้นในภาคปฏิบัติแล้ว เป็นแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศให้มีความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” (ประยุทธ์ จันทร์โอชา, 2559) โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับประเทศให้พ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Country) ให้สามารถพัฒนาเศรษฐกิจด้วยเครื่องมือทางเศรษฐกิจแนวใหม่ (New Engine Growth) ที่มีเป้าหมายทำให้ประเทศมีรายได้สูงขึ้น ด้วยการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังสาระสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2548, น. 118-123) ได้กล่าวว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่ติดกับอยู่กับสถานการณ์ที่มีรายได้ปานกลาง เป็นระยะเวลากว่า 20 ปี เพราะติดอยู่ใน “กับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง” ที่เน้นเกษตรกรรมเป็นหลัก แล้วพัฒนามาเป็นยุคอุตสาหกรรมเบา แรงงานราคาถูก และเริ่มมีการปรับตัวใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศเพื่อลดต้นทุนการผลิต จนมาถึงปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสู่ระบบดิจิทัลและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

“ประเทศไทย 4.0” มีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย เป็นโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจแนวใหม่ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ในการขับเคลื่อนประเทศให้สามารถรองรับกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเร่งพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างประเทศตามแนวประเทศไทย 4.0 ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน (Strength form Within) และการสร้างความเชื่อมโยงกับภายนอก (Connect to the World) (สินธวีว คามดิษฐ์, 2559, น. 1-14; สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559, น. 6-9)

การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน หมายถึง การยกระดับนวัตกรรม (Innovation Driven Proposition) เป็นการสร้างความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Driven Proposition) และสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย (Community Driven Proposition) ซึ่งแนวคิดนี้ ต้องการยกระดับสถานะของผู้คนในสังคม (Social Mobility) ผ่านการสร้างสังคมแห่งโอกาส (Social with Opportunity) และการสร้างสังคมแห่งความสามารถ (Social with Competence)

ส่วนการสร้างเชื่อมโยงกับภายนอก (Connect to the World) เป็นการเชื่อมโยความเข้มแข็งจากภายในออกไปสู่โลกโดยผ่านระบบเศรษฐกิจ ซึ่งประกอบด้วย เศรษฐกิจภายใน (Domestic Economy) เศรษฐกิจภูมิภาค (Region Economy) และเศรษฐกิจโลก (Global Economy)

แนวคิดนี้เป็นการสร้างพลังทางเศรษฐกิจฐานราก ที่เติมเต็มเศรษฐกิจของชุมชนและท้องถิ่น (Local Empowerment) ผ่านการค้าและการลงทุนในท้องถิ่น การจ้างงานในท้องถิ่น และนำไปสู่การเป็นเจ้าของกิจการของคนในท้องถิ่น

สุวิทย์ เมษินทรีย์ ได้กล่าวไว้ใน *Thailand Stand-Up*. (2548, น. 47-49) ว่า ประเทศอื่นเขามีผลิตภัณฑ์เรือธง (Flagship Product) แล้วประเทศไทยเราจะสู้ด้วยอะไร ด้วย Flavorful Sense, Hospitality หรือ Kitchen of the World หรือ Tourism Capital of Asia หรือ Bangkok Fashion City หรือ Spa Paradise หรือ Detroit of Asia คำตอบคือ “ความเป็นไทย” หรือ “Thainess” ซึ่งประเทศไทยต้องคัดเลือกอุตสาหกรรมเด่นๆ เพื่อมาแข่งขันในระดับโลก และดึงต่างประเทศให้เข้ามาเมืองไทยให้มากที่สุด มีที่ให้เขาอยู่ มีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน และการเปิดกว้างรับต่างประเทศ นี่คือต้นตอที่มาที่สำคัญของนโยบายประเทศไทย 4.0

นโยบายและแนวโน้มในการพัฒนาประเทศตามนโยบายประเทศไทย 4.0

ประเทศไทย 4.0 ได้กำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่เน้นการ “ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” หรือ “Value-Based Economy” (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559, น. 1-9) ซึ่งเป็นแนวคิดหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ด้วยการให้เศรษฐกิจเป็นตัวจักรสำคัญ จากยุคเศรษฐกิจอุตสาหกรรมหนัก ไปสู่ยุคเศรษฐกิจนวัตกรรมเพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยอาศัยการขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรมซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญๆ ที่ต้องเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. เปลี่ยนแปลง “การผลิตสินค้าโภคภัณฑ์” ไปสู่ “สินค้าเชิงนวัตกรรม”
2. เปลี่ยนแปลง “การพัฒนาเศรษฐกิจด้วยอุตสาหกรรมหนัก” ไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจด้วย “เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม”
3. เปลี่ยนแปลง “การบริการแบบโบราณ” (Traditional service) ไปสู่ “การบริการที่มีคุณค่าสูง” (High value service)

ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. การบริหารจัดการและเทคโนโลยี ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการแรกในการยกระดับรายได้ของเกษตรกรในประเทศ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจากการเกษตรกรรมแบบโบราณ (Traditional Farmer) ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart Farmer)
2. การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เชิงพาณิชย์ (Start-Ups) เพื่อสร้างงานและสร้างรายได้ให้กับตนเองและประเทศชาติ รวมทั้งเพื่อเป็นการสร้างงานใหม่ๆ ขึ้นมารองรับภาวะของการ

วางแผน และการขยายตัวทางเศรษฐกิจระบบใหม่ และการเชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกัน (One world-One Market)

3. การสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคธุรกิจบริการทุกประเภทของไทยให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น (Transform Traditional Service to High Value Services) ผ่านกลไกประชารัฐ ซึ่งเป็นการร่วมมือกันทุกภาคส่วนของสังคม

4. การพัฒนากำลังคน (Human Capital) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งการยกระดับฝีมือแรงงานให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีทักษะขั้นสูง ผ่านการศึกษาและฝึกอบรม

ทิศทางนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย 4.0 จะมีจุดเน้นอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีที่สำคัญๆ 5 กลุ่มเป้าหมาย (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559, น. 1-9) คือ

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture and Bio-Tech) ได้แก่ เทคโนโลยีการเกษตร (Agritech) เทคโนโลยีอาหาร (Foodtech) เช่น กลุ่มมิตรผล กลุ่มบริษัทไทยยูเนียนโพรเซสโปรดักส์ และเรือเจริญ โภคภัณฑ์ เป็นต้น

2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness and Bio-Med) ได้แก่ สุขภาพ (Health) เทคโนโลยีการแพทย์ (Medtech) และการนวดเพื่อสุขภาพหรือสปา (Spa)

3. กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม (Smart Devices, Robotics and Mechatronics) ได้แก่ เทคโนโลยีการเงิน (Fintech) อุปกรณ์เชื่อมต่อโดยไม่ต้องใช้คน (Internet of Things: IoT) เทคโนโลยีการศึกษา (Edtech) อี-마켓เพลส (E-Marketplace) และอี-คอมเมอर्स (E-Commerce)

4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อ และบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital, Internet of Thing: IoT, Artificial, Intelligence and Embedded Technology)

5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (Creation, Culture and High Value Services) เช่น การสร้างวัดร่องขุนของศิลปินแห่งชาติ เฉลิมชัย โฆษิตพิพัฒน์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางการท่องเที่ยวด้วยศิลปวัฒนธรรม ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติให้ไปท่องเที่ยวที่เชิงรายในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

### การขับเคลื่อนประเทศไทยตามนโยบายประเทศไทย 4.0

ในด้านการขับเคลื่อนประเทศไทย ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 นี้ เป็นแนวคิดซึ่งเป็นการลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศที่สามารถเพิ่มรายได้ของประชากรได้ประมาณร้อยละ 70 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยการผลิตที่จะต้องส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะสั้นและระยะกลาง ควบคู่ไปกับการลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ เพื่อเปลี่ยนรูปแบบสินค้าและเทคโนโลยี โดยอุตสาหกรรมใหม่หรืออุตสาหกรรมอนาคต อีกร้อยละ 30 ซึ่งจะเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (New Growth Engines) ของประเทศที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมเป้าหมายและกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ดังนี้

อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ ประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมที่มีประสิทธิภาพและกลุ่มอุตสาหกรรมอนาคต ประกอบด้วย

กลุ่มอุตสาหกรรมที่ต่อยอดจากอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ ประกอบด้วย

- 1) อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next – Generation Automotive)
- 2) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics)
- 3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)
- 4) การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)

5) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the Future)

อุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve) ประกอบด้วย

- 1) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotics and Smart Device)
- 2) อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)
- 3) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Bio-chemicals)
- 4) อุตสาหกรรมดิจิทัล และเทคโนโลยี (Digital and Technology)
- 5) อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub)

ส่วนกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 นี้ เป็นอีกส่วนหนึ่งซึ่งรัฐบาลมีเป้าหมายเพื่อรองรับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานสูงและรองรับธุรกิจที่ยังไม่พร้อมในการออกไปลงทุนในอาเซียน ซึ่งเป็นการดำเนินงานต่อเนื่องจากการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่สมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2558 ที่ทุกภาคส่วนย่อมได้รับผลกระทบ อันเนื่องมาจากการขยายตัวและการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจภายในภูมิภาค ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาพื้นที่เขตการค้าและการลงทุน เพื่อเป็นประตูรองรับการเชื่อมโยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ในรูปแบบการพัฒนา “เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ”

ดังนั้น นโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศโดยอาศัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต นวัตกรรม การบริการ การวิจัยและการสร้างสรรค์ รวมทั้งการ ส่งเสริม สนับสนุนการทำธุรกิจและการลงทุนในกลุ่มที่เป็นอุตสาหกรรมหลัก 10 อุตสาหกรรม เป้าหมาย คือ 1) อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next – Generation Automotive) 2) อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics) 3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และการ ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism) 4) อุตสาหกรรมเกษตรและ เทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology) 5) อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Food for the Future) 6) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotics and Smart Device) 7) อุตสาหกรรมการบินและ โลจิสติกส์ (Aviation and Logistics) 8) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Bio-chemicals) 9) อุตสาหกรรมดิจิทัล และเทคโนโลยี (Digital and Technology) และ 10) อุตสาหกรรม การแพทย์ครบวงจร (Medical Hub)

## 2.2 การศึกษาไทย 4.0

การศึกษาไทย 4.0 ถูกนำมาใช้เป็นตัวจักรในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ ทั้งระบบทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา และการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้มีการ ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาที่เน้นการ สร้างผลิตภาพหรือชิ้นงานของนักเรียนที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจจะพัฒนาเป็นนวัตกรรม ที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจให้มีรายได้สูงขึ้น และช่วยให้ประเทศก้าวข้ามกับดัก ประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงตามนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” คำว่า “การศึกษาไทย 4.0” มีนักการศึกษาและนักวิชาการในประเทศไทยหลายคนที่กำลังกล่าวถึง “การศึกษา ไทย 4.0” ได้แก่ นายแพทย์ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ) เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ประธานอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา) ไกรยศ ภัทราวาท (ผู้เชี่ยวชาญด้าน นโยบายเศรษฐศาสตร์การศึกษา สสค.) และไพฑูริย์ สินลารัตน์ (รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์) ซึ่งแนวคิดที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดของคำว่า “การศึกษาไทย 4.0” มา จากแนวคิดของไพฑูริย์ สินลารัตน์ ที่ได้กล่าวถึง “การศึกษาไทย 4.0” ในการสัมมนาทางวิชาการ “ไพฑูริยะเสวนา ครั้งที่ 2” เมื่อปี 2556 โดยได้กล่าวถึง “การศึกษาไทย 4.0 : การศึกษาเชิง สร้างสรรค์และผลิตภาพ” ว่าหมายถึง การศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างหรือจัดทำสิ่งของ หรือ แนวคิด หรือนวัตกรรมต่างๆ ที่เป็นผลงานหรือผลผลิต (Product) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน สังคมไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนายแพทย์ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ ที่ได้กล่าวถึง “การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” ว่าต้องจัดการศึกษาให้

นักเรียนนักศึกษาสร้างสรรค์ผลงาน และนวัตกรรม โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา นวัตกรรมเหล่านั้นต้องสามารถต่อยอดในเชิงพาณิชย์ด้วย (ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์, 2559: กระทรวงศึกษาธิการออนไลน์) ในขณะที่ ไกรยศ ภัทราวาท ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายเศรษฐศาสตร์ด้านการศึกษา สสค. ได้ให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์ (ฉบับวันที่ 14 ตุลาคม 2559) เรื่อง “การขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่ไทยแลนด์ 4.0” ว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคนให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยให้ก้าวทันระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ เพราะการแข่งขันในยุคใหม่ไม่ใช่การแข่งขันระหว่างคนกับคน แต่จะเป็นการแข่งขันระหว่างคนกับเครื่องจักรและเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้คนมีความเสี่ยงในการตกงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ประธานอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา ได้บรรยาย เรื่อง “อนาคตใหม่ของการศึกษาไทยในยุค Thailand 4.0” ณ ห้องประชุมเทพรัตน์ทันตกิจสโมสร มหาวิทยาลัยมหิดล (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2559, น. 19) ว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือพัฒนาคนไทยให้มีสมรรถนะ สนับสนุนให้เกิดเทคโนโลยีทางวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ และนวัตกรรมวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2556:1-12) ยังได้กล่าวถึงที่มาของการศึกษา 1.0 ว่าหมายถึง การศึกษาที่ใช้แนวคิดของสังคมเกษตรที่ให้การศึกษแบบเบ็ดเสร็จ เน้นการสอนแบบบรรยายที่ให้ครูบอกเล่าเรื่องราวต่างๆ ผู้เรียนทำตามครู และการศึกษา 2.0 คือ การจัดการศึกษาตามปรัชญาแนวคิดของอุตสาหกรรม ที่ต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้ตามความรู้ที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรม สำหรับการศึกษา 3.0 คือ การศึกษายุคข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี แต่การศึกษา 4.0 คือ การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ใหม่ๆ ผู้เรียนมีอิสระในการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า

ในการประชุมทางวิชาการของคุรุสภา ประจำปี 2559 เรื่อง การวิจัยนวัตกรรมการเรียนรู้และการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ระหว่างวันที่ 27-28 สิงหาคม 2559 (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2559, น. 4) ได้กล่าวถึงการศึกษา 4.0 หมายถึง “การเติบโตของมนุษย์ถึงที่สุดของความสามารถและเกิดการพัฒนายั่งยืนของบุคคล ที่จะนำความสะดวกสบาย ความสงบ ความงาม ความดีและมีคุณค่ามาสู่สังคมโลก โดยกล่าวถึงว่าคนในยุคการศึกษา 4.0 จะต้องมึลักษณะที่สำคัญๆ 7 ประการ คือ 1) เป็นคนช่างสังเกต 2) เป็นคนคิดต่อเนื่อง 3) เป็นคนที่มองเห็นทางหรือแนวปฏิบัติและปรับปรุงได้เสมอ 4) เป็นคนที่มองเชื่อมโยงกับผลผลิต 5) เป็นคนคิดและทำไปพร้อมกัน 6) เป็นคนที่มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จและคิดให้ตลอด และ 7) เป็นคนที่พร้อมรับการทดสอบและประเมินรวมทั้งการดำเนิน

ในเรื่องเดียวกันนี้ สุวิทย์ เมษินทรีย์ ได้ให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ไทยรัฐออนไลน์ (วันที่ 8 สิงหาคม 2559) เรื่อง การพัฒนาคนไทยสู่ยุค 4.0 ภารกิจขับเคลื่อนหลังลงประชามติ เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทยและการเรียนรู้ของคนไทยยุค “Thailand 4.0” ไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะของคนไทยยุค “Thailand 4.0” ประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) เป็นคนไทยที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สอดคล้องกับโลกยุคศตวรรษที่ 21 2) เป็นคนไทยที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม 3) เป็นคนไทยที่มีอัตลักษณ์ความเป็นไทยที่สามารถยืนอย่างมีศักดิ์ศรีในเวทีโลก และ 4) เป็นดิจิทัลไทยเพื่อรองรับกับการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล

2. คนไทย 4.0 จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการเรียนรู้ใน 4 เรื่อง คือ 1) การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างเสริมแรงบันดาลใจให้มีชีวิตอยู่อย่างมีความหมาย 2) การเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ 3) การเรียนรู้เพื่อปลูกฝังจิตสาธารณะ ยึดประโยชน์ส่วนร่วมเป็นที่ตั้ง และ 4) การเรียนรู้เพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (ไทยรัฐออนไลน์, 2559)

การจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดการศึกษาไทย 4.0 ต้องเน้นการคิดเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และต้องได้รับการฝึกฝนสม่ำเสมอจนกระทั่งผู้เรียนสามารถทำจริงได้ เพื่อสร้างสรรค์ชิ้นงาน หรือแนวคิด หรือนวัตกรรม ซึ่งผู้สร้างนวัตกรรมได้นั้น ต้องมีทักษะการแสวงหาความรู้ และ โอกาส (Search หรือ Critical Thinking and Creative Thinking) ทักษะการออกแบบและเลือก (Select หรือ Design Thinking) ทักษะการนำไปปฏิบัติ (Implement หรือ Productive Thinking and Problem-Solving Thinking) หรือทักษะการคิดผลิตภาพ และทักษะการหาผลประโยชน์ (Capture) หรือทักษะการคิดประกอบการ (Entrepreneurial Thinking) นอกจากนี้แล้ว ต้องมีทักษะความรับผิดชอบต่อสังคมและทักษะสำนึกทางสังคม Responsible Thinking and Social-Consciousness Thinking) รวมทั้งการคิดฉากทัศน์ (Scenario Thinking) เพื่อมองไปในอนาคต

นอกจากนี้แล้ว สุวิทย์ เมษินทรีย์ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (2559: ไทยรัฐออนไลน์) ที่กำกับดูแลเกี่ยวกับ โมเดลการพัฒนาคนไทยไปสู่ “คนไทย 4.0 ในศตวรรษที่ 21” ว่าคือการพัฒนาคนไทยยุคใหม่ หรือมนุษย์พันธุ์ใหม่ในศตวรรษที่ 21 เป็นการเชื่อมคนไทยบางส่วนที่เป็นคนไทย 1.0, 2.0 และ 3.0 ไปสู่ “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อให้คนไทยเดินหน้าไปพร้อมกัน และจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง เพื่อปิดลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำและสร้างความมั่งคั่งร่วมกัน โดยการวางแผนพัฒนากำลังคนและคุณภาพคนที่ตอบโจทย์อุตสาหกรรมเป้าหมายในไทยแลนด์ 4.0 ในอนาคตได้อย่างชัดเจน ซึ่งสถาบันการศึกษาต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนหลักสูตร และวิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งการเชื่อมโยงคนไทย 1.0 สู่ 4.0 แบ่งเป็น 2 มาตรการเร่งด่วนในระยะสั้นและมาตรการที่ส่งผลในระยะยาว ดังต่อไปนี้

1. มาตรการเร่งด่วนในระยะสั้น คือการยกระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย 5 กลุ่มหลัก ซึ่งเป็นคนไทย 1.0 และ 2.0 ประกอบด้วย

1.1 กลุ่มเกษตรกรรายย่อย

1.2 กลุ่มเอสเอ็มอี

1.3 กลุ่มโอท็อป

1.4 กลุ่มแรงงานทักษะต่ำ

1.5 กลุ่มคนด้อยโอกาส

1.6 กลุ่มคนยากจนในเมือง

ทั้งนี้การพัฒนาและยกระดับคุณภาพกลุ่มบุคคลต่างๆ ดังกล่าวจะอาศัยกลไก “ประชารัฐ” เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาอุตสาหกรรม การลดความเหลื่อมล้ำ และความเป็นธรรมในสังคม ตลอดจนการเข้าถึงทรัพยากร การเพิ่มรายได้ การลดภาระค่าใช้จ่าย และการสร้างโอกาสให้กับทุกคน ยกระดับคุณภาพฝีมือแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของประเทศ จำนวน 500,000 คน ภายใน 5 ปี

2. มาตรการที่ส่งผลในระยะยาว คือเมื่อคนไทยยุค 1.0 และยุค 2.0 สามารถขึ้นเคียงข้างคนไทยยุค 3.0 แล้วก็จะสามารถก้าวไปสู่การเป็นคนไทย 4.0 ด้วยกันโดยการปรับเปลี่ยนเกษตรกรแบบดั้งเดิมเป็น สมาร์ทฟาร์มเมอร์ (Smart Farmers) และปรับเปลี่ยนเอสเอ็มอี/โอท็อป (SMEs/OTOP) เป็นสมาร์ทเอ็นเตอร์ไพรส์/สตาร์ทอัพ (Smart Enterprise/Start-Up) ปรับเปลี่ยนผู้ประกอบการภาคบริการเป็นผู้ให้บริการที่มีมูลค่าสูง (High Value Service Providers) ปรับเปลี่ยนแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่เป็นแรงงานทักษะต่ำและปานกลางเป็นแรงงานทักษะสูง (High Skills)

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2559, น. 17-22) ได้จัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศตามนโยบายประเทศไทย 4.0 อันเป็นผลกระทบบมาจากการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาประเทศ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการเชื่อมต่อกิจกรรมต่างๆ ทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบกับงานหลายประเภทในภาคอุตสาหกรรม โรงงาน และบริการที่จะเริ่มทดแทนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พนักงานขายตัว การใช้บริการทางการเงิน เป็นต้น ขณะเดียวกันจะเกิดงานรูปแบบใหม่ที่ต้องใช้ความรู้และทักษะสูงเกิดขึ้น เช่น นักวิทยาศาสตร์ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคงและปลอดภัยไซเบอร์ เป็นต้น ซึ่งมีผู้ทำงานด้านไอซีทีที่เป็นกำลังระดับล่าง คือ เจ้าหน้าที่กลุ่มช่างไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มช่างเทคนิคด้านไอซีที ต้องการให้มีการพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น



ในขณะที่เดียวกันกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและคณะกรรมการพัฒนากรอบยุทธศาสตร์ การพัฒนากำลังแรงงาน ได้กำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยปี 2556-2560 โดยคาดการณ์ความต้องการแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ จะมีแนวโน้มสูงขึ้น คือคาดว่าในปี 2560 จะต้องการแรงงานจำนวน 30,197 คน และในรายงานการ สืบสวนความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พ.ศ. 2556 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ซึ่งระบุว่า สถานประกอบการทั่วประเทศที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการค้าส่ง ค้าปลีก ธุรกิจบริการ อุตสาหกรรมการผลิต การก่อสร้าง การขนส่งทางบก สถานที่เก็บสินค้า และโรงพยาบาลเอกชน ที่มี คนทำงานตั้งแต่ 6 คนขึ้นไป มีความต้องการแรงงานสูงถึง 304,148 คน และแรงงานที่ขาดแคลน (ตำแหน่งงานที่หายากหรือหาคนทำงานไม่ได้ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป) จำนวน 181,827 คน หรือ คิด เป็นร้อยละ 59.4 ของจำนวนแรงงานที่ต้องการทั้งสิ้น อาชีพที่ต้องการมากที่สุด คือ ช่างฝีมือและ ผู้ปฏิบัติงาน

โดยภาพรวมสถานประกอบการยังคงต้องการแรงงานแต่ยังมีผู้ว่างงาน แสดงให้เห็นว่า ความต้องการแรงงานกับคุณวุฒิหรือทักษะของแรงงานที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน ยังไม่สอดคล้องกัน ซึ่ง เมื่อแยกพิจารณาตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ พบว่า สถานประกอบการด้านการค้าปลีก ค้าส่ง และ ธุรกิจบริการ มีความต้องการแรงงาน 154,820 คน และสถานประกอบการที่ระบุว่าเป็นแรงงานที่ ขาดแคลน จำนวน 91,619 คน ด้านอุตสาหกรรมการผลิตมีความต้องการแรงงาน 133,114 คน (ขาด แคลน 77,283 คน) สถานประกอบการด้านก่อสร้างขาดแคลนแรงงานจำนวน 13,255 คน (ขาด แคลน 9,510 คน) สถานประกอบการด้านการขนส่งทางบก สถานที่เก็บสินค้ามีความต้องการ แรงงานจำนวน 3,486 คน (ขาดแคลน 2,500 คน) และสถานประกอบการด้านโรงพยาบาลเอกชน มี ความต้องการแรงงาน 1,473 คน (ขาดแคลน 915 คน) (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557)

เมื่อพิจารณาตามประเภทอาชีพ จะพบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ต้องการแรงงาน ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมากที่สุด คือ 72,049 คน (ขาดแคลน 45,601 คน) รองลงมาคือผู้ควบคุมเครื่องจักรในโรงงานและเครื่องจักร และผู้ปฏิบัติงานด้านการ ประกอบ มีความต้องการแรงงาน 61,987 คน (ขาดแคลน 36,215 คน) พนักงานบริการและผู้ จำหน่ายสินค้า 32,824 คน และผู้ประกอบการอาชีพพื้นฐาน จำนวน 25,616 คน โดยมีรายละเอียดสาขา อาชีพที่ขาดแคลนแรงงาน และเมื่อแยกตามกลุ่มอาชีพ โดยการจำแนกตาม ISCO (International Standard Classification of Occupation) ขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (สำนักงาน สถิติ แห่งชาติ, 2557, น. 27; กรมการจัดหางาน, 2552, น. 2-53) พบว่า ประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร/ผู้จัดการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริการธุรกิจ ด้านการโรงแรม ด้านภัตตาคาร ด้านการบริการส่วนบุคคล การทำความสะอาด ผู้จัดการทั่วไปด้านการเกษตร

ผู้จัดการฝ่ายการผลิต/ฝ่ายปฏิบัติการด้านการผลิต ผู้จัดการด้านการขนส่งและคมนาคม ผู้จัดการด้านการก่อสร้าง ด้านธุรกิจบริการ ด้านค้าส่งและค้าปลีก ด้านโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และด้านวิจัยและพัฒนา

2. ผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่างๆ ได้แก่ บัญชี สมุห์บัญชี ช่างปั้น ช่างหล่อ ช่างแกะสลัก นักประดิษฐ์ทำเต็นท์ นักแสดง กำกับภาพยนตร์ แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ วิศวกรเหมืองแร่ นักโลหกรรม วิศวเคมี วิศวกรอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสาร และโทรคมนาคม วิศวกรโยธา

3. เจ้าหน้าที่เทคนิคและผู้ประกอบการวิชาชีพที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ ช่างเทคนิคทางด้านเคมี ช่างเขียนแบบ ผู้ช่วยงานด้านคอมพิวเตอร์ ช่างถ่ายภาพ ผู้ปฏิบัติการอุปกรณ์ทางการแพทย์ ผู้ช่วยด้านการแพทย์ ช่างเทคนิคด้านการกลึงกรรมและการป่าไม้ ผู้ช่วยด้านพันธุกรรม นักบินและที่เกี่ยวข้อง ผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ ช่างเทคนิคเหมืองแร่และโลหะวิทยา ช่างเทคนิคหรือช่างเครื่องประจำเรือ ช่างเทคนิควิศวกรรมไฟฟ้า ช่างเทคนิควิศวกรรมเคมี ช่างเทคนิควิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม ผู้ตรวจสอบอาคาร สิ่งก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ช่างเทคนิควิศวกรรมเครื่องกล นายหน้าค้าหลักทรัพย์และการเงิน

4. เสมียน ได้แก่ เจ้าหน้าที่รับ-จ่ายเงินของธนาคาร และเจ้าหน้าที่ประจำเคาน์เตอร์บริการอื่นๆ เจ้าหน้าที่สถิติและการเงิน พนักงานลงรหัส เลขานุการ เจ้าหน้าที่ขนส่ง เจ้าหน้าที่สารบรรณและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เสมียนสำนักงานและตัวแทนนำเที่ยว พนักงานไปรษณีย์ เจ้าหน้าที่ชิวเลขและพนักงานพิมพ์ดีด และเจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต

5. พนักงานบริการและผู้จำหน่ายสินค้า ได้แก่ พนักงานเก็บค่าโดยสาร พนักงานดับเพลิง พนักงานดูแลผู้ป่วย/ผู้สูงอายุประะโรงพยาบาล/คลินิก มัคคุเทศก์ ผู้คุมนักโทษ เจ้าหน้าที่ตำรวจ คนรับใช้ เพื่อนร่วมกิจกรรมต่างๆ และพ่อครัว-แม่ครัว

6. ผู้ปฏิบัติงานที่มีฝีมือด้านการเกษตร ป่าไม้ และประมง ได้แก่ ผู้ทำงานด้านประมง ทะเลน้ำลึก ด้านการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ด้านเลี้ยงสัตว์ปีก ด้านผลิตสัตว์ปีกชนิดต่างๆ ผู้เพาะปลูกพืชสวนและพืชในเรือนเพาะชำ ผู้เลี้ยงผึ้งและเลี้ยงไหม ผู้เพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรแบบผสมผสาน ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์นมและเลี้ยงสัตว์ ผู้ทำงานด้านการประมงชายฝั่งทะเล ผู้เพาะปลูกไม้ยืนต้นและไม้พุ่ม และผู้ทำงานป่าไม้และตัด โคนต้นไม้

7. ช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ช่างเครื่องและช่างปรับแต่งเครื่องอากาศยาน ช่างติดตั้งและผู้ให้บริการทางด้านอุปกรณ์โทรทัศน์ ช่างปรับแต่งอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ช่างเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงแม่นยำ และช่างเจียรระโนแก้วและช่างแกะสลัก

8. ผู้ควบคุมเครื่องจักรในโรงงานและเครื่องจักร และผู้ปฏิบัติงานด้านการประกอบ ได้แก่ ผู้ควบคุมเครื่องจักรในการผลิตพลังงานไฟฟ้า พนักงานขับรถจักร/ขับหัวรถจักร ผู้ควบคุม

เครื่องกลั่นน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ผู้ควบคุมเครื่องผลิตผลิตภัณฑ์ไบโอดีเซล และผู้หาล้อรถไฟ ผู้ให้ สัญญาและผู้สับเปลี่ยนรางรถไฟ ผู้ควบคุมเครื่องจักรที่ให้ความร้อนทางเคมี ผู้ควบคุมเครื่องจักร ในการทำเหมืองแร่ ผู้ควบคุมเครื่องบด ไม่นผสมเคมี ผู้ควบคุมบั้งจัน/รอกยกและเครื่องจักรต่างๆ และผู้ควบคุมเครื่องจักรในการประกอบชิ้นส่วน

9. ผู้ประกอบอาชีพงานพื้นฐาน ได้แก่ พนักงานเก็บเงินและพนักงานอ่านมาตรวัดต่างๆ ผู้จำหน่ายสินค้าตามบ้านและทางโทรศัพท์ ผู้ดูแลรักษาอาคารสิ่งปลูกสร้าง ยามผู้เปิด-ปิดประตู แร่งงานด้านการประกอบการ ผู้จำหน่ายอาหารตามข้างถนน ผู้ช่วยงานบ้านและผู้ทำความสะอาด บ้าน พนักงานรับส่งเอกสาร พนักงานขนส่งพัสดุ และพนักงานขนส่งสินค้าอื่นๆ ผู้เก็บขยะ ผู้ทำ ความสะอาดสำนักงาน โรงแรม และสถานที่ทำการอื่นๆ

นอกจากนี้แล้ว บริษัทจัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) ได้นำเสนอข้อมูลความ ต้องการบุคลากรยุคประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่ เพื่อเตรียม ความพร้อมในการประกอบอาชีพการงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ดัง ข่าวก้าว (บริษัทจัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย), 2559)

#### 1. ระดับเจ้าหน้าที่

อันดับ 1 งานขาย บริการลูกค้า และพัฒนาธุรกิจ

อันดับ 2 งานธุรการและงานทรัพยากรบุคคล

อันดับ 3 งานวิศวกรรม

อันดับ 4 งาน IT

อันดับ 5 งานบัญชี

อันดับ 6 งานการตลาดและงานพีอาร์

อันดับ 7 งานขนส่ง

อันดับ 8 งานธนาคาร งานการเงิน

อันดับ 9 งานโฆษณา และงานสื่อ

อันดับ 10 งานออกแบบ

#### 2. ระดับเจ้าหน้าที่ระดับกลาง

อันดับ 1 งานวิศวกรรม

อันดับ 2 งาน IT

อันดับ 3 งานบัญชี

อันดับ 4 งานขาย บริการลูกค้า และพัฒนาธุรกิจ

อันดับ 5 งานธุรการและงานทรัพยากรบุคคล

- อันดับ 6 งานธนาคาร งานการเงิน
- อันดับ 7 งานการตลาดและงานพีอาร์
- อันดับ 8 งานขนส่ง
- อันดับ 9 งานบริการเฉพาะทาง
- อันดับ 10 งานโฆษณา และงานสื่อ

### 3. ระดับหัวหน้างาน

- อันดับ 1 งานขาย บริการลูกค้า และพัฒนาธุรกิจ
- อันดับ 2 งานบัญชี
- อันดับ 3 งานวิศวกรรม
- อันดับ 4 งานธุรการและงานทรัพยากรบุคคล
- อันดับ 5 งานการตลาดและงานพีอาร์
- อันดับ 6 งาน IT
- อันดับ 7 งานธนาคาร งานการเงิน
- อันดับ 8 งานขนส่ง
- อันดับ 9 งานโฆษณา และงานสื่อ
- อันดับ 10 งานบริการเฉพาะทาง

### 4. ระดับผู้จัดการ

- อันดับ 1 งานขาย บริการลูกค้า และพัฒนาธุรกิจ
- อันดับ 2 งานบัญชี
- อันดับ 3 งานการตลาดและงานพีอาร์
- อันดับ 4 งานวิศวกรรม
- อันดับ 5 งานธุรการและงานทรัพยากรบุคคล
- อันดับ 6 งานธนาคาร งานการเงิน
- อันดับ 7 งาน IT
- อันดับ 8 งานบริหาร
- อันดับ 9 งานโฆษณา และงานสื่อ
- อันดับ 10 งานขนส่ง

และในวงการโฆษณาได้มีการกล่าวถึงอาชีพที่น่าสนใจในยุคดิจิทัล จำนวน 5 อาชีพใหม่  
คือ (สมาคมโฆษณาดิจิทัล(ประเทศไทย), 2560)

1. Digital Creative เป็นสายงานเดียวกับ Creative ทั่วไป แต่เนื่องจากปัจจุบันคนดูทีวี น้อยลง และคนอ่านหนังสือพิมพ์น้อยลง รวมทั้งคนอ่านนิตยสารน้อยลง ในขณะที่คนใช้เวลาบน Social Media และโลก Online มากขึ้น และเมื่อโลกเปลี่ยนเป็นดิจิทัลมากขึ้น โฆษณาก็ต้องเปลี่ยน ต้องค้นหาวิธีสร้างสรรค์ใหม่ๆ บนไอเดียใหม่ๆ ให้เกิดการ ไลค์ เมนต์ และแชร์ (like, comment and share)

2. Social Media ซึ่งเป็นสังคมออนไลน์ที่มีผู้ใช้งานเป็นผู้สื่อสาร ไม่ว่าจะ เป็นบน facebook, twitter หรือ IG (Instagram) เสน่ห์ที่น่าหลงใหลของงานนี้คือ การทำให้งานมาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ไม่ต้องตื่นมาแล้วรู้สึกว่าจะต้องเดินทางไปทำงาน แต่ตื่นมาด้วยความรู้สึกที่ว่า เราจะได้อยู่กับสิ่งที่เรารักทุกวัน ตำแหน่งนี้เป็นนักสื่อสารผ่านโลกออนไลน์ และกระตุ้นให้เกิดการ สื่อสารระหว่างสังคมออนไลน์

3. Programmer ในขณะที่โลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล และเริ่มมีสิ่งที่จะมาทำงานแทนมนุษย์ Programmer คือคนที่สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับผู้คน ให้เราทำงานได้ง่ายขึ้น และที่สำคัญ Programmer เป็นผู้อยู่เบื้องหลังการทำงานของเว็บไซต์ โปรแกรม และแอปพลิเคชัน ต่างๆ

4. Account Planner ทำหน้าที่รับโจทย์ วิเคราะห์โจทย์ และวางกลยุทธ์ให้แบรนด์หรือสินค้า ความท้าทายของอาชีพนี้ คือ การทำงานในแวดวงเทคโนโลยี ซึ่งจะมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สิ่งนี้อาชีพนี้ขาดไม่ได้เลยคือความใฝ่รู้ การเป็น Account Planner นอกจากจะต้องตาม กระแสโลกให้ทันแล้ว ก็ต้องกระโดดเข้าไปนำหน้าให้ได้

5. Strategic Planning เป็นเหมือนตัวแทนของผู้บริโภค คือ ต้องเข้าใจผู้บริโภค และ ต้องไม่เป็นแค่พนักงานที่ชาญฉลาด แต่นัก Strategic Planning ต้องเป็นนักทดลอง มีความคิด สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ไม่ใช่ทำงานออกมาซ้ำๆเหมือนเดิมๆ Print ads หรือ แคมเปญอินทรีเกรทใหญ่ๆ แต่งานที่เกิดทั้งหมดต้องเปลี่ยนไป โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเข้าใจผู้บริโภค คีต่อโลก และ น่าสนใจเพิ่มมากขึ้น

นโยบายประเทศไทย 4.0 มีจุดประสงค์เพื่อ “สร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ให้กับ ประเทศไทย และเพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง โดยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบดิจิทัล ที่กำลัง ก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญและแทนที่กำลังแรงงาน (Labor) จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทย 4.0 ต้อง ยกกระดับและมีการพัฒนาฝีมือแรงงานให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีทักษะขั้นสูง (High skills labor) เพื่อสร้างรายได้ให้กับแรงงานสูงขึ้น และเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น นักวิทยาศาสตร์ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล เป็นต้น (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559: 17) ซึ่ง

กรมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (2560, น. 25) ได้จัดระดับการพัฒนาฝีมือแรงงานออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ช่างกึ่งฝีมือ (Semi-Skill Workers) 2) ช่างฝีมือ (Skill Workers) และ 3) หัวหน้าช่าง (Professional) รายละเอียดดังแผนภาพต่อไปนี้

	ช่างฝีมือ	หัวหน้าช่าง
ช่างกึ่งฝีมือ	คุณภาพสูงกว่า ยึดมาตรฐาน ของงาน ตัดสินใจบ้าง ใช้ ความรู้ความสามารถใน วงจำกัดของงาน ใช้เครื่องมือ ได้ดี ต้องการคำแนะนำบ้าง	ใช้ความรู้ทักษะสูงและ กว้างขวาง วินิจฉัยและ แก้ปัญหาได้ดี ต้องตัดสินใจ รู้ งานทั้งหมด ช่วยแนะนำ คนงานระดับล่าง ประยุกต์ ความรู้ ทักษะใช้กับ สถานการณ์ใหม่ๆ ได้
งานประจำที่มีปริมาณจำกัดใช้ ความรู้ ทักษะ การตัดสินใจ เล็กน้อยตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้แนะนำหรือคอยออกคำสั่ง		

ที่มา: มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ (2560, น. 24)

1. ช่างกึ่งฝีมือ (Semi-Skill Workers) เป็นการทำงานระดับต้นตามงานประจำที่มีหน้าที่  
และปริมาณงานที่จำกัด ใช้ความรู้ ทักษะ และการตัดสินใจเล็กน้อย ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีผู้  
แนะนำหรือคอยออกคำสั่ง

2. ช่างฝีมือ (Skill Workers) เป็นการทำงานในระดับกลางที่มีคุณภาพสูงกว่าระดับ  
ช่างกึ่งฝีมือ โดยคุณภาพงานจะยึดตามมาตรฐานของงาน มีการตัดสินใจบ้าง และใช้ความรู้  
ความสามารถในวงจำกัดของงาน โดยใช้เครื่องมือได้ดี แต่ต้องการคำแนะนำบ้าง

3. หัวหน้าช่าง (Professional) เป็นการทำงานในระดับสูงที่ใช้ความรู้ ความสามารถใน  
ระดับที่สูงและกว้างขวาง มีการวินิจฉัย และแก้ไขปัญหาได้ดี จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ รู้งาน  
ทั้งหมด ช่วยแนะนำคนงานในระดับล่างได้ ประยุกต์ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน  
รวมทั้งต้องใช้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้

โดยได้จัดแบ่งโครงสร้างการจ้างงาน เป็น 6 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหาร/ผู้จัดการ (Managers) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริการธุรกิจ ด้าน  
การโรงแรม ด้านภัตตาคาร ด้านการบริการส่วนบุคคล การทำความสะอาด ผู้จัดการทั่วไปด้าน  
การเกษตร ผู้จัดการฝ่ายการผลิต/ฝ่ายปฏิบัติการด้านการผลิต ผู้จัดการด้านการขนส่งและคมนาคม  
ผู้จัดการด้านการก่อสร้าง ด้านธุรกิจบริการ ด้านค้าส่งและค้าปลีก ด้านโฆษณาและประชาสัมพันธ์  
และด้านวิจัยและพัฒนา

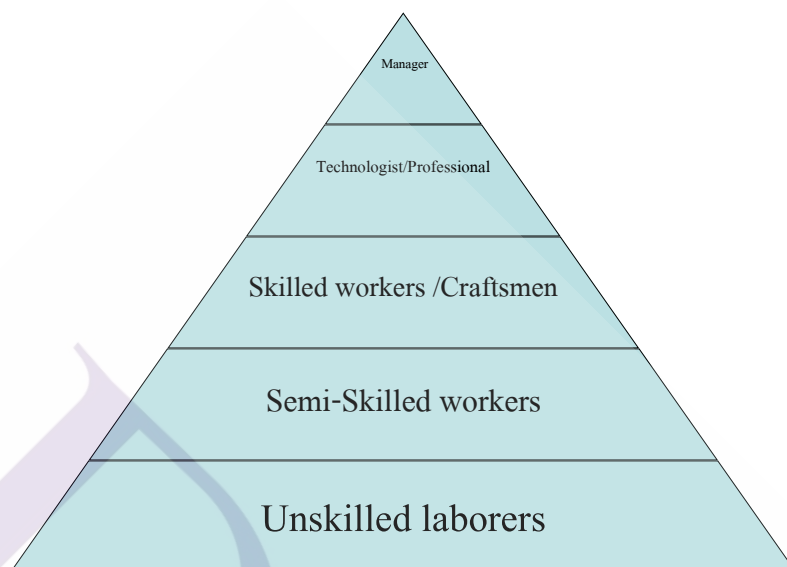
2. ผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่างๆ (Professional) ได้แก่ บัญชี สมุหบัญชี ช่างปั้น ช่างหล่อ ช่างแกะสลัก นักประดิษฐ์ทำเต็นท์ นักแสดง กำกับภาพยนตร์ แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ วิศวกรเหมืองแร่ นักโลหกรรม วิศวเคมี วิศวกรอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสาร และโทรคมนาคม วิศวกรโยธา

3. เจ้าหน้าที่เทคนิคและผู้ประกอบการวิชาชีพที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ ช่างเทคนิคทางด้านเคมี ช่างเขียนแบบ ผู้ช่วยงานด้านคอมพิวเตอร์ ช่างถ่ายภาพ ผู้ปฏิบัติการอุปกรณ์ทางการแพทย์ ผู้ช่วยด้านการแพทย์ ช่างเทคนิคด้านการกลึงกรรมและการป่าไม้ ผู้ช่วยด้านทันตกรรม นักบินและที่เกี่ยวข้อง ผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ ช่างเทคนิคเหมืองแร่และโลหวิทยา ช่างเทคนิคหรือช่างเครื่องประจำเรือ ช่างเทคนิควิศวกรรมไฟฟ้า ช่างเทคนิควิศวกรรมเคมี ช่างเทคนิควิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม ผู้ตรวจสอบอาคารสิ่งก่อสร้างและอค์กีย์ ช่างเทคนิควิศวกรรมเครื่องกล นายหน้าค้าหลักทรัพย์และการเงิน

4. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานระดับทักษะ (Skilled workers) ได้แก่ เจ้าหน้าที่รับ-จ่ายเงินของธนาคาร และเจ้าหน้าที่ประจำเคาน์เตอร์กิจการอื่นๆ เจ้าหน้าที่สถิติและการเงิน พนักงานลงรหัสเลขานุการ เจ้าหน้าที่ขนส่ง เจ้าหน้าที่สารบรรณและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เสมียนสำนักงานและตัวแทนนำเที่ยว พนักงานไปรษณีย์ เจ้าหน้าที่ชวเลขและพนักงานพิมพ์ดีด และเจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต

5. เจ้าหน้าที่ในระดับกึ่งฝีมือ (Semi-Skilled workers) ได้แก่ พนักงานเก็บค่าโดยสาร พนักงานดับเพลิง พนักงานดูแลผู้ป่วย/ผู้สูงอายุประะ โรงพยาบาล/คลินิก มัคคุเทศก์ ผู้คุมนักโทษ เจ้าหน้าที่ตำรวจ คนรับใช้ เพื่อนร่วมกิจกรรมต่างๆ และพ่อครัว-แม่ครัว

6. ผู้ประกอบอาชีพงานพื้นฐาน (Unskilled workers) ได้แก่ พนักงานเก็บเงินและพนักงานอ่านมาตรวัดต่างๆ ผู้จำหน่ายสินค้าตามบ้านและทางโทรศัพท์ ผู้ดูแลรักษาอาคารสิ่งปลูกสร้าง ขามผู้เปิด-ปิดประตู แรงงานด้านการประกอบการ ผู้จำหน่ายอาหารตามข้างถนน ผู้ช่วยงานบ้านและผู้ทำความสะอาดบ้าน พนักงานรับส่งเอกสาร พนักงานขนสัมภาระ และพนักงานขนส่งสินค้าอื่นๆ ผู้เก็บขยะ ผู้ทำความสะอาดสำนักงาน โรงแรม และสถานที่ทำการอื่นๆ ดังแผนภาพต่อไปนี้



ที่มา: มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ (2560, น. 25)

### 2.3 เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ คือ เขตพื้นที่ที่รัฐบาลไทยจัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะภายใต้กฎหมายและการบริหารกิจการในลักษณะเฉพาะเพื่อประโยชน์ต่อการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้สิทธิพิเศษบางประการในการดำเนินกิจการต่าง ๆ เช่น การอุตสาหกรรม การพาณิชย์กรรม การบริการ หรือกิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์แก่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ รูปแบบของเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมีหลายประเภท เช่น เขตการค้าเสรี เขตอุตสาหกรรมเสรี เขตปลอดภาษี เขตการค้าชายแดนเสรี และเขตพัฒนาการส่งออก (แปรรูป) เป็นต้น

ในปี 2558 คณะกรรมการนโยบายพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (กพน.) ได้กำหนดเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ กระจายความเจริญสู่ภูมิภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และแก้ปัญหาความมั่นคง

โดยประเทศไทยได้กำหนดเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในระยะที่ 1 ไว้ในพื้นที่ 5 จังหวัด มีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

1. เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ครอบคลุมพื้นที่อำเภอคลองใหญ่ มีด่านบ้านหาดเล็ก เป็นจุดผ่านแดนเชื่อมจังหวัดเกาะกง ประเทศกัมพูชา ซึ่งมีการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษเกาะกง



ตัวอย่างธุรกิจเป้าหมาย ได้แก่ กิจการเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ บริการฟื้นฟูสุขภาพ การเดินเรือท่องเที่ยว การค้าชายแดนปลอดภาษี คลังสินค้า การขนส่งทางบก ทางทะเล ทางอากาศ ศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าและยานพาหนะ คลังสินค้า ห้องเย็น และแปรรูปสินค้าเกษตร อาหาร ประมง

2. เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตาก ครอบคลุมพื้นที่อำเภอแม่สอด พบพระ และแม่ระมาด มีด่านแม่สอดเป็นจุดผ่านแดนเชื่อมต่อเมืองเมียวดี ประเทศเมียนมา ซึ่งมีการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมเมียวดี สามารถเชื่อมโยงไปยังเมืองย่างกุ้ง อินเดีย และจีนตอนใต้ได้ ตัวอย่างธุรกิจเป้าหมาย ได้แก่ อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น ผลิตภัณฑ์เซรามิกส์ เครื่องหนัง อัญมณีและเครื่องประดับ ชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ และกิจการด้านโลจิสติกส์

3. เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร ครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมืองมุกดาหาร ห้วยใหญ่ และคอนตาล มีด่านมุกดาหารเป็นจุดผ่านแดนเชื่อมต่อแขวงสะหวันเขต ประเทศลาว ซึ่งมีการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน ตัวอย่างธุรกิจเป้าหมาย ได้แก่ แปรรูปอาหารและเครื่องดื่ม ยางพาราและผลิตภัณฑ์ บริการฟื้นฟูสุขภาพ เครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมพลังงานทดแทน ศูนย์การเปลี่ยนถ่ายสินค้าและยานพาหนะ คลังสินค้า และศูนย์กลางสินค้าเกษตร นอกจากนี้ ยังมีอุตสาหกรรมที่สำคัญ เช่น โรงงานผลิตน้ำตาล โรงงานแปรรูปมันสำปะหลัง โรงงานผลิตยางแท่ง โรงสีข้าวขนาดกลางถึงใหญ่ (8 แห่ง) และโรงฆ่าและชำแหละโคขุน (1 แห่ง) เป็นต้น

4. เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสระแก้ว ครอบคลุมพื้นที่อำเภอรัฐประเทศ และวัฒนานคร มีด่านรัฐประเทศเป็นจุดผ่านแดนเชื่อมต่อจังหวัดบันเตียเมียนเจย ประเทศกัมพูชา ซึ่งมีการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ 3 แห่ง คือ ปอยเปต-โอเนียง ชัน โค-ปอยเปต และบริเวณเมืองศรีโสภณ ตัวอย่างธุรกิจเป้าหมาย ได้แก่ แปรรูปสินค้าเกษตรและอาหาร พลังงานทดแทน สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เครื่องเรือน เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนยานยนต์ ศูนย์กระจายสินค้า และกิจการสนับสนุนการท่องเที่ยว

5. เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสงขลา ครอบคลุมพื้นที่อำเภอสะเดา มีด่านสะเดาและด่านปาดังเบซาร์เป็นจุดผ่านแดน เชื่อมต่อรัฐเคดาห์และรัฐเปอรันจาย ประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีการพัฒนาเขตอุตสาหกรรม และระบบถนน-ระบบรางเชื่อมโยงชานแดนไทย ตัวอย่างธุรกิจเป้าหมาย ได้แก่ ยางพาราและผลิตภัณฑ์ เครื่องเรือน ชิ้นส่วนยานยนต์ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม แปรรูปอาหารทะเล และอาหารฮาลาล



ที่มา: กรุงเทพมหานครออนไลน์ วันที่ 8 สิงหาคม 2557

เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษระยะที่ 2 ประกอบด้วยเขตเศรษฐกิจพิเศษเพิ่มเติมในอีก 5 จังหวัด คือ เชียงราย หนองคาย นครพนม กาญจนบุรี และนราธิวาส โดยในแต่ละพื้นที่จะเน้นการผลิตสินค้าตามความถนัด ความต้องการและตามศักยภาพ เพื่อป้อนให้กับประเทศเพื่อนบ้านที่ติดกับชายแดน ซึ่งมีประชากรรวมกันมากกว่า 200 ล้านคน (ไทย ลาว กัมพูชา เมียนมา และ เวียดนาม) โดยใช้ความได้เปรียบของไทยในเชิงภูมิศาสตร์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาค่อนข้างมากในการเปิดประตูให้กับประเทศต่างๆ เข้ามาลงทุน หรือใช้ไทยเป็นประตู (Gateway) ส่งสินค้าเข้า-ออกไปสู่อาเซียน รวมทั้งการสนับสนุนการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษจากภาครัฐของไทย ในรูปแบบสิทธิประโยชน์ด้านการลงทุนและการเงิน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน(BOI), 2559, น. 28-30)

นอกจากนี้แล้ว สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน(BOI) (2559) และการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) (2559) ได้กำหนดกลุ่มอุตสาหกรรมที่จะเน้นให้การสนับสนุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปกลุ่มอุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้การสนับสนุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

กลุ่มอุตสาหกรรม	ตาก	สระแก้ว	ตราด	มุกดาหาร	สงขลา
1.เกษตรและอาหารแปรรูป	X	X	X	X	X
2. ผลิตภัณฑ์เซรามิกส์	X	-	-	-	-
3. สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องหนัง	X	X	-	-	X
4. เครื่องเรือน	X	X	-	-	X
5. อัญมณีและเครื่องประดับ	X	X	-	-	-
6. เครื่องมือแพทย์	X	X	-	-	-
7. ยานยนต์ เครื่องจักร และชิ้นส่วน	X	X	-	-	-
8. เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	X	X	-	X	-
9. ผลิตภัณฑ์พลาสติก	X	X	-	-	-
10. ยา	X	X	-	-	-
11. กิจการโลจิสติกส์	X	X	X	X	X
12. นิคมและเขตอุตสาหกรรม	X	X	X	X	X
13. กิจการสนับสนุนการท่องเที่ยว	X	X	X	X	X

ที่มา: คัดแปลงจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (2559, น. 23)

## 2.4 วิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชนของประเทศไทย

### วิทยาลัยชุมชน

วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าระดับปริญญา คือ ระดับอนุปริญญา (the associate's degree as their heist award) และจัดการฝึกอบรมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพ (liberal art and occupational program) โดยหลักพื้นฐานจะมี

บทบาทในการจัดการศึกษาในหลักสูตร 2 ปีแรกของมหาวิทยาลัย (Two-year colleges) และจัดหลักสูตรฝึกอบรม (Train and re-train)

วิทยาลัยชุมชนนั้น มีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน เช่น Junior College หรือ Technical College หรือ College of further education หรือ Community college แต่มีความคล้ายคลึงกัน ในคุณลักษณะที่สำคัญๆ ประกอบด้วย (Rosalind Latiner Raby, 2009, pp. 3-5; Arthur M. Cohen, 2009, pp. 39-48)

1. ปรัชญาวิทยาลัยชุมชน คือ เปิดกว้างและเข้าถึงง่าย (Open access philosophy to support societal change) เป็นศูนย์กลางของโอกาสทางการศึกษา (as centers of educational opportunity) เป็นความหวังของคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกสถานะ (economic status) และรวมถึงคนอพยพย้ายถิ่น (Provide chance for internal and trans-global migration) ทำหน้าที่เชื่อมโยงการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา (Community colleges are standing between compulsory education and the postsecondary sector) เปิดโอกาสให้คนที่ทำงานแล้วหรือที่กำลังทำงาน ได้เพิ่มวุฒิและฝึกอบรมได้ ทั้งวิชาการและวิชาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต (Training and retraining program) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมคนในระดับกลาง (Middle-level occupation) และนักเทคโนโลยีขั้นสูง (High-level technology programs)

2. เป็นการศึกษาหลังมัธยมหรือการศึกษาหลังการศึกษาภาคบังคับ (Postsecondary and Post-compulsory) วิทยาลัยชุมชนจะจัดการศึกษาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่ต่อเนื่องจากต่อจากหลักสูตรมัธยมศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมนักเรียนก่อนเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย เช่น Post-secondary Courses หรือ Upward extension of secondary school หรือ Pre-university เป็นต้น

3. เป็นการจัดการศึกษาสองระบบ (Binary Higher Education system) ที่มีทั้งมหาวิทยาลัย (Traditional University) และวิทยาลัยชุมชน (Community Colleges) อยู่ในแห่งเดียวกัน เพื่อให้การสนับสนุนนักศึกษาที่มีความสามารถที่จะเรียนต่อในระดับปริญญาตรี (Transfer to a university to complete their baccalaureate)

4. กลุ่มเป้าหมายไม่ใช่ศึกษามหาวิทยาลัยในช่วงวัยเรียน (Target Nontraditional Students) แต่กลุ่มเป้าหมายเป็นคนแก่ (Seniors) คนทำงานและคนรากหญ้า (Working and lower class) หรือ ผู้หญิง (Women) หรือ นักเรียนนอกเวลา (Part-time students) ผู้มีรายได้น้อย หรือผู้ที่พลาดโอกาสทางการศึกษา (Less advantage background)

5. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชนจะแตกต่างหลากหลาย (Distinguishable Length of Curriculum) ตามความต้องการของชุมชน (with local community needs) เช่น หลักสูตรระยะสั้น (Short-term program) และประกาศนียบัตร (2-year certificates)

6. ค่าใช้จ่ายต่ำ (Lower status and budgets conferred by government, university scholars and the populace) วิทยาลัยชุมชนเปิดโอกาสทางการศึกษาสำหรับผู้มีรายได้น้อยและขาดแคลนทุนทรัพย์ (lack of the requisite grade or funds) โดยรัฐบาลท้องถิ่นจะสนับสนุนงบประมาณ (Funding typically comes from the rural governments in rural or low-income sector with an impoverished budget) และวิทยาลัยชุมชนจะเป็นเส้นทางสู่ขบวนการมหาวิทยาลัย (pipeline to the university) นอกจากนี้ วิทยาลัยชุมชนยังจัดหลักสูตรอาชีพ (Vocational) หลักสูตรซ่อมเสริม (Remedial) และหลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่ (Adult education) ไว้รองรับผู้เรียนทุกกลุ่มด้วย

7. หลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Curriculum design to change quickly) วิทยาลัยชุมชนจะต้องตอบสนองความต้องการของชุมชนทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้นหลักสูตรของวิทยาลัยชุมชนจึงต้องมีจุดเน้นที่แตกต่างและหลากหลาย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้รวดเร็ว ประกอบด้วย 1) หลักสูตรไร้ปริญญาหรือหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น (Nondegree short-cycle career) 2) หลักสูตรประกาศนียบัตร (Terminal certificates and associate-level diploma) 3) หลักสูตรโอนปริญญา Transfer program to the university และ 4) หลักสูตรพัฒนาคุณภาพชีวิต (Adult, developmental, lifelong and community education)

แนวคิดเรื่องวิทยาลัยชุมชนเกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1850 ที่จัดให้มี Junior College หรือ Two – Years College ขึ้น ทำหน้าที่สอนวิชาพื้นฐานให้นักศึกษาปี 1 และปี 2 เพื่อเข้าสู่โปรแกรมวิชาการหรือวิชาชีพชั้นปีที่ 3 และปีที่ 4 ของมหาวิทยาลัย ซึ่ง Junior College แห่งแรกที่จัดตั้งขึ้นเป็นของรัฐบาลเมื่อ ค.ศ. 1901 ที่เมือง Juliet มลรัฐ Illinois ในปี ค.ศ. 1910 สภา การศึกษาระดับท้องถิ่น ได้มีมติสนับสนุนการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน 2 ประการ คือ 1) ให้เปิดสอนหลักสูตร 2 ปีหลังมัธยมศึกษาได้ และ 2) ให้เปิดสอนวิชาคณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาลาติน ประวัติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ช่างเทคนิค เป็นวิชาศึกษาทั่วไปในปีแรก

ในปี ค.ศ. 1940 ซึ่งเป็นระยะหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ทหารผ่านศึก (Veteran) จำนวนมากได้เดินทางกลับจากการรบ ทำให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือ มีแรงกระตุ้นและผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตในสังคมหลังสงครามอย่างมากมาย ประกอบกับในช่วงเวลาดังกล่าวมีการเกิดของเด็กอเมริกันจำนวนมากที่เรียกว่า Baby Boom ทำให้มีความต้องการการศึกษาสูงขึ้น และในช่วงเวลาดังกล่าวเกิดปรัชญา College for All ขึ้น ซึ่งเน้นการกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชาชนชาวอเมริกันทุกเพศ ทุกวัย และตามศักยภาพของแต่ละคน ทำให้เกิดการผลักดันกฎหมาย เพื่อประชาชน ซึ่งต่อมา ในปี ค.ศ. 1944 รัฐบาลได้ออกกฎหมาย G.I. Bill of Right ซึ่งจัดสรรงบประมาณพิเศษให้กับอดีตทหาร G.I. ทุกคนที่ต้องการจะศึกษาต่อ

ระดับอุดมศึกษา สามารถใช้งบประมาณดังกล่าวได้ ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยจำกัดรับ (Traditional university) ไม่สามารถรับกลุ่มทหารผ่านศึกได้ จึงทำให้รัฐบาลอเมริกาต้องยกฐานะ Junior College เป็น Community College เพื่อทำหน้าที่จัดการศึกษาและฝึกอบรมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพในระดับอุดมศึกษาให้กับทหารผ่านศึก (G.I.) รวมทั้งเปิดโอกาสให้สตรีและผู้สูงอายุได้มาเรียนและฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพชีวิต ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้พลัดโอกาสทางการศึกษาได้กลับเข้ามาศึกษาอีกครั้งเป็น Second Chance โดยให้จัดการศึกษา 2 ปีแรก ของระดับมหาวิทยาลัย และจัดการศึกษาในรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ดังนั้น วิทยาลัยชุมชน จึงเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับคนทุกเพศ ทุกวัยที่ต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้เข้าศึกษาและฝึกอบรมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพในระดับต่ำกว่าปริญญาสำหรับผู้ด้อยโอกาส ผู้พลัดโอกาสทางการศึกษา ผู้มีงานทำแต่ต้องการเปลี่ยนงาน สตรี ผู้สูงอายุ ทหารผ่านศึก และผู้มีรายได้น้อยที่ต้องการยกระดับและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ได้เข้าเรียนที่วิทยาลัยชุมชนด้วยค่าใช้จ่ายที่ไม่แพงตามความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น

วิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกาดำเนินงานอยู่บนปรัชญา 3 ประการ คือ “เป็นวิทยาลัยของชุมชน บริหารจัดการโดยชุมชน และเพื่อชุมชน” ซึ่งมีพันธกิจ 5 ประการ คือ

- 1) จัดการศึกษาและฝึกอบรมเกี่ยวกับอาชีพในระดับอนุปริญญา และหลักสูตรระยะสั้น
- 2) จัดการศึกษาเพื่อถ่ายโอนไปสู่มหาวิทยาลัย (Transfer Program)
- 3) จัดการศึกษาเพื่อซ่อมเสริม (Remedial Program)
- 4) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนในภูมิภาค
- 5) จัดการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)

การดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา อาศัยหลักการสำคัญๆ คือ 1) โอกาสทางการศึกษา (Opportunity) 2) ความเสมอภาค (Equity) และ 3) การเข้าถึงการศึกษา (Access) โดยมีหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น มีวิธีการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น ครูผู้สอนมีทั้งเต็มเวลาและบางเวลา (Full-time Faculty and Part-time Faculty) และมีคณะกรรมการทำหน้าที่บริหารจัดการ ที่เรียกว่า Board of Trustees ซึ่งเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ในชุมชนมาเป็นกรรมการบริหารวิทยาลัยชุมชน เป็นตัวแทนของภาคส่วนต่างๆ ในชุมชน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลงานให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ (Government)

ปัจจุบันประเทศสหรัฐอเมริกา มีวิทยาลัยชุมชน จำนวนประมาณ 1,200 แห่ง (Cohen, 2009, p. 39) ซึ่งแนวคิดเรื่องวิทยาลัยชุมชนได้มีอิทธิพลอย่างมาก และแพร่ขยายไปในประเทศต่างๆ อย่าง

รวดเร็ว เช่น แคนาดา ญี่ปุ่น มาเลเซีย และเวียดนาม เป็นต้น ซึ่งการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้

#### 1. การบริหารนโยบายและการเงิน (Governance and Finance)

วิทยาลัยชุมชนจะมีลักษณะเป็นเอกภาพในเชิงของการบริหาร (Colleges in the most are organized within single districts) จะมีคณะกรรมการที่ถูกแต่งตั้งจากผู้ว่าการรัฐ และถูกเลือกจากคนในท้องถิ่นบางส่วน (A board of Trustees either elected locally or appointed by governor) ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และแต่งตั้งประธานหรือผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งจัดหางบประมาณสนับสนุน ซึ่งวิทยาลัยชุมชนจะได้รับการสนับสนุนงบประมาณหลายด้าน ทั้งจากรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น ตลอดจนการรับบริจาคเพื่อสนับสนุนวิทยาลัยชุมชน (Federal government and local fund were subsidized community college as well as donations)

#### 2. การบริหารบุคคล (Faculty)

วิทยาลัยชุมชน มีอาจารย์ผู้สอนทั้งเต็มเวลาและนอกเวลา (Part-times faculty and full-times faculty) โดยมีครูที่ทำงานสอนนอกเวลาราชการมากกว่าครูผู้สอนในเวลาราชการ มีทั้งวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี และผู้เชี่ยวชาญที่ไม่มีวุฒิ (Faculty hold doctoral, a master and most others a bachelor's degree, except for some instructors who have extensive experience in vocational field)

#### 3. การบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอน (Instruction and student)

วิทยาลัยชุมชนได้รับการยอมรับเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสที่สองให้กับคนพลาดโอกาสทางการศึกษา ได้กลับเข้าสู่ระบบโรงเรียน (second chance) โดยนักศึกษาที่เรียนในวิทยาลัยชุมชนมีหลากหลาย ทุกคนแก่ ผู้หญิง ผู้ว่างงาน ผู้พลาดโอกาส และผู้ที่เป็นทหารผ่านศึก และผู้ที่กำลังทำงาน โดยมีนักศึกษามากกว่า ร้อยละ 61 เข้าเรียนนอกเวลาราชการ (around 61% of the students attend part-time classrooms) เนื่องจากมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และค่าหน่วยกิตไม่แพง เหมาะกับนักศึกษาที่มีรายได้น้อย และนักศึกษาที่เรียนวิทยาลัยชุมชนส่วนมากจะมาเรียนหลังจากเลิกงานแล้ว

#### 4. การบริหารจัดการสนับสนุนเครือข่าย (Networking and combined curriculum emphasis)

วิทยาลัยชุมชน มีความหลากหลายในบทบาทหน้าที่และหลากหลายวัตถุประสงค์ในการให้บริการกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน (Community college models offer a multifunctional, multipurpose mixture for adults learners, training, and lower division academic instruction) ตัวอย่างเช่น วิทยาลัยชุมชนแคนาดา กำหนดพันธกิจไว้ว่า ให้บริการกับทุกคน ทุกเพศ ทุกวัยที่

ต้องการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเอง รวมทั้งบุคคลที่ต้องการพัฒนาทักษะ และอาชีพ (Community college's mission provides students with all around capability as well as the specialized knowledge and skills that they need for future study and career development) ตลอดจนการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในรูปของความร่วมมือ (Memorandums of understanding (MOU) and Linkages with industrial training's courses) (Zinser, 2003, p. 51)

#### วิทยาลัยชุมชนของประเทศไทย

วิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย เกิดขึ้นครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2513 โดยมีการเสนอให้จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเพื่อสนองความต้องการในการพัฒนากำลังคนของประเทศ สืบเนื่องจากในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2511 – 2519) ได้กำหนดนโยบายการอุดมศึกษาให้ทดลองจัดการศึกษาแบบวิทยาลัยชุมชนขึ้น ในปี พ.ศ. 2520 ได้มีการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนภูเก็ตขึ้น โดยเปิดการศึกษาระดับประกาศนียบัตร (2 ปี) สาขาการโรงแรมและการท่องเที่ยว และปี พ.ศ. 2529 มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนภูเก็ตเป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีภารกิจหลักสองประการ คือ การจัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตร (2 ปี) และการบริการวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งได้เปิดสอนใน 8 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาการโรงแรมและการท่องเที่ยว สาขาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ สาขาเหมืองแร่ สาขาเทคโนโลยีการยาง สาขาเทคนิคการเกษตร สาขาศิลปะประยุกต์ สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ และสาขารักษาความปลอดภัย ต่อมา และในช่วงเวลาเดียวกัน คือ ปี พ.ศ. 2527 กระทรวงศึกษาธิการมีความจำเป็นต้องลดการผลิตครูและเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้กำหนดจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้นในวิทยาลัยครู 4 แห่ง คือ วิทยาลัยชุมชนพิบูลสงคราม วิทยาลัยชุมชนอุบลราชธานี วิทยาลัยชุมชนนครราชสีมา และวิทยาลัยชุมชนนครศรีธรรมราช ซึ่งในระหว่างที่วิทยาลัยครูบางแห่งกำลังเตรียมการปรับบทบาทให้เป็นวิทยาลัยชุมชนอยู่นั้น พระราชบัญญัติวิทยาลัยครูเปิดโอกาสให้สอนได้ถึงระดับปริญญาตรี จึงทำให้วิทยาลัยครูไม่ได้ดำเนินการบทบาทของวิทยาลัยชุมชนต่อ

ในปี พ.ศ. 2537 กระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้นในสถาบันการศึกษา เฉพาะทาง 77 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเกษตรกรรม วิทยาลัยพลศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ และวิทยาลัยช่างศิลป์ โดยมุ่งให้ขยายบทบาทการจัดการศึกษาและบริการประชาชนให้กว้างขวางกว่าเดิม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีการดำเนินการบ้างในบางแห่ง เช่น วิทยาลัยพลศึกษา แต่ต่อมาใน พ.ศ. 2539 ก็ได้ยุติการดำเนินงานบทบาทของวิทยาลัยชุมชนลง

เมื่อ รัฐบาลพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ในปี พ.ศ. 2544 ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา ซึ่งกำหนดไว้ในแนวนโยบายด้านการศึกษา ว่าให้ “จัดให้มีวิทยาลัยชุมชนขึ้น



โดยเฉพาะในจังหวัดที่ยังขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา” ทั้งนี้เพื่อรองรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่าจำนวนมากที่สะสมมาอย่างต่อเนื่อง ที่ไม่สามารถศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ ด้วยเหตุความไม่พร้อมด้านต่างๆ หรือด้วยเหตุผลบางประการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียน ระยะทางระหว่างสถานศึกษาและที่เรียนอยู่ห่างไกล อายุ หรือเวลาที่ใช้ในการศึกษาซึ่งมีระยะเวลาจำกัด เป็นต้น รวมทั้งเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนและรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น

การดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนในปัจจุบัน เป็นการดำเนินการภายใต้หลักการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้คนไทยได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต โดยมีกฎหมายรองรับการดำเนินงาน คือ “กฎกระทรวง ว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญารูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546” กำหนดให้วิทยาลัยชุมชนเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการบริหารจัดการช่วงแรกเป็นการขับเคลื่อนเพื่อให้มีกฎหมายรองรับตามแนวคิดวิทยาลัยชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรองศาสตราจารย์ทองอินทร์ วงศ์โสธรและคณะที่ทำการศึกษาเรื่อง “วิทยาลัยชุมชน: รูปแบบสถาบันอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา” ให้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, น. 10) ที่กล่าวว่า รัฐควรตรากฎหมายเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และควรออกกฎกระทรวงและระเบียบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา โดยมีสาระครอบคลุมการเรียกชื่อ ภารกิจ สถานะการเงิน มาตรฐานการศึกษา ผู้รับผิดชอบ การกำกับดูแล และการประเมินผล ซึ่งในขณะนั้น วิทยาลัยชุมชนยังไม่มีความแน่นอนและชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และ Position ของตัวเองในระบบการศึกษาไทย เพราะสถาบันอุดมศึกษาเป็นการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2551 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) กำหนดแนวทางการพัฒนาอุดมศึกษาให้มีความชัดเจนมากขึ้น และกำหนดให้มีการแบ่งกลุ่มสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย
- 2) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 3) กลุ่มมหาวิทยาลัยสี่ปีและมหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์ และ
- 4) กลุ่มวิทยาลัยชุมชน

โดยให้แต่ละกลุ่มมีจุดเน้นของพันธกิจที่แตกต่างกัน ทำให้วิทยาลัยชุมชน เริ่มจะมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่มากยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มวิทยาลัยชุมชนมีพันธกิจเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มอื่นๆ กล่าวคือ ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเน้นที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและท้องถิ่น มีการพัฒนาที่ยั่งยืน ดูแลแรงงานที่ออกจากภาคเกษตร การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาและเติมเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล

พัฒนาการวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย

พัฒนาการของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย แบ่งออกได้เป็น 3 ยุค ดังนี้ วิทยาลัยชุมชนยุคเริ่มแรก วิทยาลัยชุมชนยุคพัฒนา และวิทยาลัยชุมชนยุคปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิทยาลัยชุมชนยุคเริ่มแรก

เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 ที่สหรัฐอเมริกาได้คาดหวังที่จะนำแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติที่ได้ทดลองใช้ในสหรัฐอเมริกาและประสบผลสำเร็จในการจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาสังคมและตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องการให้โอกาสทางการศึกษาแก่ทหารสหรัฐที่กลับจากสงคราม และการเพิ่มประชากรสหรัฐยุค Baby Bloom ได้เป็นอย่างดีมาช่วยพัฒนาประเทศไทย ซึ่งแนวคิดวิทยาลัยชุมชนได้ถูกกำหนดลงในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519) ที่กำหนดให้มีการส่งเสริมการศึกษาและทดลองการจัดการศึกษาแบบวิทยาลัยชุมชน เพื่อสนองตอบต่อความต้องการกำลังคนระดับกลางของประเทศในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของประเทศ และเพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคมสำหรับคนที่มีรายได้น้อยและอยู่ห่างไกลจากสถาบันอุดมศึกษา

ในปี 2520 ได้มีการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนภูเก็ต และเปิดการจัดการเรียนการสอนระดับประกาศนียบัตร (2 ปี) และในปี พ.ศ. 2529 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนที่เรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และปัญหาการว่างงานของบัณฑิตในบางสาขา และเปิดทำการเรียนการสอนใน 8 สาขาวิชา ระดับประกาศนียบัตร (2 ปี) ได้แก่ สาขาการโรงแรมและการท่องเที่ยว สาขาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ สาขาเหมืองแร่ สาขาเทคโนโลยีการยาง สาขาเทคนิคการเกษตร สาขาศิลปะประยุกต์ สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ และสาขารักษาความปลอดภัย และต่อมาปรับเป็นหลักสูตรระดับอนุปริญญา (3 ปี) ตามเกณฑ์หลักสูตรของทบวงมหาวิทยาลัย

ในปี 2527 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) มีนโยบายให้ลดการผลิตครูแต่ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ จึงจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้นใน

วิทยาลัยครู 4 แห่ง คือ วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม อุบลราชธานี นครราชสีมา และนครศรีธรรมราช แต่ในระหว่างเตรียมการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนนั้น ได้มีการปรับแก้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู เพื่อให้เปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี ตั้งแต่วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2527 จึงไม่ได้ดำเนินการวิทยาลัยชุมชน

ในปี 2537 ตั้งแต่วันที่ 12 กันยายน 2537 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศให้วิทยาลัยเฉพาะทาง คือ วิทยาลัยเกษตรกรรม วิทยาลัยพลศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ และวิทยาลัยช่างศิลป์ ทำหน้าที่เป็นวิทยาลัยชุมชนอีกบทบาทหนึ่ง จำนวน 77 วิทยาลัย แต่ในปี 2538 คณะรัฐมนตรีมีมติยกเลิกวิทยาลัยชุมชนในวิทยาลัยเกษตรกรรม และวิทยาลัยอื่นๆ ให้ลดบทบาทและความสำคัญของวิทยาลัยชุมชนลง

#### วิทยาลัยชุมชนยุคพัฒนา

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2557 เป็นการนำแนวคิด หลักการ ปรัชญาวิทยาลัยชุมชน และแนวปฏิบัติมาใช้ โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งสำนักบริหาร โครงการวิทยาลัยชุมชน ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการขอยืมตัวข้าราชการจากหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมาดำเนินงาน โครงการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน ตามนโยบายรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ในข้อที่ 4 ความว่า “ให้มีการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน โดยเฉพาะในจังหวัดที่ยังขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา” และได้ออกกฎกระทรวงว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา รูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546 “สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548, น. 125-130)

จุดกำเนิดวิทยาลัยชุมชนเริ่มจากโครงการประชุม โต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ เรื่อง การวิจัยนโยบายการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และการปฏิรูประบบอุดมศึกษา และมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นฝ่ายเลขานุการ มีหน้าที่ในการวางแผนและดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และการปฏิรูประบบอุดมศึกษาไทย โดยการประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ ครั้งที่ 1 จัดที่โรงแรมอิมพีเรียล ควีนส์ ปาร์ค และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระหว่างวันที่ 7-9 มกราคม 2544 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการจัดอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา (Models of Non-Baccalaureate Higher Education Institutes) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะดำเนินการวิจัย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, น. 108-124) จากการศึกษาวิจัย ได้พบว่า ยังไม่มีกฎหมายที่อนุญาตให้มีการจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อทำการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาเป็นการเฉพาะ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, น. 5)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศ “กฎกระทรวงว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดำกว่าปริญญา รูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546” ขึ้น มีการย้ายการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงดังกล่าว และจัดตั้งสำนักงานบริหารวิทยาลัยชุมชนภายใต้พระราชบัญญัติสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน โดยในหมวด 2 ของประกาศดังกล่าว ได้กำหนดการบริหารงานวิทยาลัยชุมชนทั้งระบบ ในรูปของคณะกรรมการและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการทั้งในระดับนโยบาย (คณะกรรมการวิทยาลัยชุมชนระดับชาติ) และระดับปฏิบัติการ (สภาวิทยาลัยชุมชนจังหวัด) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547, น. 156) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, น. 40-50) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการจัดอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา (Models of Non-Baccalaureate Higher Education Institutes) และได้พบว่า จากสภาพกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และการปฏิรูประบบบริหารจัดการ ส่งผลให้สภาพบริบทภายในประเทศเปลี่ยนแปลงด้านปรัชญา หลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการ ครูผู้สอน และบทบาทของผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกแบบการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน โดยอาศัยหลักและวิธีการในการบริหารจัดการโดยชุมชน เพื่อชุมชน และตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือ 1) ให้การศึกษาและฝึกอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และ 2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลในชุมชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2546, น. 8-9)

#### วิทยาลัยชุมชนยุคปัจจุบัน

เริ่มตั้งแต่ปี 2558 ได้มีการวางรากฐานทางความคิดและแนวทางดำเนินงานโดยศาสตราจารย์นายแพทย์เกษม วัฒนชัย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้นำแนวคิดมาจากวิทยาลัยชุมชนประเทศสหรัฐอเมริกามาสู่การปฏิบัติ โดยการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ที่ต้องการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยอาศัยกฎกระทรวงว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดำกว่าปริญญา รูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546 เป็นหลัก และวิธีการในการบริหารจัดการโดยชุมชน เพื่อชุมชน และตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน และต่อมาได้พัฒนาให้เป็นพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษา วิจัย ให้บริการวิชาการ ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตอบสนองและสอดคล้องต่อความต้องการและการประกอบอาชีพของท้องถิ่นและชุมชนซึ่งนำไปสู่การพัฒนาประเทศ ซึ่งการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว วิทยาลัยชุมชนต้องคำนึงถึงเรื่องสำคัญ ๆ 9 ประการ ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2558, น. 2-3)

1. การสร้างโอกาสและการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา และการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ด้วยกระบวนการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้เรียนในชุมชนได้อย่างทั่วถึง

2. การตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นและชุมชนในเรื่องการศึกษา การฝึกอบรมด้านวิชาการและด้านวิชาชีพ

3. ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการศึกษาต่อในระดับปริญญาของนักศึกษา

4. ความร่วมมือกับสถานศึกษา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนา องค์กรที่ดำเนินงานวัฒนธรรม หน่วยงานอื่นของรัฐ สถานศึกษาชั้นสูง สถาบันอื่นในประเทศหรือต่างประเทศในการจัดการศึกษา

5. มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับ

6. การระดมทรัพยากรทั้งจากภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชนในการจัดการศึกษา

7. การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล

8. การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชนในการบริหารจัดการ

9. การประสานงานและร่วมมือกับส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้พระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 หมวด 3 กำหนด “การดำเนินการของวิทยาลัย” ให้มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ฝึกอบรมด้านวิชาการหรือด้านวิชาชีพ วิจัย และบริการทางวิชาการเพื่อการพัฒนาชุมชน ดังนี้

1. ให้วิทยาลัยชุมชนบริหารและจัดการศึกษาบนพื้นฐานของการประสานความร่วมมือระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน การระดมทรัพยากรและการสนับสนุนจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนเพื่อการพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่น

2. ให้วิทยาลัยชุมชนร่วมจัดการศึกษากับสถานศึกษา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนา องค์กรที่ดำเนินงานวัฒนธรรม หรือหน่วยงานอื่นของรัฐในการจัดการศึกษา

3. ให้วิทยาลัยมีอำนาจให้ประกาศนียบัตรชั้นใดชั้นหนึ่งแก่ผู้สำเร็จการศึกษา (สำหรับการอนุมัติอนุปริญญาให้เป็นอำนาจของสภาสถาบัน)

โดยในมาตรา 35 ของพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน กำหนดให้มีสภาวิทยาลัย ทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย และสอดคล้องกับนโยบายที่สภาสถาบันกำหนด
2. ให้ความเห็นชอบแผนจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการของวิทยาลัย รวมทั้งแผนการพัฒนาชุมชน เพื่อสนองต่อความต้องการและเสริมสร้างองค์ความรู้ของชุมชนให้เข้มแข็ง
3. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยกับชุมชน ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนา องค์กรที่ดำเนินงานวัฒนธรรม หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาวิทยาลัย
4. ระดมทุนและทรัพยากร เพื่อส่งเสริมการศึกษาของชุมชนในท้องถิ่น
5. อนุมัติหลักสูตรและเปิดสอนหลักสูตรฝึกอบรมด้านวิชาการและด้านวิชาชีพตามความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน และกลุ่มอาชีพ
6. อนุมัติการให้ประกาศนียบัตร
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา
8. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการวิทยาลัยและภาระดำเนินงานของวิทยาลัยเพื่อเสนอต่อสภาสถาบัน

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 แล้วก็ตาม แต่การดำเนินงานในปี 2559 และ ปี 2560 ก็ยังดำเนินการตามแนวกฎกระทรวงว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา รูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546 ตามที่กำหนดไว้ในบทเฉพาะการ มาตรา 56 ว่า “ในระหว่างที่ยังมิได้ออกกฎกระทรวง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตามพระราชบัญญัติ ให้นำกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยชุมชนมาใช้บังคับ โดยอนุโลม (ราชกิจจานุเบกษา, 2558, น. 15) ดังนั้น การดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชนยังคงดำเนินการตามแนวทางเดิมในระหว่างที่รอประกาศ กฎ ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ โดยแนวทางการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชนที่สำคัญๆ ประกอบด้วย 1) ความหมาย 2) ปรัชญา 3) หลักการของวิทยาลัยชุมชน 4) วิสัยทัศน์ของวิทยาลัยชุมชน 5) พันธกิจ 6) กลุ่มเป้าหมาย 7) หลักการดำเนินงาน 8) ระบบบริหารจัดการ และ 9) โครงสร้างของสถาบันวิทยาลัยชุมชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. ความหมาย

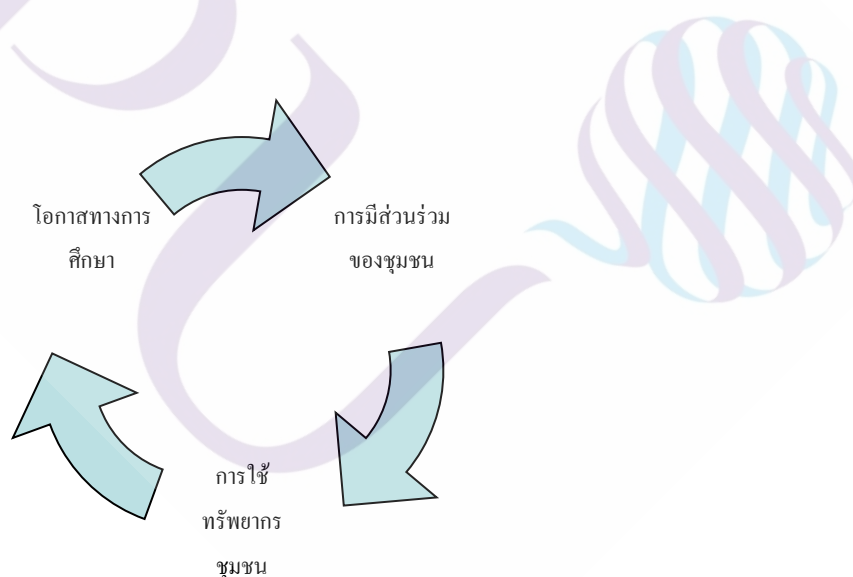
วิทยาลัยชุมชน (Community College) หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาซึ่งบริหารจัดการโดยชุมชน เพื่อให้การศึกษาและฝึกอบรมด้านวิชาการและด้านวิชาชีพตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิตของบุคคลในชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548, น. 143)

### 2. ปรัชญา

การศึกษามีคุณค่าอันประมาณการมิได้ ต่อบุคคลและสังคมโดยรวม บัณฑิตบุคคลจึงควรได้รับการศึกษาอย่างเต็มตามศักยภาพแห่งตนและศักยภาพแห่งรัฐ เพื่อสร้างสรรค์โอกาสทางการศึกษาให้กับสมาชิกในชุมชนได้พัฒนาตนเองในสาขาวิชาที่จะเพิ่มคุณค่าแห่งชีวิตทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548, น. 11)

### 3. หลักการของวิทยาลัยชุมชน

วิทยาลัยชุมชนได้อาศัยหลักการที่สำคัญๆ 3 ประการในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) การให้โอกาสทางการศึกษาทุกเพศ ทุกวัย 2) การศึกษามีส่วนร่วมของชุมชน และ 3) การใช้ทรัพยากรในชุมชน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558, น. 31)



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558, น. 31)

## 2.4 วิสัยทัศน์ของวิทยาลัยชุมชน

วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาและองค์กรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเพิ่ม โอกาส ลด ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558, น. 31)

### 5. พันธกิจ

วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาที่ให้การศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและเป็น ส่วนหนึ่งของระบบอุดมศึกษาในการให้โอกาสทางการศึกษากับประชาชนในพื้นที่ห่างไกลที่มีความ ยากลำบากในการเข้าถึงการศึกษา จึงมีพันธกิจตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ดังนี้ (สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558, น. 31-32)

- 1) เป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาซึ่งบริหาร จัดการ โดยชุมชน
- 2) ให้การศึกษาและฝึกอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับ ความต้องการของชุมชน
- 3) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาชีพ พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลในชุมชน
- 4) จัดระบบเครือข่ายการบริหารจัดการศึกษา (เครือข่ายหน่วยจัดการศึกษา)
- 5) มุ่งเน้นจัดการศึกษาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่หลากหลาย ยืดหยุ่น สามารถพัฒนา คุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
- 6) เชื่อมโยงความรู้ด้านวิชาการ และการใช้ทรัพยากรระหว่างวิทยาลัยชุมชน หน่วยจัด การศึกษากับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

### 6. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 5 กลุ่มหลัก คือ (สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558, น. 32)

- 1) กลุ่มผู้ด้อยโอกาส
- 2) กลุ่มวัยแรงงาน
- 3) กลุ่มวัยเรียน
- 4) กลุ่มคนว่างงาน
- 5) กลุ่มประชาชนทั่วไป



## 7. หลักการดำเนินงาน

- 1) บริการการศึกษาที่เปิดกว้างและเข้าถึงง่าย ค่าใช้จ่ายน้อย รับผิดชอบต่อผู้เรียนทุกกลุ่มอายุ อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียน ยืดหยุ่นในวิธีการเรียน เป็นต้น
- 2) ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน โดยจัดหลักสูตรหลากหลายประเภท และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นคุณภาพและการใช้ประโยชน์
- 3) ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกำกับดูแลในรูปของสภาวิทยาลัย และสภาวิชาการ
- 4) เน้นการใช้ทรัพยากรของรัฐและที่มีอยู่หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อชุมชนการจัดการศึกษาโดยผืนที่กำลังเป็นเครือข่ายร่วมกับชุมชนในภาคส่วนต่างๆ
- 5) การจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเป็นการริเริ่มจากชุมชนที่จะเสนอความต้องการและความพร้อมในการจัดตั้งและการดำเนินงานตามรูปแบบวิทยาลัยชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548, น. 25-26)

## 8. ระบบการบริหารงาน

วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ดำเนินงานภายใต้กฎกระทรวงว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดั้กว่าปริญญา รูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546 ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 (มาตรา 5) โดยที่การออกแบบโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเน้นการมีส่วนร่วมและบริหารจัดการโดยภาคประชาชน แต่เป็นหน่วยงานรัฐ ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการการอุดมศึกษา 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 3) สภาสถาบันวิทยาลัยชุมชน และ 4) สำนักงานสถาบันวิทยาลัยชุมชน

### หน่วยนโยบาย

#### 1) คณะกรรมการการอุดมศึกษา

มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

#### 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

มีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการอุดมศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการอุดมศึกษาให้

สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาของชาติ และพันธสัญญาที่เป็นไปตามข้อเสนอตกลงระหว่างประเทศ พร้อมทั้งวิเคราะห์หลักเกณฑ์และแนวทางการสนับสนุนทรัพยากร จัดตั้ง จัดสรรงบประมาณอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชนตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด ตลอดจนเสนอแนะการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุงและยกเลิกสถาบันอุดมศึกษา และวิทยาลัยชุมชน

### 3) สภาสถาบันวิทยาลัยชุมชน

3.1 มีอำนาจหน้าที่ในการเสนอนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน การจัดตั้ง การรวม ยุบ เลิก วิทยาลัยชุมชนต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เห็นชอบหลักสูตรวิทยาลัยชุมชนที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด จัดสรรงบประมาณ ระดมทุนและทรัพยากร ติดตามตรวจสอบและประเมินผล

3.2 วาระการดำรงตำแหน่ง กรรมการสภาสถาบันวิทยาลัยชุมชนมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจได้รับเลือกหรือได้รับแต่งตั้งใหม่ก็ได้

3.3 องค์ประกอบของสภาสถาบัน มีจำนวน 19 คน ประกอบด้วย

1) นายกสภาสถาบัน มาจากกรรมการวิทยาลัยชุมชนผู้ทรงคุณวุฒิ  
2) กรรมการสภาสถาบันวิทยาลัยชุมชน โดยตำแหน่ง จำนวน 4 คน ประกอบด้วย เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้อำนวยการสถาบัน

3) กรรมการสภาสถาบันวิทยาลัยชุมชนเลือกจากผู้แทนภาคเอกชน 3 คน ผู้แทนประธานกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน 1 คน ผู้แทนผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน 1 คน และผู้แทนอาจารย์ประจำของวิทยาลัยชุมชน จำนวน 2 คน

4) กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งสรรหาจากผู้ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับด้านการเกษตร นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ การบริหารราชการแผ่นดิน การบริหารงานบุคคล การศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หรือสาขาอื่นใดที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน

5) ผู้อำนวยการสำนักงานสถาบันวิทยาลัยชุมชนเป็นกรรมการและเลขานุการ

3.4 คณะกรรมการวิทยาลัยชุมชน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

#### 4) สำนักงานสถาบันวิทยาลัยชุมชน

4.1 มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 และกฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในสถาบันวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2559 ดังนี้

- 1) จัดทำข้อเสนอ นโยบาย และจัดทำแผนหลักของระบบวิทยาลัยชุมชน  
เสนอแนะการจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณให้วิทยาลัยชุมชน
- 2) จัดทำระบบข้อมูล สารสนเทศ กำกับ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและ  
รายงานผลการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน
- 3) จัดทำมาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน
- 4) พัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน และระบบเครือข่าย  
ความร่วมมือการจัดการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการวิทยาลัยชุมชน
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

4.2 ผู้อำนวยการสำนักงานสถาบันวิทยาลัยชุมชน เป็นผู้รับผิดชอบบังคับบัญชา  
และบริหารกิจการของสถาบัน จัดทำแผนพัฒนาสถาบัน บริหารงานบุคคล การเงิน พัสดุ จัดทำ  
งบประมาณ จัดหารายได้ เป็นผู้แทนสถาบัน และจัดทำรายงานประจำปีของสถาบัน ตามมาตรา 22  
และมาตรา 27ของพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558

หน่วยปฏิบัติการ

#### 1. สภาวิทยาลัยชุมชน

1.1 มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนนโยบาย และให้ความเห็นชอบแผนและงบประมาณ  
ของวิทยาลัยชุมชน กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐาน ระดมทรัพยากร  
เพื่อจัดการศึกษา อนุมัติการจัดการเรียนการสอน อนุมัติการให้อนุปริญญาบัตรและประกาศนียบัตร  
และกำกับตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน

1.2 วาระการดำรงตำแหน่ง กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนมีวาระการดำรงตำแหน่ง  
คราวละ 3 ปี ยกเว้นประธานกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 1 ปี และ  
อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกได้

1.3 องค์ประกอบและการได้มาของกรรมการ มาจากการสรรหา จำนวนไม่เกิน 15  
คน โดยมีผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน เป็นกรรมการและเลขานุการ ประกอบด้วย

- 1) ประธานกรรมการ ซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) กรรมการที่เป็นผู้แทนสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน
- 3) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 คน
- 4) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวน 1 คน
- 5) กรรมการที่เป็นผู้แทนสภาอุตสาหกรรมจังหวัด จำนวน 1 คน

- 6) กรรมการที่เป็นผู้แทนหอการค้าจังหวัด จำนวน 1 คน
- 7) กรรมการที่เป็นผู้แทนหน่วยจัดการศึกษา จำนวน 1 คน
- 8) กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า จำนวน 1 คน
- 9) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ไม่น้อยกว่า 5 คน
- 10) ให้ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ

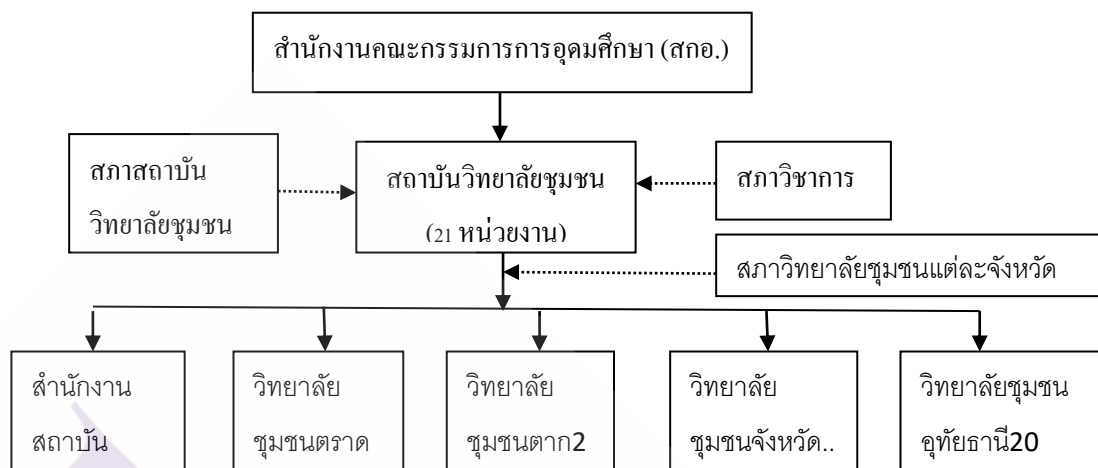
### 3. ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน

3.1 ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนมาจากการสรรหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตามกฎกระทรวงฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกก็ได้

3.2 มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานวิทยาลัยชุมชนให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของวิทยาลัย รวมทั้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานหลักสูตรการศึกษา และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย

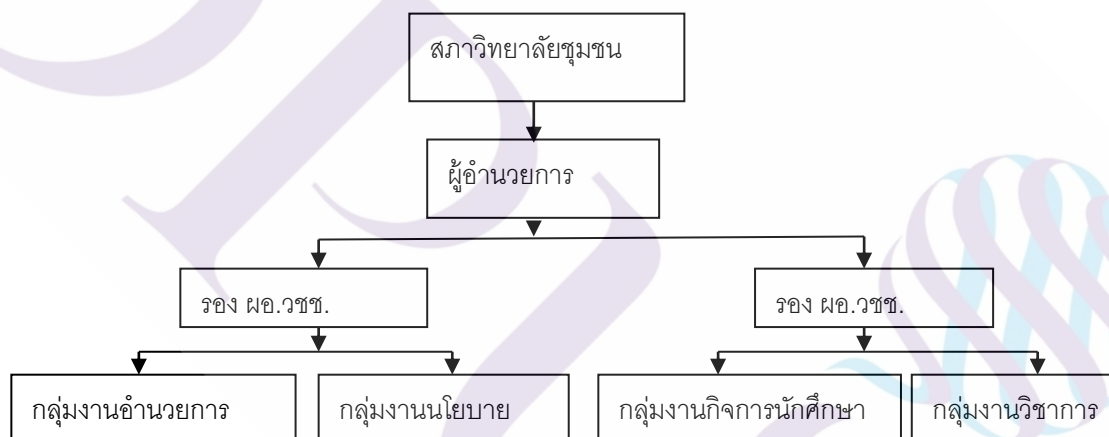
3.3 การสรรหาผู้อำนวยการได้ดำเนินการ ตามวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี จากผลการดำเนินงานทำให้มีการทบทวน และปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการสรรหามาแล้ว 2 ครั้ง ซึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ ระเบียบคณะกรรมการวิทยาลัยชุมชนว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2553

วิทยาลัยชุมชนตามกฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในสถาบันวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2559 ประกอบด้วย สำนักงานสถาบัน วิทยาลัยชุมชนตราด วิทยาลัยชุมชนตาก วิทยาลัยชุมชนนราธิวาส วิทยาลัยชุมชนน่าน วิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์ วิทยาลัยชุมชนปัตตานี วิทยาลัยชุมชนพังงา วิทยาลัยชุมชนพิจิตร วิทยาลัยชุมชนแพร่ วิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร วิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน วิทยาลัยชุมชนยโสธร วิทยาลัยชุมชนยะลา วิทยาลัยชุมชนระนอง วิทยาลัยชุมชนสงขลา วิทยาลัยชุมชนสตูล วิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว วิทยาลัยชุมชนหนองบัวลำภู และวิทยาลัยชุมชนอุทัยธานี (กฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในสถาบันอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2559, น. 7-9) ดังตัวอย่างต่อไปนี้



**ที่มา:** กฎกระทรวง จัดตั้งส่วนราชการในสถาบันวิทยาลัยชุมชนกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2559 (2559, น. 1-2)

#### ตัวอย่างโครงสร้างวิทยาลัยชุมชน



**ที่มา:** วิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร (2559)

เมื่อวิทยาลัยชุมชนได้นำหลักการและปรัชญาของวิทยาลัยชุมชน มาดำเนินการในประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลงมาตามลำดับ ตั้งแต่ยุคเริ่มแรกที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา พ.ศ. 2513 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังคนตามความต้องการของตลาดแรงงาน และมีการปรับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานราชการต่างๆ ให้เป็นวิทยาลัยชุมชนอย่างต่อเนื่อง แต่มีปัญหาเรื่องของการบริหารจัดการและกฎหมายไม่เอื้ออำนวยให้หน่วยงานต่างๆ แสดงบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยชุมชน เช่น วิทยาลัยเกษตร วิทยาลัยนาฏศิลป์ และวิทยาลัยครู เป็นต้น จนถึง

ปัจจุบัน ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 ที่กำหนดหลักการ แนวคิด และปรัชญาวิทยาลัยชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และการที่ประเทศไทย ประกาศใช้นโยบาย “Thailand 4.0” จึงเป็นโอกาสที่ดีและเหมาะสมอย่างยิ่งที่วิทยาลัยชุมชน จะได้ พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อร่วมขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศภายใต้ นโยบายประเทศไทย 4.0 ใน พื้นที่ตั้งซึ่งเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ที่แตกต่างกันไปในแต่ละเขต ประกอบกับวิทยาลัยชุมชนได้มีการ ประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 จึงทำให้บทบาทหน้าที่ของ วิทยาลัยชุมชนชัดเจนยิ่งขึ้น ตามมาตรา 8 ซึ่งกำหนดให้วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันอุดมศึกษามี บทบาทหน้าที่ที่สำคัญๆ คือ

- 1) ให้การศึกษา
- 2) วิจัย
- 3) ให้บริการทางวิชาการ
- 4) ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
- 5) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นและชุมชน การ

พัฒนาที่ยั่งยืน เสริมสร้างศักยภาพบุคคล ตอบสนอง และสอดคล้องต่อความต้องการและการ ประกอบอาชีพของชุมชนและท้องถิ่นซึ่งนำไปสู่การพัฒนาประเทศ

## 2.5 หลักการ แนวคิด และวิธีดำเนินการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

### การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หรือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือ “การคิดอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นแนวคิดด้านกลยุทธ์ที่ถูก นำมาใช้ในการบริหารเพื่อตอบคำถามว่า “How does a company become successful and stay successful?” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 50) เพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือคู่แข่งกัน โดยเฉพาะทางการ ทหาร เพื่อใช้ในการสู้รบ หรือการทำศึกสงคราม ต่อมากำว่า “กลยุทธ์” ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่าง กว้างขวางทั้งในทางธุรกิจและทางราชการ ซึ่งหน่วยงานทางราชการนิยมเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” เช่น ยุทธศาสตร์การศึกษาวิทยาลัยชุมชน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม คำว่า “ยุทธ ศาสตร์” หรือ “กลยุทธ์” มีนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2537, น. 3) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือวิธีการ ดำเนินงานหรือเทคนิคการปฏิบัติอันแยกคายในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการด้วย กลวิธีที่ผ่านการเลือกสรรอย่างดี เหมาะสม และรอบคอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อ บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, น. 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก” ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรม รวมทั้งคู่แข่งที่ส่งผลต่อโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) และ “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน” เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) เทียบเคียงกับคู่แข่ง

พิบูล ทีปะปาล (2551, น.7) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการตัดสินใจหรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้นำใช้เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2552, น. 16) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยเน้นที่แผนการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุจิต วันอุดมเดชาชัย (2556, น. 10) หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่ง โดยกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในขององค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Henry Mintzberg, James Brian Quinn, and John Voyer (1995, pp. 14-21) ได้ให้ความหมายของ “กลยุทธ์” ว่าประกอบด้วย 5 ประเด็น (Five Ps for Strategy) ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง แผน (Strategy is a plan) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Plans are made in advance of actions to which they apply, developed consciously and purposefully)

2. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (Strategy can be a ploy) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปของแผนการ หรือยุทธวิธีของการเอาชนะคู่แข่ง (A maneuver intended to outwit an opponent or a competitors)

3. กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ (Strategy is a pattern) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปของพฤติกรรมขององค์กร (Strategy may result from human action)

4. กลยุทธ์ หมายถึง ตำแหน่ง (Strategy is a position) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปจุดยืนขององค์กรและสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก (Strategy becomes the mediating force between organization and environment that is between the internal and external context)

5. กลยุทธ์ หมายถึง มุมมอง (Strategy is a perspective) ซึ่งเป็นการอธิบายในรูปมุมมองของพันธสัญญาเกี่ยวกับวิธีการทำงานและความรับผิดชอบ (Commitments to ways of acting and responding)

Graham Hubbard (2000, pp. 12-15) ได้ให้ความหมายของ “กลยุทธ์” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ (Strategy is about decision making) เพราะอนาคตขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องก่อนทำการตัดสินใจ

2. กลยุทธ์ หมายถึง ผลกระทบของการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว (Strategy is about long-term impacts of important decisions for organization) เพราะการตัดสินใจนี้ไม่ย่ำง่ายถ้าจะย้อนกลับไปใหม่ และส่งผลกระทบในระยะยาว

3. กลยุทธ์ หมายถึง การบูรณาการหน้าที่และจุดเน้นของบริษัทเข้าด้วยกัน (Strategy is about integration and focus of business functions) เพราะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบต่อทั้งองค์กร ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบุคคล และฝ่ายการเงิน ในกระบวนการของการผลิต (Where to produce) โลจิสติกส์ (How to store and transport to serve the market)

4. กลยุทธ์ หมายถึง การประยุกต์ใช้การตัดสินใจ (Strategy is about the implementation of decisions) เพราะการนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นปัจจัยความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีหลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากขาดการนำไปใช้ (Many organizations want to be “World Class” but very few achieve it)

5. กลยุทธ์ หมายถึง การสร้างสรรค์มูลค่าสำหรับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องขององค์กร (Strategy is about creating value for customers and Key stakeholders) เพราะองค์กรจะดำเนินการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง

6. กลยุทธ์ หมายถึง การเอาชนะคู่แข่ง (Strategy is about outperforming competitors) เพราะเป้าหมายสุดท้ายของกลยุทธ์คือการทำบางสิ่งบางอย่างดีกว่าคู่แข่ง (Do something better than competitors or so outperform competition)

จากนิยามต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการ หรือ แผน หรือวิธีดำเนินงานที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน หรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดทำให้อยู่ในรูปแบบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมาตรการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้



เรื่องความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ก็ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ เช่น

Wheelen and Hunger (2012, p. 53) ได้ให้ความหมายของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กลุ่มของกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้แผนปฏิบัติการระยะยาวที่มีองค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formula or Strategic or Long range Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

Pearce II and Robinson, Jr. (2000) ได้ให้นิยามของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มของกระบวนการปฏิบัติและการตัดสินใจที่ทำให้เกิดการออกแบบ วางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Strategic Management is defined as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, น. 20) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ภายใต้ขอบเขตของธุรกิจที่ทำ และทิศทางของธุรกิจ ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ

พิบูล ทีปะปาล (2551, น. 10) กล่าวว่า iva การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือ วิธีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดในการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉัตรฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, น. 16) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, น. 18-19) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้

การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ภายใต้กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์องค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลลัพธ์และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้ให้เกิดการได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากนิยามความหมายต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติ ที่เกิดจากการออกแบบ วางแผนการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formula or Strategic or Long range Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

#### ความสำคัญของกลยุทธ์

จุดเริ่มต้นของกลยุทธ์ คือการเล็งเห็น โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่สร้าง โอกาสให้กับธุรกิจได้เข้าใจและใช้ศักยภาพที่แท้จริงอย่างเต็มที่ในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากความพร้อมขององค์กร (ณัฐพันธ์ เชนนันท์, 2552: 19-20) ซึ่งเมื่อประสบผลสำเร็จในธุรกิจหนึ่งแล้วจะได้ขยายขอบเขตของธุรกิจให้ครอบคลุมถึงธุรกิจอื่นๆ โดยอาจเริ่มจากธุรกิจที่มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับธุรกิจเดิม ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อเอาชนะคู่แข่งด้วยกระบวนการตัดสินใจตามวิธีการที่ได้วางแผนไว้ และเป็นรูปแบบการวางแผนที่ประสานกิจกรรมในการกำหนดภาพอนาคต และการควบคุมทิศทางที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และเหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะได้มีการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กรหรือธุรกิจหรือหน่วยงาน (สมคิด จาคุศรีพิทักษ์ สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดตม สาวนายน, 2528, น. 12-13; ปกรณ์ ปรียากร, 2550, น. 47-49; ธนาชัย สุขวิช พรชัย อรัณยกานนท์, 2557, น. 11)

นอกจากนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในรูปแบบของการวางแผนที่สร้างความสอดคล้องวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งจะชี้นำการกระทำขององค์กร และช่วยให้องค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทุกระดับมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ทั้งนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ (ปกรณ์ ปรียากร, 2550, น. 50-51; ธนาชัย สุขวิช พรชัย อรัณยกานนท์, 2557, น. 11)

ซึ่งสอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2012: 54) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม ประกอบด้วย 1) ความชัดเจนใน

วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์บริษัท (Clear sense of strategic vision for the firm) 2) ทิศทางในอนาคตที่บริษัทต้องการให้บรรลุเป้าหมาย (Where will the organization be in one year? Two year? Five years?) 3) การปรับปรุงและพัฒนาสิ่งแวดล้อมของบริษัทให้ดีขึ้น (Improved understanding of a rapidly changing environment ) และ 4) การประสบความสำเร็จในระยะยาว ( Strategic management is crucial for long-term organization success)

นอกจากนี้ Pearce II and Robinson, Jr. (2008, น. 9-10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ (Benefits of strategic management) ที่ผู้บริหารทุกระดับในบริษัทเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1) กิจกรรมต่างๆที่กำหนดตามแผนกลยุทธ์ช่วยป้องกันปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อบริษัท อันเนื่องมาจากความตระหนักและรับผิดชอบร่วมกันในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Managers at all levels of the firm are aware of the strategic planning)

2) กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้การตัดสินใจมีคุณค่าและดีกว่าการบริหารจัดการแบบอื่นๆ เพราะอาศัยกระบวนการกลุ่มช่วยในการตัดสินใจดำเนินการ (The strategic management process result in better decisions because group interaction generates a greater variety of strategies)

3) การมีส่วนร่วมของพนักงานหรือลูกจ้างในการกำหนดกลยุทธ์ช่วยปรับปรุงความรู้ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและรางวัลในแต่ละแผนกลยุทธ์ซึ่งช่วยให้เกิดการเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย (The involvement of employees in strategy formulation improve their understanding of the productivity-reward relationship in every strategic plan and their motivation)

4) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดช่องว่างและความซ้ำซ้อนในการกำหนดกลยุทธ์ และช่วยให้บทบาทหน้าที่ และกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละกลุ่มและแต่ละบุคคลมีความชัดเจน ( Gaps and overlaps in activities among individuals and groups are reduced as participation in strategy formulation clarifies differences in role)

5) การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ช่วยลดแรงต่อต้านที่อาจจะเกิดจากการตัดสินใจที่ไม่ใช่ตนเองเลือกตัดสินใจ แต่จะเป็นการสร้างความตระหนักที่ดีถึงทางเลือกที่เหมาะสมอยู่บนข้อจำกัดที่มีภายใต้ความเป็นไปได้ (Resistance to change is reduced. Though the participants in strategy formulation may be no more pleased with their own decisions than they would be with

authoritarian decisions, their greater awareness of the parameters that limit the available options makes them more likely to accept those decision)

นอกจากนี้แล้ว พิณสุดา สิริธรรังศรี (2557, น.71-87) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 8 ประการ คือ 1) การร่วมคิด เป็นการระดมสมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อศึกษาความต้องการที่แท้จริงเพื่อวางแผนร่วมกัน 2) การร่วมวางแผน เพื่อกำหนดกิจกรรมและการดำเนินงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3) การร่วมตัดสินใจ เป็นการเลือกกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการก่อน-หลัง 4) การร่วมดำเนินการ เป็นการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการตามแผนที่วางไว้แบบมีส่วนร่วมโดยการแบ่งความรับผิดชอบงานตามที่กำหนดไว้ 5) การร่วมรับผิดชอบ เป็นการแบ่งงานหรือบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนดร่วมกัน โดยแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล 6) การร่วมติดตามและประเมินผล เป็นการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนและชุมชนเข้ามาติดตามประเมินผลกิจกรรม/โครงการในรูปของคณะทำงานเพื่อรายงานผลการดำเนินงานด้วยกัน 7) การร่วมแก้ปัญหา เป็นการร่วมกันแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อลดปัญหาและอุปสรรคให้คลี่คลายลงไป 8) การร่วมชื่นชม เป็นการทำงานอย่างมีความสุขในรูปแบบของการชื่นชมผลสำเร็จของงานที่ได้ร่วมมือกันทำตลอดระยะเวลาของกิจกรรม/โครงการจนประสบผลสำเร็จ

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุทัย บุญประเสริฐ (2537, น. 1-2) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือช่วยให้มองเห็นเป็นรูปธรรมในองค์ประกอบของการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ระยะเวลา และวิเคราะห์สภาพอนาคตเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ ฌญฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552, น. 18) ที่เสนอว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้ง ปกรณ์ ปริยากร (2550, น. 21) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องคล่องตัว และนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของคนในอนาคตที่แสดงจุดเด่นของธุรกิจหรือองค์กร เช่น เป้าหมายของวิทยาลัยชุมชนคือการมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ เป็นต้น

กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นประโยชน์ในทุกองค์การต้องมี เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือแผนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภายใต้บริบทการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนขององค์กรเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบผลสำเร็จในการแข่งขันภายใต้สภาพ

เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงหรืออาจมีข้อจำกัดในปัจจุบัน เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรและการเจริญเติบโตในอนาคตตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อต้องการนำไปลงมือจริงในภาคปฏิบัติ ซึ่งจะมีการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือทิศทางขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจหรือองค์กรหรือภาพอนาคตขององค์กรนั้น สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, น. 29-32) ระบุว่าประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจหรือองค์กรเพื่อเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตรายที่จะคุกคาม (Threat) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจหรือองค์กรเพื่อพิจารณาโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือทรัพยากรด้านอื่นๆ เช่น เงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ลูกค้า และอื่นๆ เทียบเทียบกับคู่แข่งแล้วหาจุดอ่อน (Weakness) หรือจุดแข็ง (Strength) และ 3) การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อพิจารณาแนวคิดของกลุ่มบุคคลต่างๆ ในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้ง และบทบาทของกลุ่มต่างๆ ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือแผนนโยบายให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปได้

2. การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ขององค์กรในอนาคตหรือกำหนดทิศทางหรือแนวทางหรือกลยุทธ์ทางเลือกที่จะบรรลุทิศทางที่กำหนดไว้ 2) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของแนวทางหรือกลยุทธ์ หรือประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุดที่คำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด (Strategic fit) และ 3) การเลือกกลยุทธ์ เพื่อดัดสินใจเลือกทางเลือกที่โดดเด่นและมีเหตุผล เพื่อนำไปสู่ข้อยุติในการเลือกทิศทางของกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร

3. การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้หรือปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคล เงิน เครือข่าย หรือโรงงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อนำกลยุทธ์หรือแนวทางพัฒนาองค์กรไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ปกรณ์ ปรียากร (2550, น. 25-61) และ ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557, pp. 221-235) ก็ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวทางหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์ห้วงค์กร (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ซึ่งสอดคล้องหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของอุทัย บุญประเสริฐ (2537, น. 4) ที่นำเสนอไว้ว่า ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบสำคัญๆ ในการดำเนินการ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์และตรวจสอบทบทวนภารกิจของหน่วยงาน หรือจุดยืนขององค์กร (Mission Analysis) เป็นการตรวจสอบและทบทวนภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์กร ให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในอนาคต (Environmental Scanning หรือ Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อม แนวโน้ม และผลกระทบที่อาจเกิดกับองค์กรทั้งทางบวกและทางลบที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต
3. การวิเคราะห์สถานการณ์และภาวะขององค์กรหรือหน่วยงาน (SWOT Analysis หรือ Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพที่ต้องการในอนาคตตามเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์หรือเลือกกำหนดกลยุทธ์
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดภาพอนาคตหรือจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นการกำหนดจุดยืน (Position) ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจร่วมกัน
5. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทรัพยากร จุดเด่น จุดด้อย โอกาส

และภัยคุกคามต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์ที่ตัดสินใจเลือกต้องมีความแตกต่าง โดดเด่น และต้องได้เปรียบคู่ต่อสู้

6. การกำหนดนโยบาย หรือแนวทางการดำเนินงานสำหรับองค์กรและของหน่วยงาน (Policy Decision) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและทิศทางขององค์กร ในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

7. การจัดทำตัวแผนหรือบริหารแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning and Management) เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ภาพรวมทั้งองค์กรทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

นอกจากนี้ พิบูล ทีปะปาล (2551, น. 11-21) ได้ระบุว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 4 ประการ คือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ เผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีเป้าหมายเพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะใช้กำหนดอนาคตของบริษัท โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) เมื่อ S = Strengths (จุดแข็ง) W = Weakness (จุดอ่อน) O = Opportunity (โอกาส) และ T = Threats (ภัยคุกคาม)

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัย 2 ตัวแปร คือ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ และมีผลกระทบกับองค์กร โดยตรง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Social Environment) ในขณะที่ปัจจัยภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ตัวแปร คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้และมีผลกระทบกับองค์กร โดยตรง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resource) ของบริษัท ซึ่งจุดแข็งที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (Core Competences) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) ของบริษัท

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-range plan) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้นๆ รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท (Corporate mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดนโยบาย (Policy) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

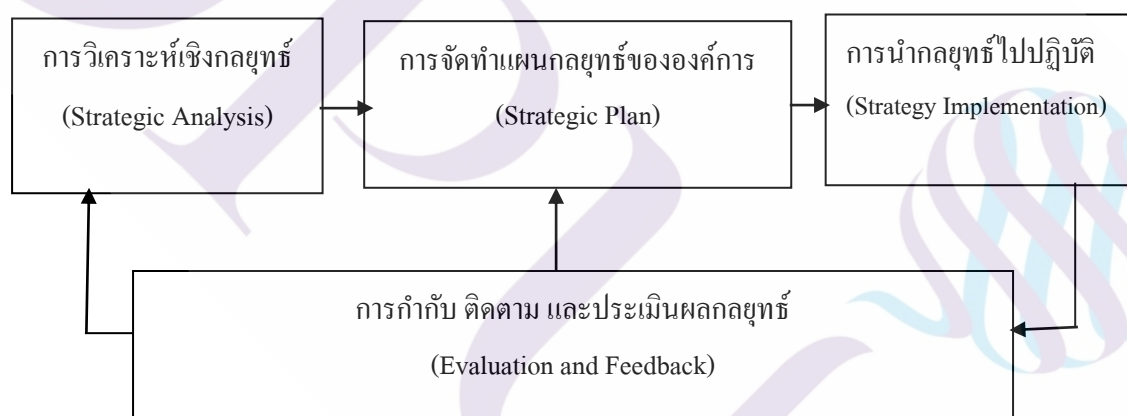
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ ด้วยการจัดทำเป็นโปรแกรมการดำเนินงาน (Programs)

จัดทำงบประมาณ (Budget) และวิธีดำเนินงาน (Procedures) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และระบบบริหารจัดการทั้งหมดขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง (Middle and lower Managers) โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) จะทำหน้าที่ตรวจสอบ เพราะการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่คาดหวังไว้ (Desired Performance) สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทาง และ/หรือแนะนำจุดอ่อนและจุดแข็งของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ต่อไป

ซึ่งจากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปเป็นวงจรหรือตัวแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

#### ตัวแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา: ดัดแปลงจาก อุทัย บุญประเสริฐ (2537, น. 7)

จากแผนภาพสามารถอธิบายได้ ดังนี้

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงจุดอ่อนและจุดแข็งทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังต่อไปนี้



### จุดแข็ง (Strengths)

จุดแข็ง หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรสามารถกระทำได้ดี องค์กรจะวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายใน องค์กรที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง

### จุดอ่อน (Weaknesses)

จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรไม่สามารถกระทำได้ การดำเนินงานภายในเหล่านี้ เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถลบล้าง หรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้

### โอกาส (Opportunity)

โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ และไบโอเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลง ค่านิยมและทัศนคติของบุคลากร และการแข่งขันจากต่างประเทศที่รุนแรงขึ้นจะเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจจะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ที่อาจจะทำให้ผลิตภัณฑ์บริการ และกลยุทธ์ขององค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

### อุปสรรค (Treats)

อุปสรรค หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน ความไม่สงบของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ความเข้มแข็งของกลุ่มแข่งขัน อัตราน้ำมันและราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ล้วนแต่เป็นภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก จะประกอบด้วยปัจจัย (โอกาสและอุปสรรค) ที่อยู่ภายนอกองค์กรและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมจะมีอยู่สองส่วน คือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบ และถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ชุมชน คู่

แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า และกลุ่มผลประโยชน์ เรามักจะเรียก สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรว่าอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการเมือง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน จะประกอบด้วยปัจจัย (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ภายใน องค์กรและไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อองค์กรในระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร โครงสร้างองค์กร (Corporate structure) จะแสดงเห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เรียกโครงสร้างองค์กร

เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็น เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) และ ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อศึกษาโอกาสและภัยคุกคาม (External environment scanning) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อน รวมทั้งทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร (Internal environment scanning) ซึ่งเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic position) โดยอาศัยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมทั้งข้อเท็จจริงด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม

1. เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ข้อความที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่ต้องการตามความคาดหวังในอนาคต

1.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง ข้อความที่กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามขอบเขตงานกว้างๆที่องค์กรต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง จุดหมายของผลสำเร็จตามที่ต้องการในอนาคตขององค์กร

1.4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key performance indicator: KPI) หมายถึง ตัวชี้วัดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแสดงเป็นจำนวนหรือร้อยละ

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่มีต่อองค์กรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ดังต่อไปนี้

#### การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Model เป็นแนวคิดของสำนักคิดของ Harvard Business School เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรโดยนักบริหารระดับสูงที่มีจิตวิญญาณของนักยุทธศาสตร์ มีความโดดเด่น และสร้างสรรค์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (ชนาชัย สุขวิช พรชัย อรัณยกานนท์, 2557, น. 207-220) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) ทางการศึกษา ต้องอาศัยปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญๆ (Key success factors) ที่ส่งผลต่อองค์กร โดยเฉพาะต่อผู้บริหารเพราะผู้บริหารคือผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการพิจารณาว่าอะไร คือสิ่งสำคัญสูงสุดขององค์กร การตัดสินใจชี้นำทิศทางขององค์กร กิจกรรมที่ต้องทำขององค์กร และอะไรคือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องบรรลุเป้าหมาย โดยอาศัย Strategic planning (ปกรณ์ ปรียากร, 2550, น. 85-86; สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 2555, น. 115-116) ซึ่งประกอบด้วย

1. Strengths (S) คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งทางการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น จากนั้น องค์กรใช้จุดแข็งดังกล่าวในการกำหนดกลยุทธ์

2. Weaknesses (W) คือ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่องค์กรจะต้องหาแนวทางแก้ปัญหา เช่น บุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี และขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เป็นต้น ดังนั้นองค์กรต้องริบหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเร็ว

3. Opportunities (O) คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้ ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกที่เอื้อประโยชน์และส่งเสริมให้องค์กรมีโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์และเอาชนะคู่แข่งได้ เช่น ที่ตั้งขององค์กรอยู่ในแหล่งชุมชน หรือ บริษัทสามารถใช้แรงงานราคาต่ำ เป็นต้น บริษัทสามารถลดต้นทุนการจ้างพนักงานและสามารถแสวงหาลูกค้าในชุมชนนั้นๆ ได้ดีกว่าคู่แข่ง

4. Threats (T) คือ อุปสรรค หรือภัยคุกคามการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นข้อจำกัด ซึ่งองค์กรต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและหาแนวทางขจัดปัญหาต่างๆ เช่น การเปิดการค้าเสรี การถ่ายเทแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้าน และการให้สิทธิ

พิเศษในการลงทุนของกลุ่มแข่งขัน เป็นต้น ซึ่งการมีแรงงานต่างชาติ อาจนำมาซึ่งโรคร้ายใหม่ๆ หรือ การแย่งชิงลูกค้า ดังนั้น องค์กรต้องหาทางลดอุปสรรคหรือหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว โดยการขยาย การค้าไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสร้างความได้เปรียบและช่องทางของการค้าเสรี

นอกจากนี้ พิบูล ทีปะปาล (2551, น. 100) ได้นำเสนอการทำ SWOT จะต้องวิเคราะห์ ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้รู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อที่จะ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะทราบถึงสภาพปัจจุบันของหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานต่อไป ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ SWOT

SWOT Analysis		
สภาพแวดล้อม ภายใน	Strength (S) จุดแข็ง จุดเด่น ข้อได้เปรียบ	Weakness (W) จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ
สภาพแวดล้อม ภายนอก	Opportunity (O) โอกาส สิ่งเกื้อกูล ที่จะดำเนินกิจกรรม	Threats (T) อุปสรรคที่จะทำให้ ดำเนินกิจกรรมไม่สำเร็จ

ที่มา: ดัดแปลงจาก พิบูล ทีปะปาล (2551, น. 100)

ดังนั้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการกำหนดตำแหน่งของกลยุทธ์ (Strategic positioning) โดยอาศัยเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อ ตรวจสอบสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งจากภายนอกและภายใน รวมทั้งพิจารณา ข้อเท็จจริงที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นนโยบาย (Direction) ในการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป

การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic plan)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic plan) หมายถึง กระบวนการกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การจับคู่ของ SWOT เพื่อกำหนดทิศทางและภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดกล

ยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์และทางเลือกของกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางหรือแนวการดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ในอนาคต ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formula) ซึ่งผลลัพธ์ของการกำหนดกลยุทธ์ คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ทิศทางของแผนในระยะยาวเพื่อการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) หมายถึง การกำหนดทิศทางความเป็นไปได้ของกลยุทธ์บนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อสร้างทางเลือกของกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2. การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic assessment) หมายถึง การพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ดีที่สุดจากทางเลือกเชิงกลยุทธ์หลายๆ ทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ได้บนพื้นฐานของค่านิยม และทัศนคติขององค์กรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและยั่งยืนที่ดีที่สุด

3. การเลือกกลยุทธ์ (Strategic decision) หมายถึง การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาจากปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีนั้นต้องประกอบด้วย 1) กลยุทธ์นั้นต้องสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์นั้นต้องได้เปรียบในการแข่งขัน 3) ต้องมีความสอดคล้องกันของกลยุทธ์แต่ละด้าน 4) ต้องมีความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกันระหว่างพันธกิจและเป้าหมาย และ 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานบริหาร

ทั้งนี้ การเลือกกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารจะเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการเลือกกลยุทธ์ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว วิธีการหนึ่งที่ยอมรับใช้ในการเลือกกลยุทธ์ คือ การทำตารางความสัมพันธ์แบบเมตริก (TOWS Matrix) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS Matrix หรือ ตาราง TOWS เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ซึ่ง TOWS หรือ SWOT Analysis ช่วยให้เข้าใจวิธีการเลือกกลยุทธ์ที่ต้องการ (Strategic choice) เพื่อการเอาชนะคู่แข่ง หรือกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการตามที่ได้กำหนดไว้ ความแตกต่างระหว่าง SWOT Analysis และ TOWS จะอยู่ที่มุมมองในการวิเคราะห์ เพราะการวิเคราะห์แบบ SWOT เป็นการมองจากตัวเองเป็นจุดศูนย์กลางเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งแล้วนำมาสู่การวางแผนกลยุทธ์ แต่ TOWS เป็นการวิเคราะห์จากมุมมองของคนภายนอกเข้ามาภายใน เช่น ลูกค้า เพื่อสำรวจความคาดหวังว่าต้องการอะไรจากบริษัท หรือ ลูกค้ามีความต้องการที่ให้บริษัทให้การช่วยเหลือและตอบสนองอย่างไร หลังจากที่มีการประเมิน

สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามหรือข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix นี้เป็นตารางการวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่างๆ จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดย การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามหรือข้อจำกัดขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกที่จะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจริงของหน่วยงาน ถ้าหากได้ข้อมูลดังกล่าวที่แตกต่างกันก็สามารถนำข้อมูลและสารสนเทศมาใช้กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม ซึ่งจะทำการกำหนดกลยุทธ์สามารถแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างแท้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทคือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกัน ข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็งคือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการ

แก้ไข จุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ๆ ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

ธนัชชัย สุขพาณิชย์ และพรชัย อรัญยกานนท์ (2557, น. 101-105) ที่ได้นำเสนอวิธีการจับคู่เพื่อทำการวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS Matrix	จุดแข็งที่สำคัญ	จุดอ่อนที่สำคัญ
โอกาสที่สำคัญ	S – O Strategies นำจุดแข็งไปเพิ่มโอกาส	W – O Strategies นำโอกาสไปลดจุดอ่อน
อุปสรรคที่สำคัญ	S – T Strategies นำจุดแข็งไปลดอุปสรรค	W - T Strategies ปิดจุดอ่อนเพื่อลดอุปสรรค

ที่มา: คัดแปลงจาก ธนัชชัย สุขพาณิชย์ และพรชัย อรัญยกานนท์ (2557, น. 101-105)

1. SO วิเคราะห์พร้อมกันเลยว่า เรามีอะไรเป็นจุดแข็งและเป็นโอกาสที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เช่น ในธุรกิจการขนส่ง พนักงานของเรามีความชำนาญเส้นทาง สามารถลดระยะทางการขนส่งได้และประจวบกับราคาน้ำมันลดลงทำให้โอกาสทำกำไรมีสูงขึ้น

2. ST วิเคราะห์ว่าเรามีอุปสรรคอะไรบ้าง และเราจะสามารถใช้จุดแข็งแก้ไขอุปสรรคนั้นได้อย่างไร เช่น ในธุรกิจท่องเที่ยว ในช่วงหน้ามรสุมนักท่องเที่ยวจะลดลง โรงแรมเรามีจุดแข็ง

ในด้านการจัดกิจกรรมเสริมและสถานที่อบรมสัมมนา อาจจะต้องดูให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการโรงแรมได้อย่างสม่ำเสมอ

3. WO วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้เราแล้ว แต่ถ้าเรายังมีจุดอ่อน อะไรที่จะทำให้เราถกฉวยโอกาสนั้นไม่ได้

4. WT วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคกับเราและยังกระทบกับจุดอ่อนของเราโดยตรงด้วย

การนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ จะได้รายการหัวข้อของ SWOT มาจัดประเภทดูว่า เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) อย่างละกี่รายการ และจัดลำดับความสำคัญว่า ควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อน กลยุทธ์ที่คิดขึ้นมาแต่ละข้อ สามารถเชื่อมและเสริมกันได้ เช่น กลยุทธ์ในช่อง WT สามารถแปลงให้เป็นโอกาสทางธุรกิจและนำไปเชื่อมและสร้างกลยุทธ์ในช่อง SO ได้ ซึ่งจะเห็นว่าเมื่อเอามาจับคู่กันแล้วก็จะเข้าใจองค์กรและปัญหาที่เกิดขึ้น มองภาพรวมออก และสามารถวางกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้องและถูกทิศทาง แต่ที่สำคัญคือ ควรเขียนรายการ SWOT ออกมาให้สั้นที่สุดโดยควรเขียน ออกมาไม่เกินสามรายการต่อหนึ่งหัวข้อหรือทั้งหมดควรรวมกันไม่เกิน 12 รายการ โดยเอาสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรมากที่สุดขึ้นมาไม่เช่นนั้นเวลาทำรายการของกลยุทธ์ออกมาจะมากเกินไปและเมื่อนำไปปฏิบัติจะเยอะและทำได้ยาก

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร การหาเงิน กำหนดบุคลากร การสร้างเครือข่าย การกำหนดระบบในการบริหาร การสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร และการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อนำกลยุทธ์หรือแนวทางที่ตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดี (สมชาย ภัคภาสน์วิวัฒน์, 2544: 31-32) ซึ่งการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ อย่างดีต้องนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ จึงเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการตัดสินใจโดยอาศัยปัจจัยต่างๆ หลายประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล งบประมาณ วัฒนธรรมองค์กร และทักษะของผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552: 232) ซึ่ง วีรุธ มาฆะศิรินันท์ (2544, น. 93-103) ได้กล่าวถึงการนำแผนไปสู่การใช้ปฏิบัติว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การนำเสนอเพื่อขออนุมัติดำเนินการ ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่ถูกกำหนดมาจากกลยุทธ์ จะมีลักษณะเป็นโครงการใหม่ (New projects) หรือ โครงการต่อเนื่อง (On-going



projects) สมควรนำเสนอให้คณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติเพื่อดำเนินการทั้งงบประมาณค่าใช้จ่าย เวลา และกำลังแรงงาน

2. การดำเนินงานตามแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากผู้บริหารควรมีทักษะในการวางแผน และการบริหารงาน/โครงการอย่างถูกต้องและเป็นระบบ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในแนวคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบตามกลยุทธ์ที่วางไว้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ โดยการกำหนดกิจกรรมและระยะเวลาเป็นตารางการดำเนินงานที่มีรายชื่อผู้รับผิดชอบและหน่วยงานกำหนดไว้อย่างชัดเจน

ลำดับที่	กิจกรรมดำเนินการ	ระยะเวลา						ผู้รับผิดชอบ
		1	2	3	4	5	6	
1	ชื่อกิจกรรม							ชื่อหน่วยงาน
2	ชื่อกิจกรรม							ชื่อหน่วยงาน
3	ชื่อกิจกรรม							ชื่อหน่วยงาน
4	ชื่อกิจกรรม							ชื่อหน่วยงาน
5	ชื่อกิจกรรม							ชื่อหน่วยงาน
6	ชื่อกิจกรรม							ชื่อหน่วยงาน
7	ชื่อกิจกรรม							ชื่อหน่วยงาน

4. การเตรียมแผนสำรองฉุกเฉิน เป็นการเตรียมการรองรับเหตุฉุกเฉิน ประกอบด้วย 1) ชั้นวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) เพื่อกำหนดตัวเกณฑ์ที่เป็นสัญญาณเตือนภัย (triggering signal) 2) ชั้นปฏิบัติการ (operation) เป็นการกำหนดมาตรการและความพร้อมรับปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในกรณีฉุกเฉินแต่ละเรื่องเพื่อฝ่าวิกฤตให้เร็วที่สุดและเสียหายน้อยที่สุด และ 3) ชั้นทบทวนซักซ้อม (Rehearsal) เป็นการซักซ้อมขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จำเป็นตามที่กำหนด เช่น เกิดเหตุไฟไหม้ฉุกเฉิน ทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน เป็นต้น

Samuel C. Certo และ J. Paul Peter (1990, p. 121) (อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากร, 2550, น. 159-165) ได้เสนอแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่า ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กร มีองค์ประกอบที่เป็นประเด็นต้องพิจารณา หลายประการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ระดับการเปลี่ยนแปลงในเชิงกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และ 3) การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร

### 1.1 การวิเคราะห์ระดับการเปลี่ยนแปลงในเชิงกลยุทธ์ ดังตารางข้างล่างนี้

Level of Strategic Change	Business	Organization	Products	Market
1. Continuation strategy	Same	Same	Same	Same
2. Routine strategy change	Same	Same	Same	New
3. Limited strategy change	Same	Same	New	New
4. Radical strategy change	Same	New	New	New
5. Organizational redirection	New	New	New	New

จากตาราง จะพบว่า ในการกำหนดกลยุทธ์จะมีระดับองค์การเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ออกไปหลายลักษณะ ที่ส่งผลให้การกำหนดแนวปฏิบัติยังคงเป็นไปตามเดิม (same) หรือจะต้องเปลี่ยนแปลงใหม่ (new) ถ้าเปลี่ยนใหม่ จะเปลี่ยนในเรื่องใดบ้าง เช่น ปรับเปลี่ยนวิธีการตลาด (market) เปลี่ยนตัวผลิตภัณฑ์ (products) เปลี่ยน โครงสร้างและกระบวนการภายในองค์การ (organization) หรือเปลี่ยนแปลงของวิถีของธุรกิจ (business)

1.2 การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญในกระบวนการจัดการและการจัดองค์กร เพราะจะได้เข้าใจข้อดีข้อเสียของการจัดรูปแบบองค์กรที่เหมาะสม และเห็นกลยุทธ์ที่กำหนดมีองค์กรรองรับในการปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นทั้งในส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (formal and informal structures) โดยมีเหตุผล 3 ประการ คือ

- 1) โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน สามารถรองรับการดำเนินงานต่างๆ ตามกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดได้หรือไม่
- 2) ผู้บริหารและบุคลากรระดับใด กลุ่มกิจกรรมใดบ้าง จะต้องมีความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3) เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติการ มีกรณีใดบ้างที่จะปล่อยให้โครงสร้างองค์กรเป็นไปในรูปที่ไม่เป็นทางการ

1.3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร เพื่อผลักดันให้คนในองค์กรเห็นคุณค่าหรือค่านิยมร่วม (share values) เพราะองค์กรทุกประเภทมีวัฒนธรรมขององค์กรเอง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้กลไกในการพัฒนาวัฒนธรรมมาใช้ประโยชน์ด้วย

2. การเลือกแนวทางในการปฏิบัติการ ซึ่ง Alex Miller and Gregory G. Dees (1997: ch6) (อ้างอิงจาก ปกรณ์ ปรียากร, 2550, น. 163-165) ได้นำเสนอแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

2.1 การวางกำหนดการเชิงกลยุทธ์ (strategic programming) ซึ่งกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา นำมาใช้ครั้งแรก ในสมัยของ Robert McNamara เป็นรัฐมนตรี และมีการนำไปประยุกต์ใช้ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน ซึ่งขยายวงกว้างและพัฒนาไปสู่การเขียนแผนในรูปของ Logical Framework ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ เป็นความสามารถในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงานในรูปของโครงสร้างตามลำดับชั้นของแผน (plans) แผนงาน (programs) โครงการ (projects) และ งบประมาณ (budgets) ซึ่งนิยมเรียกว่า planning, programming and budgeting system (PPBS)

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational learning) เป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งไหวเชิงพริบ มีความผันผวน และต้องการรักษาความได้เปรียบเพื่อเอาชนะคู่แข่งโดยอาศัยองค์ความรู้ (superior knowledge) ซึ่งมีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ 1) การค้นพบ (discover) ที่ได้รับจากประสบการณ์ในอดีต มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ค้นคว้า ทดลอง และแสวงหาแนวทางใหม่จากตัวอย่างที่ดี และ 2) การปฏิบัติจริง (acting) ที่เกิดจากการนำความรู้ที่ค้นพบไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจัง จนเกิดความชำนาญและเกิดการสะสมองค์ความรู้ใหม่ๆ ไปพร้อมกันด้วย

นอกจากนี้แล้ว Micheal E. Porter & James C. Collins ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งที่น่าสนใจไว้ในหนังสือ ชื่อ “Harvard Business Review 10 Must reads: On Strategy” (Micheal E. Porter & James C. Collins, 2010, pp. 323-364) คือ Balanced Scorecards (BSC) โดยได้อธิบายว่า การใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการนำเอากลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ที่จะทำให้องค์กรมีความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นที่ความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focus) โดยจะต้องมีวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์การบริหารเป็นพื้นฐานผ่านกระบวนการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่บุคลากรทุกระดับและทุกหน่วยงานเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน สร้างการแข่งขันที่ได้เปรียบคู่แข่งร่วมกัน และสร้างการเติบโตไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างยั่งยืน รวมทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ด้วย

ทั้งนี้ ต้นแบบของ Balanced Scorecard ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจาก 4 มุมมองพื้นฐานด้วยกัน คือ 1) ด้านการเงิน (Financial or Stewardship Perspective) 2) ด้านลูกค้า (Customers or Stakeholders Perspective) 3) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth or Organizational Capacity Perspective) และ 4) ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละมุมมองดังนี้

1. ด้านการเงิน หมายถึง การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในมิติของต้นทุนและรายได้ ซึ่งจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ ได้แก่ ชนิดของกำไรและรายได้ที่ต้องการ รายได้เดิมหรือรายได้ใหม่ การลดต้นทุนหรือการควบคุมต้นทุนเทียบกับผลผลิต และการเทียบผลกำไรและค่าใช้จ่าย

2. ด้านลูกค้า หมายถึง การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในมิติของราคา คุณภาพของสินค้า และการบริการ เช่น ความประทับใจ ความพึงพอใจ และความรวดเร็ว เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ยังต้องคำนึงถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี กลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย และช่องทางการขยายการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วย

3. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต หมายถึง การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในมิติขององค์กร ได้แก่ บุคลากร บรรยากาศการทำงาน ระบบการทำงานที่ดี ผู้นำองค์กร และระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ การพัฒนาทักษะของบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ

4. ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในมิติของขวัญและกำลังใจของบุคลากร วัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรมขององค์กร และขั้นตอนหรือกลไกในการทำงานต่างๆ ขององค์กร

ทั้งนี้ ในแต่ละมิติที่เป็นมุมมองของ BSC จะมีองค์ประกอบย่อยอีกจำนวน 4 องค์ประกอบ เพื่อใช้ในการพิจารณาความสำเร็จ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่ต้องการบรรลุ เช่น ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือร้อยละของรายได้จากแหล่งต่างๆ ในมิติด้านการเงิน เป็นต้น

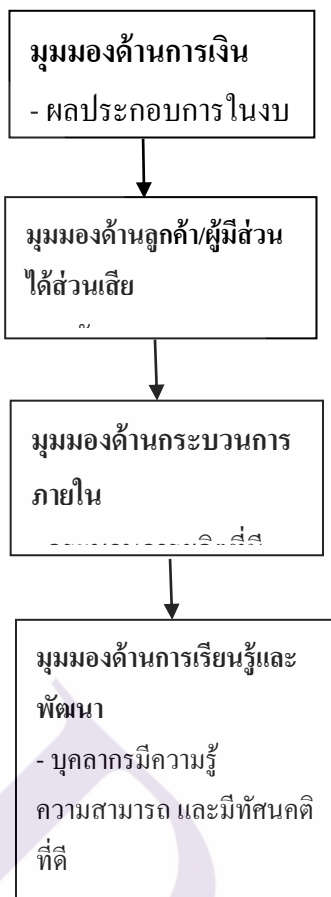
2. ตัวชี้วัด (Measurement) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับตัวชี้วัด

3. เป้าหมาย (Target) เป็นระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ร้อยละ 10 หรือ ร้อยละ 90 ที่มีผลกำไรเพิ่มขึ้น เป็นต้น

4. การริเริ่มที่สำคัญๆ (สิ่งที่จะต้องทำ) (Initiative) เป็นการกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำ หรือปฏิบัติ ได้แก่ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่องค์กรต้องจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งอาจแสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	สิ่งริเริ่มที่สำคัญ
1. มุมมองด้านการเงิน	รายได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	10%	ขยายตัว
2. มุมมองด้านลูกค้า	จำนวนลูกค้าที่หายไป	5%	จัดทำระบบสมาชิก
3. มุมมองด้านกระบวนการ	อัตราของเสียการผลิต	10%	จัดระบบ
4. จัดมุมมองด้านการเรียนรู้	จำนวนวันอบรม/คน/ปี	3-5 วัน	จัดทำแผนอบรม

วิโรจน์ ลักษณะอดิสร (2552, น. 20-22) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard-BSC จะแปลงกลยุทธ์ขององค์กรออกมาเป็นเป้าหมายในมิติต่างๆ ที่สำคัญๆ เพื่อความสมดุล แต่การกำหนดตัวชี้วัดตามแนวคิดหลักของ BSC ต้องมีความสมดุลใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยแต่ละมุมมองต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุและผล (cause effect relation) เช่น องค์กรคาดหวังผลประกอบการที่ดี มียอดขาย และกำไรที่ดี ต้องเกิดจากการยอมรับจากตลาดและลูกค้า ซึ่งการยอมรับของลูกค้าเพราะผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพ มีกระบวนการภายในที่ดี เนื่องมาจากสาเหตุการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กรทั้งในด้านการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ดังแผนภาพข้างล่างนี้



ที่มา: วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2552, น. 22)

การใช้ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อการสื่อสารจุดหมายขององค์กรให้กับบุคลากรทุกคน และทุกหน่วยงานได้ทราบตรงกันและร่วมมือกันในการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) สร้างความมั่นคงให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customers Satisfaction)

การกำกับ ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation and Feedback)

การกำกับ ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบสมรรถภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรในแต่ละช่วงเวลาว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับข้อเท็จจริง ในทางปฏิบัติประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงขึ้นอยู่กับการกำกับ ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์

อย่างมีประสิทธิภาพ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544: 278-280) ขั้นตอนของการตรวจสอบช่องว่างเชิงกลยุทธ์ (Strategic Gap) ซึ่งเป็นระยะห่างระหว่างเป้าหมายของการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจ (Mission) กับสถานภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งถ้าหากช่องว่างเชิงกลยุทธ์ มีมากเกินไปจนไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้บรรลุพันธกิจ (Mission) จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนพันธกิจ เพื่อให้สามารถทำได้ แต่ถ้าช่องว่างเชิงกลยุทธ์มีไม่มากนัก องค์กรก็สามารถปรับปรุงและเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทรัพยากรเพื่อลดช่องว่างเชิงกลยุทธ์และเข้าใกล้เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
- 2) การจัดทำกลยุทธ์เพื่อจัดทำนโยบายและจุดหมายขององค์กร
- 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่วางแผนกลยุทธ์ไว้ และ
- 4) การกำกับ ติดตาม และประเมินผล เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการติดตาม ประเมินผลเป็นข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเขตเศรษฐกิจพิเศษและนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังตัวแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในตอนต้น

ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จต้องแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมในรูปของแผน (plans) แผนงาน (programs) โครงการ (projects) และงบประมาณ (budgets) ตามกรอบโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อแบ่งงานหรือมอบหมายงานแก่ผู้รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน จึงขอนำเสนอตัวอย่างของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา

## 2.6 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย

วิทยาลัยชุมชน ใช้แผนกลยุทธ์การศึกษาตามกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีรูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546 ที่จัดทำโดยสำนักบริหารวิทยาลัยชุมชน เป็นแผนฉบับเดิมหรือแผนกลยุทธ์ที่ยังคงมีระยะเวลาครอบคลุมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558-2562 คือ แผนกลยุทธ์การศึกษาของวิทยาลัยชุมชน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557, น. 30-59) มีสาระสำคัญในแผนกลยุทธ์ฉบับเดิม ครอบคลุมปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

### 1. ปรัชญาของวิทยาลัยชุมชน

วิทยาลัยชุมชน ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่เชื่อว่า การศึกษามีคุณค่าอันประมาณการมิได้ ต่อบุคคลและสังคมโดยส่วนรวม บังเจกบุคคล จึงควรได้รับการศึกษาอย่างเต็มตามศักยภาพแห่งตน และศักยภาพแห่งรัฐ เพื่อสร้างสรรค์โอกาสทางการศึกษาให้กับสมาชิกในชุมชน ได้พัฒนาตนเองในสาขาวิชาที่จะเพิ่มคุณค่าแห่งชีวิตทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548, น. 11)

### 2. วิสัยทัศน์วิทยาลัยชุมชน

วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาและองค์กรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเพิ่มโอกาส ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม และพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558: 31)

### 3. พันธกิจวิทยาลัยชุมชน

วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาที่ให้การศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและเป็นส่วนหนึ่งของระบบอุดมศึกษาในการให้โอกาสทางการศึกษากับประชาชนในพื้นที่ห่างไกลที่มีความยากลำบากในการเข้าถึงการศึกษา จึงมีพันธกิจตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558, น. 31-32)

- 1) เป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาซึ่งบริหารจัดการโดยชุมชน
- 2) ให้การศึกษาและฝึกอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
- 3) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาชีพ พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลในชุมชน
- 4) จัดระบบเครือข่ายการบริหารจัดการศึกษา (เครือข่ายหน่วยจัดการศึกษา)
- 5) มุ่งเน้นจัดการศึกษาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่หลากหลาย ยืดหยุ่น สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
- 6) เชื่อมโยงความรู้ด้านวิชาการ และการใช้ทรัพยากรระหว่างวิทยาลัยชุมชน หน่วยจัดการศึกษากับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

การกำหนดตำแหน่ง หรือ Position ของวิทยาลัยชุมชน

1. จัดการศึกษาและฝึกอบรมตลอดชีวิตให้กับชุมชนและท้องถิ่น
2. กลุ่มเป้าหมาย คือ วัยแรงงานอายุ 22 ปี ขึ้นไป
3. การจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรมเน้นที่ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นเป็นหลัก



#### 4. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์การศึกษาของวิทยาลัยชุมชน (Objective)

1. เพื่อสร้างฉันทะร่วม (Shared Vision) ในทุกภาคส่วนของระบบวิทยาลัยชุมชน
2. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชน
3. เพื่อการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาลในด้านการเงิน บุคคล การกำกับมาตรฐาน และความเป็นเอกภาพของระบบวิทยาลัยชุมชน

#### 5. กลยุทธ์

กลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการสร้างฉันทะร่วม (Share Vision) สู่จุดเปลี่ยนวิทยาลัยชุมชน 2) ส่งเสริมการสร้างพันธกิจสัมพันธ์ชุมชน/สังคม (Community/Social Engagement) 3) การเสริมสร้างศักยภาพทางวิชาการ (Quality Enhancement) และ 4) การปฏิรูประบบบริหารจัดการและธรรมาภิบาล (Management and Good Governance Reform)

#### 6. เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 1) ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจในบทบาทพันธกิจ การกำหนดตำแหน่ง (Positioning) และทิศทางการพัฒนาของวิทยาลัยชุมชนตรงกัน รวมทั้งเห็นประโยชน์และเกิดฉันทะร่วมที่จะพัฒนาไปด้วยกัน 2) การจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนในการสร้างความเข้มแข็ง ความมั่นคง สมานฉันท์ ทำให้คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเป็นสังคม “กินดีอยู่เย็นเป็นสุข” 3) เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล สามารถพัฒนาคนดี ให้มีโอกาสดี คิดเป็น ทำงานเป็น คิดพื้นที่ไม่หนีชุมชน และ 4) มีระบบบริหารจัดการทั้งระบบบริหารงานบุคคล และระบบงบประมาณ/การเงินที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่โปร่งใสตรวจสอบได้

#### 7. ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (KPI) ของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการทั้งระดับชาติและระดับสถาบัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการทุกระดับ เข้าใจบทบาทและพันธกิจการกำหนดตำแหน่ง (Positioning) และทิศทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชน
2. เกิดความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการพัฒนาชุมชน
3. รายได้ต่อครัวเรือนสูงขึ้น
4. มีการจ้างงานและอาชีพในชุมชนเพิ่มขึ้น
5. ความเป็นอยู่ทางสังคมดีขึ้น
6. มีการกำหนดตำแหน่งวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ
7. บุคลากรวิทยาลัยชุมชนได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็น

8. มีมาตรฐานการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร
9. จัดเตรียมระบบบริหารงานต่างๆ เพื่อรองรับ พรบ.สถาบันวิทยาลัยชุมชน
10. กระจายอำนาจการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น
11. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

นอกจากนี้แล้ว จากรายงานผลการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชน ที่นำเสนอไว้ในวารสารต้นกล้าชุมชน ปีที่ 4 ฉบับที่ 30 ประจำเดือนกันยายน 2551 พบว่า สำนักบริหารวิทยาลัยชุมชน ได้นำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาลัยชุมชน จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้าง “คน” คือการสร้างและพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชนให้สามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ย่อย คือ ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ประธานสภาวิทยาลัยชุมชน กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน และสภาวิชาการเกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ แผนยุทธศาสตร์ การบริหารเครือข่าย และการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 2 การสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรวิทยาลัยชุมชน ทั้งข้าราชการและพนักงานราชการและลูกจ้างให้มีความรับผิดชอบ เสริมทักษะ และการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการเชิงรุก การบริหารจัดการเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการสรุปบทเรียนเพื่อพัฒนางาน และการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารจัดการ เป็นการสร้างและพัฒนา ระบบบริหารจัดการที่ดี โดยจำแนกเป็น 3 ยุทธศาสตร์ย่อย คือ

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1 การจัดทำกฎหมาย พระราชบัญญัติ

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 2 การเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารต่อสมาชิกในองค์กร

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างความเป็นเลิศในพันธกิจของวิทยาลัยชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้าง “คุณภาพ” เพื่อให้วิทยาลัยชุมชนจัดระบบการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาตามพันธกิจของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1 การออกแบบหลักสูตรใหม่ ที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง ของผู้เรียนและชุมชน

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 2 การพัฒนาครูวิทยาลัยชุมชนและอาจารย์พิเศษให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 การประกันคุณภาพ เป็นการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้ปรับปรุงคุณภาพภายในของวิทยาลัยชุมชน

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 4 การพัฒนานักศึกษา เป็นการจัดระบบการช่วยเหลือให้มีความพร้อมและศักยภาพที่จะเรียนจบและศักยภาพในการแข่งขันตามหลักสมรรถนะ (Competency Based Learning)

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 5 การเข้าถึงนักศึกษาทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อจัดหลักสูตรให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้าง “เครือข่าย” เพื่อสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1 การพัฒนาหน่วยจัดการศึกษา โดยสร้างความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ในการบริหารจัดการของหน่วยจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 2 การสร้างพันธมิตรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อส่งต่อนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนให้สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 การสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อนำองค์ความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพ

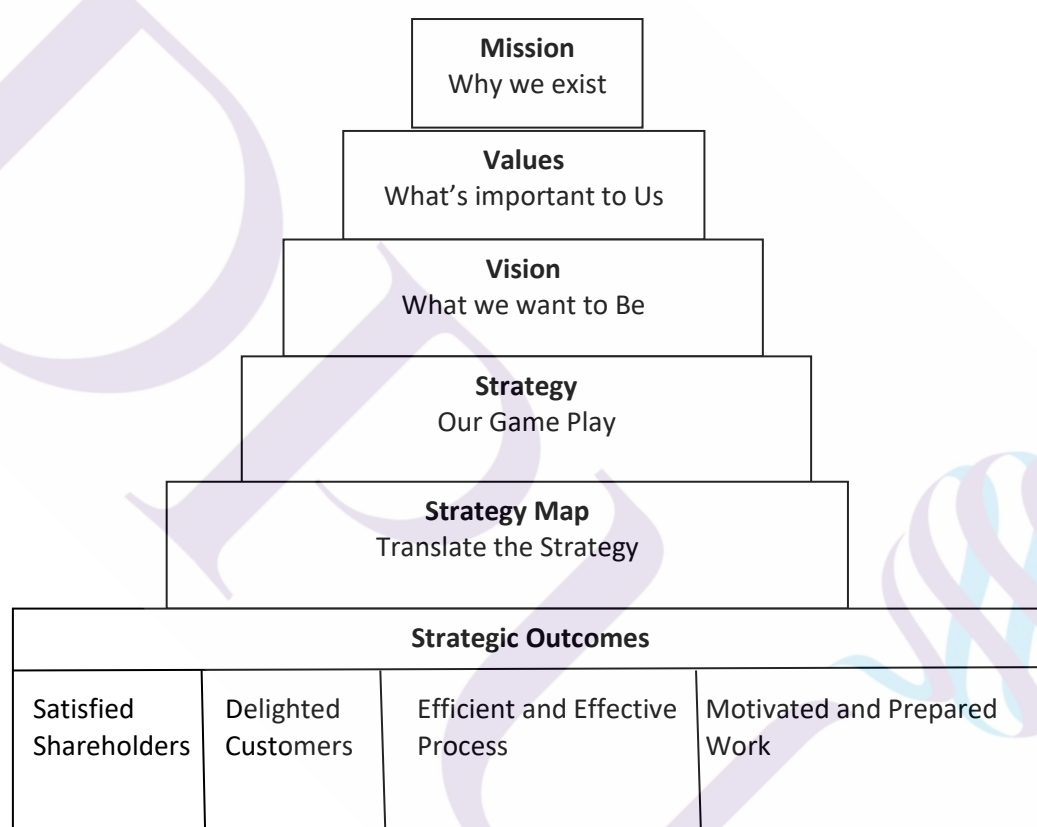
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้าง “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ” เพื่อสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดทำระบบข้อมูล และการสื่อสารของวิทยาลัยชุมชน

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดหาครูที่มีคุณภาพสอนผ่านระบบทางไกล การสอนในหน่วยจัดที่ห่างไกล

ดังนั้น เมื่อนำเอาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับแผนกลยุทธ์การศึกษาของวิทยาลัยชุมชน น่าจะสอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecards (BSC) ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่ใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยการจัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อการแปลงสินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้ ออกมาเป็นความมั่งคั่งที่จับต้องได้ โดยแผนที่กลยุทธ์ จะเป็นเสาเข็มทางด้านกรวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การลงทุน (มุมมองด้านการเงิน) ด้านความรู้และเทคโนโลยี (เป็นสินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้) ไม่ค่อยมีผลกระทบโดยตรงต่อผลตอบแทนทางการเงินของบริษัท แต่บุคลากรในบริษัทที่ได้รับความรู้ดังกล่าว จะสามารถนำเอาความรู้มา

ใช้ปรับปรุงและพัฒนางานในกระบวนการคุณภาพ เช่น สินค้ามีคุณภาพ จะต้องสามารถส่งมอบสินค้าทันตามกำหนดเวลา เมื่อสินค้ามีคุณภาพก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และสร้างความภักดีของลูกค้าที่มีต่อบริษัท ซึ่งลูกค้าจะยังคงซื้อสินค้าจากบริษัทต่อไป ทำให้บริษัทมีการเพิ่มยอดขาย รักษาลูกค้าเดิม และมีกำไรในระยะยาวได้ ซึ่งจะมีคุณค่าทางด้านศักยภาพขององค์กรในมิติมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรคือกำไรของบริษัท (Kaplan & Norton, 2548, pp. 32-46) ดังแผนภาพต่อไปนี้



ที่มา: ดัดแปลงจาก Robert S. Kaplan & David P. Norton (2548, p. 50)

## 2.7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วยงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 124-131) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนา  
 กฎหมายการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ พบว่า รูปแบบใน  
 การบริหารจัดการการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความ  
 มุ่งหมายของการบริหารจัดการการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จะต้องทำให้เกิดการพัฒนา 3  
 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านสังคม และด้านสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ 2) หลักการบริหาร  
 จัดการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ต้องอาศัยหลัก 7 ประการ คือ การศึกษาตลอดชีวิต  
 การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ องค์การบริหารจัดการศึกษาเป็นนิติบุคคล เขตพัฒนา  
 เศรษฐกิจพิเศษสามารถจัดการศึกษาได้ตามความพร้อม มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ  
 และประเภทการศึกษา มีอิสระในการกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลภายใต้กฎหมาย และ  
 มีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา 3) ทรัพยากรสำหรับใช้ในการบริหารจัดการ  
 การศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ รัฐบาลควรให้การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร คือ  
 สนับสนุนงบประมาณแบบให้เปล่าสำหรับการศึกษาภาคบังคับตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา  
 และมัธยมศึกษาตอนต้น สำหรับการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทั้งประเภทสามัญ  
 ศึกษาและประเภทอาชีวศึกษา รัฐบาลและผู้ปกครองควรร่วมกันสนับสนุนงบประมาณและ  
 ทรัพยากรร่วมกันเพราะไม่ใช้การศึกษาภาคบังคับ นอกจากนี้แล้วกรณีจัดการศึกษาตามความ  
 ต้องการของสถานประกอบการ ควรให้สถานประกอบการเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณและ  
 ทรัพยากร หรือกรณีที่รัฐบาลและสถานประกอบการทำข้อตกลงร่วมกัน ควรให้รัฐบาลและสถาน  
 ประกอบการร่วมกันสนับสนุนงบประมาณ และ 4) กระบวนการบริหารจัดการการศึกษาในเขต  
 พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ประกอบด้วย 3 ประการ คือ (1) ลักษณะการบริหารจัดการการศึกษาในเขต  
 พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ คือ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีกฎหมายรองรับ มีความแตกต่างในแต่ละ  
 พื้นที่ กำหนดนโยบาย โครงสร้าง การบริหารงานบุคคล และเป็นนิติบุคคล (2) กระบวนการบริหาร  
 จัดการศึกษา มี 7 กระบวนการ คือ กำหนดนโยบายและวางแผนการศึกษา จัดตั้งองค์กรการ  
 บริหารจัดการการศึกษาเป็นนิติบุคคล ออกระเบียบการบริหารงานบุคคลของเขตเศรษฐกิจพิเศษ  
 ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการการบริหารภายใต้ขอบเขตกฎหมาย รายงานผลการบริหารจัดการต่อ  
 คณะกรรมการเขตเศรษฐกิจพิเศษและกระทรวง และบริหารงบประมาณตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง  
 และ (3) แนวการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ คือ จัดการศึกษาตามความต้องการของ  
 สถานประกอบการระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกประเภท จัดการศึกษาเพื่อผลิตผู้มีทักษะอาชีพ ไม่  
 เน้นแรงงานไร้ฝีมือ ศึกษาวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ จัดการศึกษา

สำหรับคนต่างชาติที่เข้าออกหรืออยู่ในประเทศอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และ 5) คุณภาพการศึกษา ควรมีระบบประกันคุณภาพของตนเอง โดยเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและสถานศึกษาร่วมมือกัน กำหนดมาตรฐาน และดำเนินการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกตามมาตรฐาน เพราะเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมีความแตกต่างกันในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ดังนั้น จึงไม่ควรใช้มาตรฐาน กลางไปประเมิน

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2559, น. 1-20) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ความต้องการแรงงานใน 5 เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษใน 5 ปี ข้างหน้า (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน” พบว่า 1) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดตาก มีความต้องการกำลังแรงงานค่อนข้างมาก ประมาณ 4.3- 5.7 หมื่นคน/ปี โดยเป็น แรงงานภาคการเกษตรมากที่สุด (ร้อยละ 46.2) รองลงมา คือ ภาคบริการ และอุตสาหกรรม ส่วน แรงงานภาคบริการจะมีอยู่ในค้าปลีก ค้าส่ง และภาคการผลิตจะเป็นการผลิตเครื่องแต่งกายมี สัดส่วนสูงที่สุด โดยใช้ทักษะที่ไม่ซับซ้อนมากนัก แต่สำหรับการศึกษาแรงงานส่วนใหญ่มี การศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า ซึ่งจังหวัดตากมีความต้องการแรงงานไร้ฝีมือจำนวนมาก ทำให้แรงงานชาวเมียนมาเข้ามาทำงานในพื้นที่ เนื่องจากติดกับชายแดนประเทศพม่าและมีเส้นทาง ข้ามแดนที่สะดวก ซึ่งชาวเมียนมา เข้ามาประเทศไทย จำนวน 2.6 หมื่นคน

2) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดมุกดาหาร มีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น ค่อนข้างมาก ประมาณ 3.3- 4.3 หมื่นคน/ปี โดยเป็นแรงงานภาคการเกษตรมากที่สุด (ร้อยละ 58.2) แต่มีแนวโน้มลดลง รองลงมา คือ ภาคบริการ และอุตสาหกรรม ส่วนแรงงานภาคบริการจะมีอยู่ใน ค้าปลีก ค้าส่ง ขณะที่แรงงานในกิจกรรมก่อสร้างมีสัดส่วนสูงที่สุดในภาคอุตสาหกรรม แรงงาน ส่วนใหญ่ยังมีทักษะไม่สูง แรงงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า ซึ่งจังหวัด มุกดาหารมีความต้องการแรงงานจำนวนมาก แต่มีแรงงานจากสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน ลาว (สปป.ลาว) ที่มีอาณาเขตติดกับประเทศไทย เข้ามาทำงานเพียง 131 คน ที่เป็นแรงงานไร้ฝีมือ ตามพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2551 แต่มีแนวโน้มทางเศรษฐกิจของจังหวัดที่ จะขยายตัวสูงถึง 7.41 ต่อปี

3) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดสระแก้ว มีความต้องการแรงงานมีแนวโน้ม เพิ่มขึ้นค่อนข้างมาก ประมาณ 0.94-1,04 แสนคน/ปี โดยเป็นแรงงานภาคการเกษตรมากที่สุด (ร้อย ละ 43.2) แต่มีแนวโน้มลดลง รองลงมา คือ แรงงานในภาคบริการ และอุตสาหกรรม ส่วนแรงงาน ภาคบริการจะมีอยู่ในค้าปลีก ค้าส่ง รองลงมาคือ โรงแรมและภัตตาคาร ขณะที่แรงงานในกิจกรรม

การผลิตมีสัดส่วนสูงที่สุดในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ทักษะและระดับการศึกษา แรงงานกลุ่มใหญ่มีทักษะไม่สูงมากนัก แรงงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า ซึ่งจังหวัดสระแก้ว มีแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือ เพียง 660 คน โดยส่วนใหญ่เป็นชาวกัมพูชา ที่เป็นแรงงานไร้ฝีมือตามพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2551 แต่มีแนวโน้มทางเศรษฐกิจของจังหวัดที่จะขยายตัวสูงถึง 3.47 ต่อปี เพราะจังหวัดสระแก้วเป็นจังหวัดทางผ่านที่แรงงานมาพักพิงเปรียบเสมือนทางผ่าน และเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่ตลาดแรงงานที่มีขนาดใหญ่

4) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดตราด เป็นจังหวัดที่อยู่บนระเบียงเศรษฐกิจชายฝั่งทะเลตอนใต้ (Southern Coastal Economic Corridor) สามารถเข้าถึงท่าเรือแหลมฉบัง ท่าเรือสิหนุวิลล์ ในประเทศกัมพูชา และ Koh Kong Special Economic Zone เพราะทำเลที่ตั้งมีศักยภาพและเป็นศูนย์กลางทางด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน ทางฝั่งตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศ มีความต้องการแรงงานมีแนวโน้มค่อนข้างมาก ประมาณ 5.7 หมื่นคน/ปี โดยเป็นแรงงานภาคการเกษตรมากที่สุด (ร้อยละ 50.96) แต่เริ่มมีแนวโน้มลดลง รองลงมา คือ แรงงานในภาคบริการ และอุตสาหกรรม โดยส่วนใหญ่แรงงานในภาคบริการจะมีอยู่ในกลุ่มค้าปลีก ค้าส่ง ขณะที่กิจกรรมก่อสร้างและอุตสาหกรรมการผลิตมีสัดส่วนแรงงานสูงที่สุดในภาคอุตสาหกรรม เมื่อพิจารณาในระดับทักษะและระดับการศึกษา พบว่า แรงงานกลุ่มใหญ่ ยังมีทักษะไม่สูง แรงงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า อย่างไรก็ตามในอนาคตจำเป็นต้องทำการยกระดับทักษะแรงงานเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนแรงงาน

5) เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดสงขลา เป็นจังหวัดที่มีอุตสาหกรรมแปรรูปเพื่อการส่งออก และการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ เนื่องจากมีที่ตั้งและศักยภาพ โดยอำเภอสะเดาติดต่อกับรัฐเคดาห์และรัฐปะลิส ประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นแหล่งอุตสาหกรรมยางพารา ปาล์มน้ำมัน อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป และอุตสาหกรรมอาหารฮาลาล ซึ่งประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบที่สำคัญ ในขณะที่ด่านสะเดาและด่านปาดังเบซาร์มีทางรถไฟเชื่อมโยงระหว่างไทยและมาเลเซีย อุตสาหกรรม รวมทั้งในพื้นที่มีฐานการผลิตอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมยางพารา อาหารทะเล และอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น มีความต้องการแรงงานมีแนวโน้มค่อนข้างมาก ประมาณ 3.1-3.2 แสนคน/ปี เป็นแรงงานอยู่ในภาคบริการมากที่สุด (ร้อยละ 51.1) รองลงมา คือ แรงงานที่อยู่ในภาคเกษตร และภาคอุตสาหกรรม สำหรับในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ อยู่ในกิจกรรมการผลิต การก่อสร้าง การผลิตเหมืองแร่ เมื่อพิจารณาในระดับทักษะและระดับการศึกษา แรงงานกลุ่มใหญ่ยังมีทักษะไม่สูง การประกอบอาชีพไม่ได้ใช้ทักษะที่ซับซ้อนมาก ประชากรเด็กและผู้สูงอายุมี

แนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่วัยกำลังแรงงานมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ จึงทำให้ในอนาคต จังหวัดสงขลา จะขาดแคลนแรงงานในขณะที่ความต้องการแรงงานยังคงมีอยู่ สำหรับแรงงานต่างด้าว อาศัยเพียง การปฏิบัติเบื้องต้น เป็นแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือส่วนใหญ่มาจากสัญชาติ เมียนมา สปป.ลาว และ กัมพูชา แรงงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า อย่างไรก็ตามในอนาคตจำเป็นต้องทำการยกระดับทักษะแรงงานเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนแรงงาน

นิติรัฐ โสदानิล (2553, น. 177-182) ได้ศึกษา เรื่อง “กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ แบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมเปิดให้มีส่วนร่วมใน ระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการวางแผน มากที่สุด รองลงมาคือด้านการปฏิบัติและการประเมินผล 2) ปัญหาในการบริหารจัดการของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม มีปัญหาในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติมีปัญหามากที่สุด รองลงมา คือ ปัญหาด้านการวางแผน และ ด้านการประเมินผล 3) กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมแบบ “TOP TEAM Model” ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ คือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork = T) การบริหารจัดการ โครงสร้าง การบริหารที่เหมาะสม (Organizing = O) ความชำนาญในการปฏิบัติงาน (Proficiency = P) การสร้างแรง ศรัทธาและการบริหารจัดการแบบโปร่งใส (Transparency = T) ความเข้าใจในกระบวนการประเมิน (Evaluation = E) การปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Adaptation = A) การ สร้างแรงจูงใจในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ (Motivation = M)

สุภาวดี มาศพงค์ (2553, น. 210-219) ได้ศึกษา เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการ สำนักอัยการสูงสุดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารภาครัฐ” พบว่า 1) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญใน การบริหารจัดการ คือ ระบบเทคโนโลยีไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอกับบุคลากร และบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) องค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาการ บริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การให้บริการแก่ประชาชน (Customer Service) การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) องค์กรอิสระ (Autonomous Organization) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และ การให้ความร่วมมือภายในและภายนอก องค์กร (Networking) นอกจากนี้ยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า 3) ควรมีการประชาสัมพันธ์และ สร้างความเข้าใจในการบริหารจัดการให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบด้วย



สุรพล เสาร์ม (2552, น. 207-228) ได้ศึกษา เรื่อง “ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการพัฒนาผลิตภาพอุตสาหกรรมชนบทในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร” พบว่า 1) สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมชนบททั้งภายนอกและภายใน ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาลที่เอื้อต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมชนบท อุปสรรค ประกอบด้วย งบประมาณและเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีจำกัด การจูงใจให้ราษฎรเข้าร่วม โครงการมีอยู่น้อย จุดอ่อนประกอบด้วย การตลาดนำการผลิต การมีฐานแรงงานที่เพียงพอและอัตราค่าจ้างต่ำ และจุดอ่อนที่สำคัญ คือ ธุรกิจคู่สัญญาไม่มีความมั่นคง แข็งแรงพอ และพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ของราษฎรมีจำกัด ตลอดจนผู้ประกอบการขาดความรู้ในการบริหารจัดการและอุตสาหกรรมชนบทก็ต้องการแข่งขันจึงต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงาน การดำเนินการส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการจ้างการผลิต 2) ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน คือ การขนส่ง และสาธารณูปโภคพื้นฐานที่รองรับการดำเนินงานในแง่ของธุรกิจต้นทุนการผลิต สภาพความเป็นอยู่ คุณภาพชีวิต และการยอมรับของชุมชน 3) ปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพอุตสาหกรรมชนบทด้านแรงงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ สภาพการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการยอมรับและความภาคภูมิใจ 4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมผลิตภาพอุตสาหกรรมชนบท ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภาครัฐ ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจเอกชน ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชนบท ยุทธศาสตร์การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภาพการผลิต และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง

สรเสรีญ อินทร์ตัน (2550, น. 149-153) ได้ศึกษา เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการตามกระบวนการขั้นตอนธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาเฉพาะในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทย” พบว่า 1) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างมากที่สุด คือ ตัวผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล รองลงมา คือ การนำนโยบายรัฐบาลไปปฏิบัติ ด้านระเบียบและข้อบังคับขององค์การปกครองส่วนตำบล ด้านการกระจายอำนาจให้กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และด้านบริบทของสังคมไทย และ 2) กลยุทธ์การบริหารจัดการ ที่เหมาะสมกับเขตภาคใต้ตอนล่าง คือ กลยุทธ์ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านความรู้และความเข้าใจในศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่น กลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ด้านการปลูกจิตสำนึกในความเป็นไทย

อัสนียา สุวรรณศิริกุล (2549, น. 307-315) ได้ศึกษา เรื่อง “กลยุทธ์การถ่ายโอนความรู้ ในธุรกิจครอบครัวไทยของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ : ศึกษา บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์” พบว่า 1) ปัญหาอุปสรรคการถ่ายโอนความรู้มีปัจจัยหลายประการ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะความสำคัญของกลุ่มคนในองค์กร โครงสร้าง การสื่อสาร และ เทคโนโลยีสารสนเทศ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพแวดล้อม กฎ ระเบียบ เป็นต้น 2) ปัจจัยความสำเร็จ ประกอบด้วย 6 ประการ คือ ความพร้อมในการเรียนรู้ 2) นโยบายขององค์กร 3) แรงจูงใจ 4) สภาพแวดล้อม 5) บทบาทและการสนับสนุนจากผู้บริหาร และ 6) ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญงานหรือผู้มีความรู้จริง และ 3) องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้ และ การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผู้ร่วมทุนและลูกค้า และการถ่ายโอนความรู้ภายในครอบครัว (พ่อลูก พี่และน้อง)

ทศพล ชีวะพร มานิตย์ ไชยกิจ ชำนาญ ปาณาวงษ์ และสมคิด สายแวว (2556, น. 54-68) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย 2) สร้างรูปแบบการบริหารวิทยาลัยชุมชนประเทศไทย และ 3) ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย โดยสอบถามจากสภาวิทยาลัยชุมชน ผู้อำนวยการ และสภาวิชาการวิทยาลัยชุมชน พบว่า 1) สภาพการบริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทยมีปัญหา 10 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนา การเทียบโอนระดับและผลการเรียน บุคลากร การประกันคุณภาพ แผนงานและการบูรณาการ การจัดการเรียนการสอน การอำนวยความสะดวกและให้บริการ นักศึกษา และการบริหารและภาวะผู้นำ 2) รูปแบบการบริหารวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 1) ปรัชญาของวิทยาลัยชุมชน 2) การบริหารวิทยาลัยชุมชนองค์รวม และ 3) การจัดการองค์การของวิทยาลัยชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555, น. 6-13) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การก่อเกิด พัฒนาการ และทิศทางในอนาคตของวิทยาลัยชุมชน พบว่า ธรรมชาติและการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน ควรคำนึงถึง 1) ความรับผิดชอบจากการดำเนินงาน ของผู้บริหารทั้งระดับนโยบาย (สภาวิทยาลัยชุมชน) และระดับปฏิบัติงาน (ผู้อำนวยการ) 2) ผลประโยชน์ทับซ้อนในการบริหารงานที่ไม่โปร่งใส ทั้งระดับนโยบาย (กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน) และระดับปฏิบัติการ (ผู้อำนวยการ) 3) รูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ที่เน้นการมีส่วนร่วมและประสานความ

ร่วมมือ รวมทั้งการบริหารในเชิงอำนาจและการสั่งการ 4) การสร้างอัตลักษณ์วิทยาลัยชุมชนที่ต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน 5) การสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร และ 6) การมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะงบประมาณและกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพของพื้นที่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, น. 40-50) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการจัดอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา (Models of Non-Baccalaureate Higher Education Institutes) พบว่า สภาพกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และการปฏิรูประบบบริหารจัดการ ส่งผลให้สภาพบริบทภายในประเทศเปลี่ยนแปลงด้านปรัชญา หลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการ ครูผู้สอน และบทบาทของผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547, น. 25-26) กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกแบบการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน โดยอาศัยหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) หลักและวิธีการในการบริหารจัดการโดยชุมชน เพื่อชุมชน และตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน 2) โครงสร้างงานของวิทยาลัย เป็นการบริหารจัดการงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอน งานกิจการนักศึกษา งานอำนวยการและสนับสนุน งานจัดตั้งและระบบเครือข่าย และ 3) อำนาจหน้าที่ของบุคลากรในวิทยาลัยชุมชน ทั้งคณะกรรมการ/สภาวิทยาลัยชุมชน และบุคลากรในวิทยาลัยชุมชน และจากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2555 ของวิทยาลัยชุมชนพิจิตร (2557 : 41-42) พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชน ยังขาดมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ขาดคุณภาพในการผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารงานของคณะกรรมการยังขาดเอกภาพ ไม่มีส่วนร่วมในการร่วมคิดและร่วมทำ รวมทั้ง ผู้บริหารไม่มีอำนาจในการบริหาร ระวังและขาดความมั่นใจในการบริหารงาน

สำนักงานประมาณ (2547, น. 254) รายงานการติดตามการดำเนินการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนของสำนักงานประมาณ พบว่า ด้านการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน สำนักงานบริหารงานวิทยาลัยชุมชนใน ส่วนกลาง ยังขาดความพร้อมด้านกำลังคนและด้านการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงวิทยาลัยชุมชนในระดับจังหวัด นับตั้งแต่การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ การบริหารงบประมาณ และการประสานความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนการ

ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการ และการบริหารงบประมาณ

มิ่งขวัญ คอยชื่น (2552, น. 154) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย พบว่า ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย และการพัฒนามาตรฐานและตัวชี้สมรรถนะของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน แต่จากการผลการประเมินของสำนักมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (องค์การมหาชน) พบว่า สภาพโครงสร้างพื้นฐานของวิทยาลัยชุมชน เช่น นโยบาย และบุคลากร เป็นต้น กลุ่ม A หมายถึง กลุ่มที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการและช่วยเหลือให้บริการสถานศึกษาได้ (ผ่าน) จำนวน 15 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.33 กลุ่ม B กลุ่มที่มีความพร้อมพอสมควร ขาดแคลนบางรายการ แต่ยังสามารถบริหารจัดการได้และให้บริการสถานศึกษาได้ (รอการพิจารณา) จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5.56 กลุ่ม D หมายถึงกลุ่มที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพราะไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 (ผู้จัดการออนไลน์, 2552, น. 17,28)

นอกจากนี้รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะดำเนินการวิจัย เรื่อง วิทยาลัยชุมชน : รูปแบบสถาบันอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, น. 108-124) ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ยังไม่มีกฎหมายฉบับใดที่อนุญาตให้มีการจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อทำการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาเป็นการเฉพาะ และรูปแบบการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, น. 5-10) โดยในมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดหลักการจัดการศึกษาไว้ ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน โดยเฉพาะในมาตรฐานที่ 2 ได้กำหนดแนวการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านคน และ 2) ปัจจัยด้านการบริหาร โดยอาศัยหลักการบริหารจัดการและหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548, น. 5)

สุภาพร แพรวพนิต (2546) ศึกษา ยุทธศาสตร์และรูปแบบความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน: กรณีศึกษาศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความร่วมมือที่ได้ คือ การใช้ชุมชนเป็นฐานความคิดแบบที่มีสถานศึกษาและชุมชนร่วมมือกันจัดการศึกษา (Contracted instruction) และรูปแบบความร่วมมือที่มุ่งสร้างจิตสาธารณะ (Service learning) ซึ่งประกอบด้วย 9 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้ 1) การบริหารจัดการ 2) เทคนิคการรวบรวม

ข้อมูล 3) การคัดเลือกโครงการทดลอง 4) วิจัยที่ส่งกระทบกับชุมชน 5) ความมุ่งมั่นความกระตือรือร้น 6) การสร้างเครือข่ายชุมชน 7) การสร้างแรงจูงใจ 8) การเลือกผู้ช่วยนักวิจัย 9) การใช้วิสัยทัศน์แบบบูรณาการ ส่วนรูปแบบการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลกับชุมชนคลองหก ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ 1) วิเคราะห์ความต้องการของชุมชนคลองหก 2) ศึกษาข้อมูลของสถานศึกษาและชุมชน โดยใช้ชุมชนคลองหกเป็นฐานความคิด 3) ประชุมชี้แจงตัวแทนชุมชนคลองหก 4) ประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 5) วิเคราะห์สภาพปัญหาการอยู่หอพักของนักศึกษา และวิเคราะห์อาชีพ 6) เขียนแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลกับชุมชนคลองหก 7) กำหนดกิจกรรมความร่วมมือระหว่างสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลกับชุมชนคลองหก 8) ใช้แผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือเพื่อทดลองโครงการ 9) ประเมินผลโครงการ 10) ประเมินรูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลกับชุมชนคลองหก และพบว่าบุคคลทุกกลุ่มของชุมชนพอใจรูปแบบความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

พงษ์ภิญโญ แม้น โภศล (2556, น. 310-322) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” พบว่า

1) สภาพการบริหารจัดการงานวิจัย ประกอบด้วย ด้านการวางแผนและกำหนดนโยบาย มีคณะกรรมการที่ชัดเจน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัย มีระบบฐานข้อมูลเอกสาร ตำรา การประชาสัมพันธ์และลดภาระงานสอนให้อาจารย์ที่ทำวิจัยและเชิญชวนให้ทำวิจัย ด้านการเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้ยังมีข้อจำกัดในแหล่งกลางรวบรวมงานวิจัยเพื่อเผยแพร่และตีพิมพ์

2) กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัย ประกอบด้วย 1) พันธกิจ ที่สำคัญ ได้แก่ จัดให้มีระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัย ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ทำงานวิจัย และส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดประชาคมวิจัยและเครือข่ายความร่วมมือทางการวิจัย 2) วัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อให้เกิดระบบ กลไกและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ และ 3) กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัย ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO Strategy) (2) กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST Strategy) (3) กลยุทธ์พัฒนาและฟื้นฟู (WO Strategy) (4) กลยุทธ์แก้วิกฤต (WT Strategy) และมีประเด็นกลยุทธ์(Strategic Issues) คือ (1) สร้างความเป็นเลิศในงานวิจัย (2) พัฒนาระบบบริหารงานวิจัย (3) ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัย (4) สร้างความเป็นผู้นำงานวิจัย สร้างบรรยากาศการทำวิจัย และ(5) พัฒนาระบบเผยแพร่งานวิจัย

นาตาเลีย เอ โกลเสนิ โกวา (Natalia A. Kolesnikova, 2010, pp. 27-54) ได้ศึกษาบทบาทวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกาและข้อดีในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (Examines the role of community college in U.S. higher education system and their advantages in economic return) พบว่า การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนมีความยืดหยุ่น (Flexible) และวิทยาลัยชุมชนเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เข้าเรียน ในระดับอุดมศึกษา และช่วยยกระดับสถานะทางเศรษฐกิจให้ดีขึ้น (Community college represent an opportunity to receive a postsecondary education and improve their economic status) เพราะว่า เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียน (Open admission policy) ในราคาประหยัด และไม่แพงเหมือนมหาวิทยาลัย (Low tuition) (Community college paid \$2,017, four year college paid \$5,685, and private colleges paid \$20,492 in 2006-7) รวมทั้งนักเรียนสามารถเข้าเรียนในวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ใกล้บ้าน (students attend a community college close their home) ซึ่งส่วนมากนักเรียนวิทยาลัยชุมชนเรียนด้วยและทำงานด้วย (69 percent of community college students work full-time) และคนทำงานแล้วกลับมาเรียนที่วิทยาลัยชุมชนเพื่อเพิ่มความรู้และคุณวุฒิ (the labor return to an associated degree (AD) about 27 percent) โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 25-55 ปี นอกจากนี้แล้ว คนที่จบจากวิทยาลัยชุมชนจะได้รับค่าจ้างสูงกว่าระดับมัธยมศึกษาเพราะมีความรู้และประสบการณ์ที่ดีกว่า (the difference between the wage of an individual with an AD and his or her potential wage if formal education stopped at the high school level) ซึ่งมีประมาณร้อยละ 85 ที่ได้รับการขึ้นเงินเดือนและได้งานที่ดีกว่าเดิม รวมทั้งมีความรับผิดชอบมากกว่า (Students who receive a certificate or degree were more likely to be satisfied with their outcomes, and about 85 percent reported that salaries had increased and having a better job or more responsibilities)

John P. Murray & Joseph . Kishur, Jr. (2008). ได้ศึกษาวิกฤติการบริหารจัดการในวิทยาลัยชุมชน (Crisis management in the Community College) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษา จำนวน 13 ตัวอย่าง พบว่า กระบวนการตัดสินใจของประธานวิทยาลัยชุมชนต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้กระบวนการตัดสินใจยุ่งยากและไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง (Unexpected) ซึ่งเป็นวิกฤติที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมในสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าถ้าหากประธานวิทยาลัยชุมชนได้จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีความชัดเจนและเป็นไปตามเป้าหมาย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่สนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0” มีวัตถุประสงค์เฉพาะตามกรอบของการวิจัยครั้งนี้ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ และ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ในปัจจุบัน มีรายละเอียดดังนี้**

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ตามบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาใน 6 ประเด็น ดังนี้

1.1.1 ด้านนโยบายและแผน ได้แก่ ทิศทางประเทศไทย 4.0 การศึกษา 4.0 และนโยบายของต้นสังกัด คือ สถาบันวิทยาลัยชุมชน และศักยภาพที่ตอบสนองการผลิตกำลังคนของวิทยาลัยชุมชนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

1.1.2 ด้านโครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

1.1.3 ด้านงบประมาณที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

1.1.4 ด้านการบริหารงานบุคคล

1.1.5 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนวิทยาลัยชุมชน

1.1.6 ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย

1.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยใน 6 ประเด็นดังกล่าวข้างต้น (จากข้อที่ 1) ซึ่งมีรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.2.1 ผู้ให้ข้อมูลการวิจัย คือ ตัวแทนวิทยาลัยชุมชนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จำนวน 6 วิทยาลัย คือ วิทยาลัยชุมชนตราด ตาก มุกดาหาร สระแก้ว สงขลา และนราธิวาส โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ประกอบด้วย ประธานหรือรองประธานสภาวิทยาลัยชุมชน ผู้แทนชุมชน (ตัวแทนหอการค้า หรือ สภาอุตสาหกรรม) ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่ายหรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผน นักศึกษา และผู้ปกครอง จำนวน 8 คน/วิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 48 คน ดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย	วิทยาลัยชุมชน						
	ตราด	ตาก	สระแก้ว	มุกดาหาร	สงขลา	นราธิวาส	รวม
1. ประธานสภา	1	1	1	1	1	1	6
2. รองประธานสภา	1	1	1	1	1	1	6
3. ผู้แทนสภาหอการค้า/ สภาอุตสาหกรรม	1	1	1	1	1	1	6
4. ผู้อำนวยการ	1	1	1	1	1	1	6
5. รองผู้อำนวยการ	1	1	1	1	1	1	7
6. หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย นโยบายและแผน	1	1	1	1	1	1	6
7. ผู้ปกครอง	1	1	1	1	1	1	6
8. นักศึกษา	1	1	1	1	1	1	6
<b>รวม</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>48</b>

1.2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสังเกต และแบบสำรวจข้อมูลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และดำเนินการหาคุณภาพโดยการนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสังเกต และแบบสำรวจที่สร้างขึ้น นำเสนอให้ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งความถูกต้องของภาษาที่ใช้ให้มีความสมบูรณ์และครอบคลุมข้อคำถามการสัมภาษณ์ การสังเกต และการสำรวจข้อมูลการวิจัย จากนั้น ดำเนินการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำกลับไปเสนอให้ที่ปรึกษาพิจารณาอีกรอบหนึ่ง เมื่อที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาแล้ว ก็นำแบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต และ



แบบสำรวจข้อมูลการวิจัยไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำเสนอที่ปรึกษาพิจารณาความสมบูรณ์อีกรอบหนึ่ง เมื่อที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบแล้ว ผู้วิจัยนำเครื่องมือดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัย ด้านการบริหารจัดการ และด้านวิทยาลัยชุมชนพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา และความตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ได้ค่าความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC) อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และดำเนินการปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความสมบูรณ์ และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง เมื่อที่ปรึกษาพิจารณาและให้ความเห็นชอบแล้วก็นำเครื่องมือดังกล่าวทั้ง 3 ฉบับไปจัดทำเป็นต้นฉบับที่สมบูรณ์ จากนั้นนำเครื่องมือดังกล่าวไปทดลองสัมภาษณ์ สังเกต และสำรวจข้อมูลการวิจัยที่วิทยาลัยชุมชนพิจิตร และนำผลการทดลองเก็บข้อมูลรายงานให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เมื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นชอบแล้ว ผู้วิจัยจึงนำไปใช้จริงต่อไป

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ผู้วิจัยประสานงานกับสถาบันวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษเพื่อขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยตามข้อ 1.2.1 ได้แก่ ประธานหรือรองประธานสภาวิทยาลัยชุมชน ผู้แทนชุมชน (ตัวแทนหอการค้า หรือ สภาอุตสาหกรรม หรือ ผู้แทนภาคธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม) ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน หัวหน้ากลุ่มงานหรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของวิทยาลัยชุมชน นักศึกษา และผู้ปกครอง จำนวน 8 คน/วิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 48 คน และทำการสังเกต และสำรวจข้อมูลการวิจัยไปพร้อมๆ กัน โดยดำเนินการจัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัยจากวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตถึงสถาบันวิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งสถาบันวิทยาลัยชุมชนได้ทำหนังสืออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บข้อมูลการวิจัยและแจ้งกำหนดการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยให้แต่ละวิทยาลัยชุมชนทราบ พร้อมทั้งผู้วิจัยประสานงานโดยตรงกับแต่ละวิทยาลัยชุมชนอีกรอบหนึ่งเป็นการภายในด้วยเพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ สังเกต และสำรวจข้อมูลการวิจัย โดยมีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 25 มีนาคม ถึง 3 มิถุนายน 2561 รวมระยะเวลาประมาณ 3 เดือน

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล คือ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกต และการสำรวจข้อมูลการวิจัย มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ ประมวลผลและสรุปผลเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ใน 6 ประเด็น คือ 1) ด้านนโยบายและแผน 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านงบประมาณ 4) ด้านการบริหารงานบุคคล 5) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และ 6) ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย

## ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0 ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1 การจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากข้อที่ 1 มาวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำเป็นร่างกลยุทธ์ฯ ซึ่งประกอบด้วย

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดทำ SWOT Analysis และทำ TOWS Matrix เพื่อดูความสัมพันธ์และความสอดคล้องของแต่ละปัจจัย

2.1.2 การกำหนดทิศทางของวิทยาลัยชุมชน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานและโครงการ

2.1.3 สร้าง (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ของแต่ละวิทยาลัยชุมชน จากนั้น ผู้วิจัยนำเสนอ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ดังกล่าวให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเพื่อรับคำแนะนำในการจัดทำกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมกับข้อมูลที่ผู้วิจัยสังเคราะห์มาจากข้อที่ 1 หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ดังกล่าวมาปรับปรุงตามคำแนะนำต่อไป

2.2 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ของแต่ละวิทยาลัย

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จัดพิมพ์เป็นรูปเล่มกลยุทธ์ฯ เพื่อดำเนินการให้ขั้นตอนต่อไป คือ การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2.3 ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารจัดการ การศึกษา และด้านการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 กำหนดแนวคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถาม แล้วปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาตามกรอบการวิจัยให้เป็นหมวดหมู่ และเรียงลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม

2.3.2 การเตรียมบุคลากรในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ และวัสดุอุปกรณ์ประกอบการประชุม

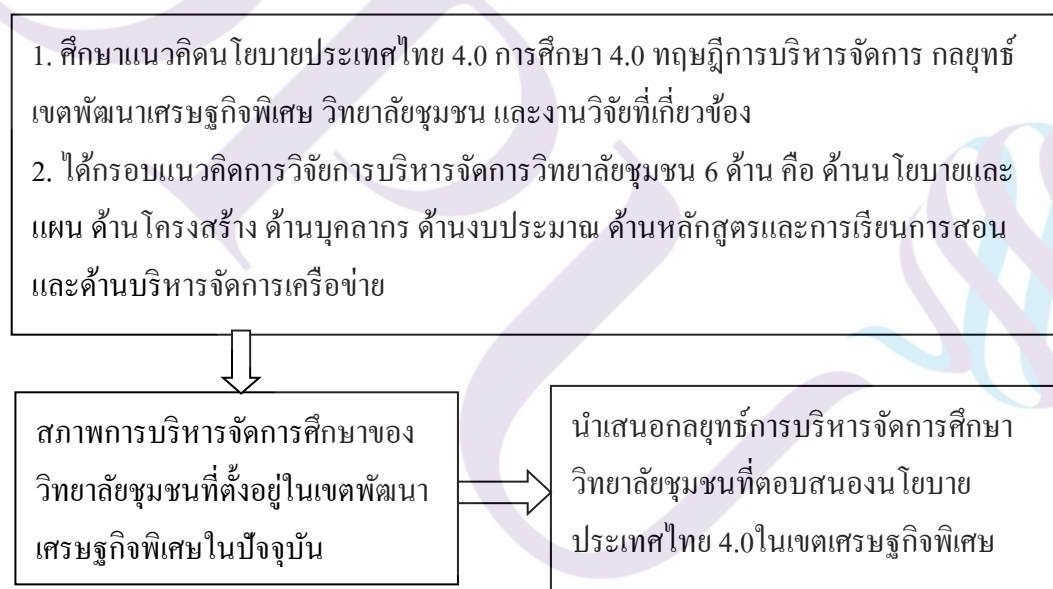
2.3.3 จัดทำหนังสือเชิญประชุม และนัดหมายการประชุมกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันเวลา และสถานที่การประชุม

2.4 การดำเนินการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การดำเนินการสนทนากลุ่ม และ 2) การยุติการสนทนากลุ่ม

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกผลการสนทนากลุ่มมาจัดพิมพ์และทำการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อจัดหมวดหมู่ของข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มต่อไป

2.6 เขียนรายงานวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0” ที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัยต่อไป  
สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

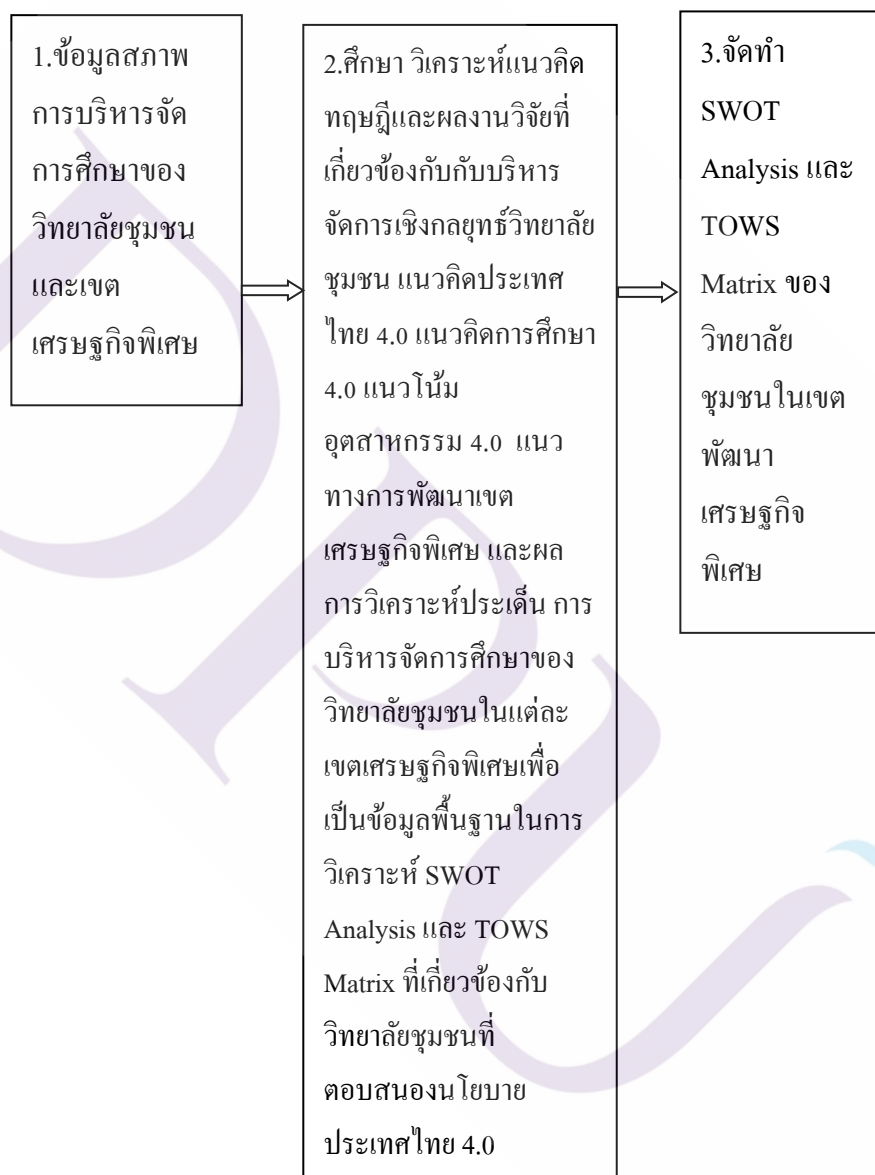
การดำเนินการวิจัยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งเป็นขั้นตอนการสำคัญๆ 2 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาวิทยาลัยชุมชนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ และ 2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

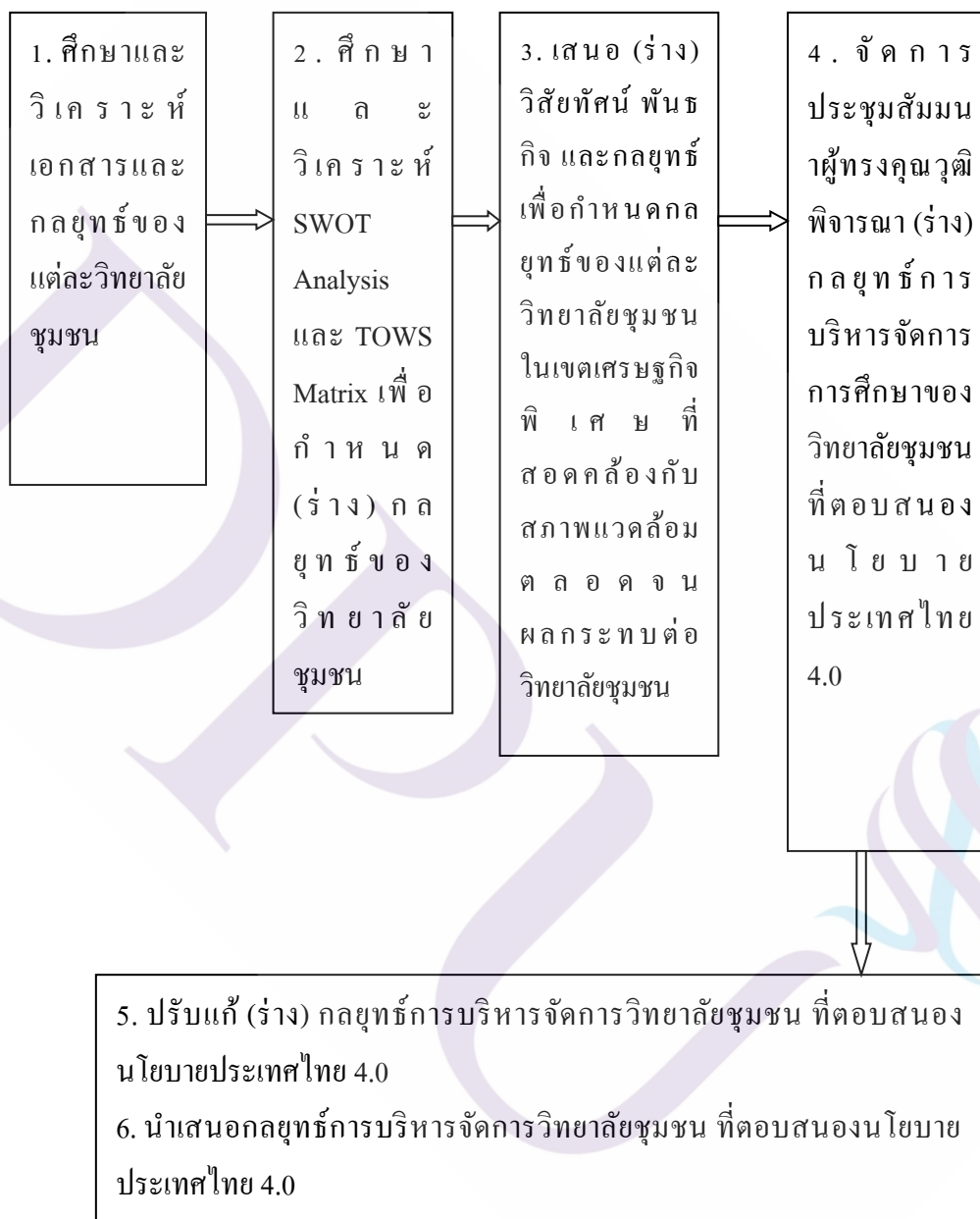
สาระสำคัญของขั้นตอนการวิจัย มี 2 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยดำเนินการดังนี้



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดำเนินการ ดังนี้



ภาพที่ 3.3 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในปัจจุบัน และ 2) เสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนั้น จึงนำเสนอผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในปัจจุบัน และ ตอนที่ 2 เสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสำหรับในปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนในพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในปัจจุบัน

การศึกษิตสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในปัจจุบัน จากการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ และ สัมภาษณ์ผู้ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและเกี่ยวข้องกับวิทยาลัยชุมชน จำนวน 6 วิทยาลัย ประกอบด้วย วิทยาลัยชุมชนตราด วิทยาลัยชุมชนตาก วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว วิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร วิทยาลัยชุมชนสงขลา และวิทยาลัยชุมชนนราธิวาส โดยภาพรวม มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

การบริหารจัดการ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) การกำหนดนโยบายและแผน	10	20.83	2
2) โครงสร้างองค์กร	5	10.42	5
3) การบริหารงานบุคคล	7	14.58	4
4) การบริหารงบประมาณ	12	25.00	1
5) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	9	18.75	3
6) การบริหารจัดการเครือข่าย	4	8.33	6
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โดยภาพรวม ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการด้านงบประมาณเป็นอันดับแรก (ร้อยละ 25.00) รองลงมา คือ การกำหนดนโยบายและแผน และหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 20.83 และร้อยละ 18.75 ตามลำดับ) และที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ การบริหารจัดการเครือข่าย (ร้อยละ 8.33)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ด้านการกำหนดนโยบายและแผน วิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษให้ความสำคัญกับกระบวนการของการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานกำหนดนโยบายของวิทยาลัยชุมชนเป็นลำดับแรก (ร้อยละ 27.08) เพราะมีความเชื่อมั่นนโยบายมาจากกลุ่มบุคคลที่เป็นคณะทำงานเสนอความคิดเห็นเพื่อกำหนดเป็นนโยบาย รองลงมา คือ ศึกษาวิเคราะห์เอกสารต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริบทของวิทยาลัยชุมชน และการจัดทำร่างนโยบายและแผน (ร้อยละ 22.92 และร้อยละ 14.58 ตามลำดับ) ส่วนที่อยู่ในลำดับสุดท้าย คือ การติดตามประเมินนโยบายและแผนของวิทยาลัยชุมชน (ร้อยละ 4.17) ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนต่อการกำหนดนโยบายและแผน

การกำหนดนโยบาย	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำหนดนโยบาย	13	27.08	1
2) ศึกษาวิเคราะห์เอกสารต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริบทของวิทยาลัยชุมชน	11	22.92	2
3) การจัดทำร่างนโยบายและแผน	7	14.58	3
4) การประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนในชุมชน	6	12.5	4
5) การนำเสนอร่างนโยบายและแผนให้สภาวิทยาลัยชุมชนพิจารณาให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ	5	10.42	5
6) การนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติ	4	8.33	6
7) การติดตามประเมินนโยบายและแผน	2	4.17	7
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	

ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหารจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรวิทยาลัยชุมชนจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานผู้อำนวยการ (ร้อยละ 27.08) รองลงมา คือ สำนักวิชาการ (ร้อยละ 22.92) และน้อยที่สุด คือ ศูนย์วิจัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ร้อยละ 14.58) ซึ่งการกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน ดังตารางที่ 4.3



ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นบุคลากรวิทยาลัยชุมชนต่อด้าน โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) สำนักงานผู้อำนวยการ	19	27.08	1
2) สำนักวิชาการ	17	22.92	2
3) ศูนย์วิจัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	12	14.58	3
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	

ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่ เห็นว่า การสำรวจความต้องการกำลังคนของวิทยาลัยชุมชนมีความสำคัญในลำดับแรกของกระบวนการสรรหาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน (ร้อยละ 27.08) รองลงมา คือ การประกาศรับสมัครเพื่อสรรหาคณาจารย์เข้าทำงาน และการบรรจุคนเข้าทำงาน (ร้อยละ 22.92 และร้อยละ 14.58 ตามลำดับ) และที่น้อยที่สุด คือ การรักษาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน เพราะขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน ต่อด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) การสำรวจความต้องการกำลังคน	13	27.08	1
2) การประกาศรับสมัครเพื่อสรรหาคณาจารย์เข้าทำงาน	11	22.92	2
3) บรรจุบุคคลเข้าทำงาน	9	14.58	3
4) การแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน/รับราชการ	6	12.5	4
5) การพัฒนาบุคคล/การประชุมสัมมนาและ/หรือฝึกอบรม	5	10.42	5
6) การรักษาบุคลากรวิทยาลัยชุมชนเพราะขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน	4	8.33	6
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	

ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่ เห็นว่า งบประมาณไม่เพียงพอ (ร้อยละ 18.75) รองลงมา คือ กระบวนการขออนุมัติใช้งบประมาณ และการขอเบิกจ่ายงบประมาณ (ร้อยละ 16.67 และร้อยละ 14.58 ตามลำดับ) และน้อยที่สุด คือ การติดตามรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ (ร้อยละ 6.25) ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่มีต่อด้านการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเกี่ยวกับงบประมาณ	5	10.42	6
2) การจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ	6	12.50	4
3) การชี้แจง	6	12.50	4
4) การจัดสรรงบประมาณ	7	14.58	3
5) กระบวนการขออนุมัติใช้งบประมาณ	8	16.67	2
6) การเบิกจ่ายงบประมาณ วิทยาลัยชุมชน	4	8.33	7
7) การรายงานติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ	3	6.25	8
8) งบประมาณ ไม่เพียงพอ	9	18.75	1
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	

ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน พบว่า หลักสูตรวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนส่วนใหญ่เปิดสอนหลักสูตรอนุปริญญา (ร้อยละ 27.08) รองลงมา คือ หลักสูตรระยะสั้น (ร้อยละ 22.92) และน้อยที่สุด คือ หลักสูตรประกาศนียบัตร (ร้อยละ 14.58) สำหรับกระบวนการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า การสำรวจความต้องการหลักสูตรมีความสำคัญมากที่สุด (ร้อยละ 18.75) รองลงมา คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานหลักสูตร และการร่างหลักสูตรและการอนุมัติหลักสูตร (ร้อยละ 16.67 และร้อยละ 12.50 เท่ากัน ตามลำดับ) และที่น้อยที่สุด คือ การรับรองเงินเดือนของหลักสูตรวิทยาลัยชุมชน (ร้อยละ 2.08) ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

ด้านหลักสูตรวิทยาลัยชุมชน	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) หลักสูตรระดับอนุปริญญา	19	27.08	1
2) หลักสูตรระยะสั้น	17	22.92	2
3) หลักสูตรประกาศนียบัตร	12	14.58	3
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	
<b>การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน</b>			
1) การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำหลักสูตร	8	16.67	2
2) การสำรวจความต้องการหลักสูตร	9	18.75	1
3) การร่างหลักสูตร	6	12.50	3
4) การอนุมัติหลักสูตร	6	12.50	3
5) การรับรองหลักสูตร	5	10.42	4
6) การจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอน	4	8.33	5
7) การรับสมัครนักศึกษา	3	6.25	6
8) การจัดการเรียนการสอน	3	6.25	6
9) การจบหลักสูตร	3	6.25	6
10) การรับรองเงินเดือนของหลักสูตร	1	2.08	10
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	

ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่ เห็นว่า เครือข่ายมีบุคลากร ไม่เพียงพอมากที่สุด (ร้อยละ 37.50) รองลงมา คือ บทบาทหน้าที่เครือข่าย และการบริหารงานเครือข่าย (ร้อยละ 27.08 และร้อยละ 20.83) และน้อยที่สุด คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเครือข่าย (ร้อยละ 14.58) ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่มีด้านเครือข่ายการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน

การบริหารจัดการเครือข่าย	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเครือข่าย	7	14.58	4
2) การบริหารงานเครือข่าย	10	20.83	3
3) บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย	13	27.08	2
4) บุคลากรไม่เพียงพอ	18	37.50	1
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	

เมื่อพิจารณาเป็นรายวิทยาลัย พบว่า การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน ที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบายและแผน (Policy and Planning) 2) ด้าน โครงสร้างองค์กร (Organizing) 3) ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing) 4) ด้านการบริหารงบประมาณ (Budgeting) 5) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (Curriculum and Instruction) และ 6) ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย (Networking) ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 สภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

วิทยาลัย ชุมชน (วช.)	ตราด	ตาก	สระแก้ว	มุกดาหาร	สงขลา	นราธิวาส
1.กำหนด นโยบาย และแผน	มีการแต่งตั้ง คณะทำงาน กำหนด นโยบาย และมี สภาวช.เป็น ผู้อนุมัติและให้ ความเห็นชอบ นโยบายและ แผนของ วิทยาลัยชุมชน	มีการแต่งตั้ง คณะทำงาน กำหนด นโยบาย และมี สภาวช.เป็น ผู้อนุมัติและ ให้ความ เห็นชอบ นโยบายและ แผนของ วิทยาลัย ชุมชน	มีการแต่งตั้ง คณะทำงาน กำหนด นโยบายและ มีสภาวช. เป็นผู้อนุมัติ และให้ความ เห็นชอบ นโยบายและ แผนของ วิทยาลัย ชุมชน	มีการแต่งตั้ง คณะทำงาน กำหนด นโยบายและ มีสภาวช. เป็นผู้อนุมัติ และให้ความ เห็นชอบ นโยบายและ แผนของ วิทยาลัย ชุมชน	มีการแต่งตั้ง คณะทำงาน กำหนด นโยบายและ มีสภาวช. เป็นผู้อนุมัติ และให้ความ เห็นชอบ นโยบายและ แผนของ วิทยาลัย ชุมชน	มีการแต่งตั้ง คณะทำงาน กำหนด นโยบายและ มีสภาวช. เป็นผู้อนุมัติ และให้ความ เห็นชอบ นโยบายและ แผนของ วิทยาลัย ชุมชน
2. โครงสร้าง องค์กร	มี 3 สำนัก โดย กฎหมายฉบับ เดียวกัน คือ สำนัก อำนวยการ สำนักวิชาการ และศูนย์วิจัย และส่งเสริม การเรียนรู้ ตลอดชีวิต	มี 3 สำนัก โดย กฎหมาย ฉบับ เดียวกัน คือ สำนัก อำนวยการ สำนัก วิชาการ และ ศูนย์วิจัยและ ส่งเสริมการ เรียนรู้ตลอด ชีวิต	มี 3 สำนัก โดยกฎหมาย ฉบับเดียวกัน คือ สำนัก อำนวยการ สำนักวิชาการ และศูนย์วิจัย และส่งเสริม การเรียนรู้ ตลอดชีวิต	มี 3 สำนัก โดยกฎหมาย ฉบับเดียวกัน คือ สำนัก อำนวยการ สำนักวิชาการ และศูนย์วิจัย และส่งเสริม การเรียนรู้ ตลอดชีวิต	มี 3 สำนัก โดยกฎหมาย ฉบับเดียวกัน คือ สำนัก อำนวยการ สำนักวิชาการ และศูนย์วิจัย และส่งเสริม การเรียนรู้ ตลอดชีวิต	มี 3 สำนัก โดยกฎหมาย ฉบับเดียวกัน คือ สำนัก อำนวยการ สำนักวิชาการ และศูนย์วิจัย และส่งเสริม การเรียนรู้ ตลอดชีวิต

## ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

วิทยาลัย ชุมชน (วชช.)	ตราด	ตาก	สระแก้ว	มุกดาหาร	สงขลา	นราธิวาส	
3. การ บริหาร บุคคล	วชช. ดำเนินการสรรหาและ คัดเลือกผู้อำนวยการได้ เท่านั้น แต่ไม่สามารถ ดำเนินการสรรหาบรรจุและ แต่งตั้งข้าราชการครูและ พนักงานราชการได้ ต้องให้ ส่วนกลางคือสถาบันวิทยาลัย ชุมชนดำเนินการ	ว ช ช . ดำเนินการ สรรหา และ คัดเลือก ผู้อำนวยการ ได้เท่านั้น แต่ไม่ สามารถ ดำเนินการ สรรหา บรรจุและ แต่งตั้ง ข้าราชการ ครูและ พนักงาน ราชการได้ ต้องให้ ส่วนกลาง คือสถาบัน วิทยาลัย ชุมชน ดำเนินการ	ว ช ช . ดำเนินการ สรรหา และ คัดเลือก ผู้อำนวยการ ได้เท่านั้น แต่ไม่ สามารถ ดำเนินการ สรรหา บรรจุและ แต่งตั้ง ข้าราชการ ครูและ พนักงาน ราชการได้ ต้องให้ ส่วนกลาง คือสถาบัน วิทยาลัย ชุมชน ดำเนินการ	ว ช ช . ดำเนินการ สรรหา และ คัดเลือก ผู้อำนวยการ ได้เท่านั้น แต่ไม่ สามารถ ดำเนินการ สรรหา บรรจุและ แต่งตั้ง ข้าราชการ ครูและ พนักงาน ราชการได้ ต้องให้ ส่วนกลาง คือสถาบัน วิทยาลัย ชุมชน ดำเนินการ	ว ช ช . ดำเนินการ สรรหา และ คัดเลือก ผู้อำนวยการ ได้เท่านั้น แต่ไม่ สามารถ ดำเนินการ สรรหา บรรจุและ แต่งตั้ง ข้าราชการ ครูและ พนักงาน ราชการได้ ต้องให้ ส่วนกลาง คือสถาบัน วิทยาลัย ชุมชน ดำเนินการ	ว ช ช . ดำเนินการ สรรหา และ คัดเลือก ผู้อำนวยการ ได้เท่านั้น แต่ไม่ สามารถ ดำเนินการ สรรหา บรรจุและ แต่งตั้ง ข้าราชการ ครูและ พนักงาน ราชการได้ ต้องให้ ส่วนกลาง คือสถาบัน วิทยาลัย ชุมชน ดำเนินการ	ว ช ช . ดำเนินการ สรรหา และ คัดเลือก ผู้อำนวยการ ได้เท่านั้น แต่ไม่ สามารถ ดำเนินการ สรรหา บรรจุและ แต่งตั้ง ข้าราชการ ครูและ พนักงาน ราชการได้ ต้องให้ ส่วนกลาง คือสถาบัน วิทยาลัย ชุมชน ดำเนินการ

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

วิทยาลัย ชุมชน (วชช.)	ตราด	ตาก	สระแก้ว	มุกดาหาร	สงขลา	นราธิวาส
4. บริหาร งบประมาณ	ดำเนินการ บริหารตามที่ ส่วนกลางให้ มา โดย มี คณะกรรมการ รกลางดูแล ตั้งแต่การ จัดทำคำขอ งบประมาณ ชี้แจง จัดสรร ติดตาม ประเมินผล การใช้จ่าย งบประมาณ ตามระบบ งบประมาณ และเบิกจ่าย ด้วยระบบ GFMS	ดำเนินการ บริหารตามที่ ส่วนกลางให้ มา โดย มี คณะกรรมการ รกลางดูแล ตั้งแต่การ จัดทำคำขอ งบประมาณ ชี้แจง จัดสรร ติดตาม ประเมินผล การใช้จ่าย งบประมาณ ตามระบบ งบประมาณ และเบิกจ่าย ด้วยระบบ GFMS	ดำเนินการ บริหารตามที่ ส่วนกลางให้ มา โดย มี คณะกรรมการ รกลางดูแล ตั้งแต่การ จัดทำคำขอ งบประมาณ ชี้แจง จัดสรร ติดตาม ประเมินผล การใช้จ่าย งบประมาณ ตามระบบ งบประมาณ และเบิกจ่าย ด้วยระบบ GFMS	ดำเนินการ บริหารตามที่ ส่วนกลางให้ มา โดย มี คณะกรรมการ รกลางดูแล ตั้งแต่การ จัดทำคำขอ งบประมาณ ชี้แจง จัดสรร ติดตาม ประเมินผล การใช้จ่าย งบประมาณ ตามระบบ งบประมาณ และเบิกจ่าย ด้วยระบบ GFMS	ดำเนินการ บริหารตามที่ ส่วนกลางให้ มา โดย มี คณะกรรมการ รกลางดูแล ตั้งแต่การ จัดทำคำขอ งบประมาณ ชี้แจง จัดสรร ติดตาม ประเมินผล การใช้จ่าย งบประมาณ ตามระบบ งบประมาณ และเบิกจ่าย ด้วยระบบ GFMS	ดำเนินการ บริหารตามที่ ส่วนกลางให้ มา โดย มี คณะกรรมการ รกลางดูแล ตั้งแต่การ จัดทำคำขอ งบประมาณ ชี้แจง จัดสรร ติดตาม ประเมินผล การใช้จ่าย งบประมาณ ตามระบบ งบประมาณ และเบิกจ่าย ด้วยระบบ GFMS





ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

วิทยาลัย ชุมชน (วชช.)	ตราด	ตาก	สระแก้ว	มุกดาหาร	สงขลา	นราธิวาส	
6. เครือข่าย	การสร้างความร่วมมือมาพร้อมกันในลักษณะการลงนามความร่วมมือจากส่วนกลางกับสถาบันการศึกษา เช่น ร่วมมือกับ มสธ. แล้วให้ มสธ. ช่วยพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน	การสร้างความร่วมมือมาพร้อมกันในลักษณะการลงนามความร่วมมือจากส่วนกลางกับสถาบันการศึกษา เช่น ร่วมมือกับ มสธ. แล้วให้ มสธ. ช่วยพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน	การสร้างความร่วมมือมาพร้อมกันในลักษณะการลงนามความร่วมมือจากส่วนกลางกับสถาบันการศึกษา เช่น ร่วมมือกับ มสธ. แล้วให้ มสธ. ช่วยพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน	การสร้างความร่วมมือมาพร้อมกันในลักษณะการลงนามความร่วมมือจากส่วนกลางกับสถาบันการศึกษา เช่น ร่วมมือกับ มสธ. แล้วให้ มสธ. ช่วยพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน	การสร้างความร่วมมือมาพร้อมกันในลักษณะการลงนามความร่วมมือจากส่วนกลางกับสถาบันการศึกษา เช่น ร่วมมือกับ มสธ. แล้วให้ มสธ. ช่วยพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน	การสร้างความร่วมมือมาพร้อมกันในลักษณะการลงนามความร่วมมือจากส่วนกลางกับสถาบันการศึกษา เช่น ร่วมมือกับ มสธ. แล้วให้ มสธ. ช่วยพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน	การสร้างความร่วมมือมาพร้อมกันในลักษณะการลงนามความร่วมมือจากส่วนกลางกับสถาบันการศึกษา เช่น ร่วมมือกับ มสธ. แล้วให้ มสธ. ช่วยพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน ที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบายและแผน (Policy and Planning) 2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Organizing) 3) ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing) 4) ด้านการบริหารงบประมาณ (Budgeting) 5) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (Curriculum and Instruction) และ 6) ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย (Networking) ดังต่อไปนี้

### 1) การกำหนดนโยบายและแผน (Policy and Planning)

การบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในปัจจุบัน มีวิธีการกำหนดนโยบายและแผนในรูปแบบของคณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนเป็นผู้ดำเนินการอนุมัติและให้ความเห็นชอบในระดับนโยบาย เช่น นโยบายการรับนักศึกษาวิทยาลัยชุมชน การจัดทำแผนงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นต้น และมีผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนและบุคลากร ทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย เช่น คณะทำงานรับสมัครนักศึกษา คณะทำงานจัดทำแผนงบประมาณของวิทยาลัยชุมชน และคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหาร

การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในปัจจุบัน มีลักษณะของการบริหารจัดการแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับนโยบาย (Government) และ 2) ระดับปฏิบัติการ (Operation) ซึ่งการบริหารของวิทยาลัยชุมชน ดำเนินการในรูปแบบขององค์คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา คือ มีสภาวิทยาลัยชุมชน เป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารในระดับนโยบาย แต่การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นหน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนและบุคลากร เช่น เมื่อสภาวิทยาลัยชุมชนให้เปิดสอนหลักสูตรการแปรรูปการเกษตร และกำหนดนโยบายและแผนในการรับนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนจำนวน 500 คน/ปี ฝ่ายปฏิบัติ คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนและบุคลากร จะจัดทำแผนการเปิดสอนหลักสูตรการแปรรูปการเกษตร กำหนดจำนวนนักศึกษาที่จะมาเรียน จัดทำแผนงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวต่อไป เป็นต้น

วิทยาลัยชุมชน บริหารโดยสภาวิทยาลัยชุมชน มีคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัด ผู้แทนสภาหอการค้าและ/หรือสภาอุตสาหกรรมจังหวัด เจ้าของสถานประกอบการ รวมจำนวน 12 คน และมีวาระการดำรงตำแหน่งของสภาวิทยาลัยชุมชนคราวละ 3 ปี แต่ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนที่เป็นกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนโดยตำแหน่งมีวาระ 4 ปี ซึ่งอาจได้รับเลือกอีกก็ได้ แต่ห้ามมิให้เป็นติดต่อกันเกิน 2 วาระ

#### 2. ด้านผู้เรียน

วิทยาลัยชุมชนมีความต้องการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะเฉพาะ ดังต่อไปนี้

1) เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบทั้งต่อหน้าที่การงาน ครอบครัว และสังคม

- 2) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สอดคล้องกับยุคประเทศไทย 4.0 ที่มีจิตใจให้บริการ มีความคิดสร้างสรรค์ และกล้าที่จะประกอบธุรกิจใหม่ๆ
- 3) เป็นบุคคลที่มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มตามศักยภาพ
- 4) เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

### 3. ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่จะเน้นตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น โดยเปิดสอนใน 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรอนุปริญาและหลักสูตรระยะสั้น ดังนี้

หลักสูตรระดับอนุปริญาที่เปิดสอนในปัจจุบัน คือ การปกครองท้องถิ่น การศึกษาปฐมวัย และคอมพิวเตอร์ธุรกิจที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนอยู่ในปัจจุบัน

หลักสูตรระยะสั้น คือ ประกาศนียบัตร หรือ การฝึกอาชีพหรือพัฒนาทักษะฝีมือ ได้แก่ การแปรรูปอาหารเกษตร และการฝึกอบรมผู้สูงอายุ เป็นต้น

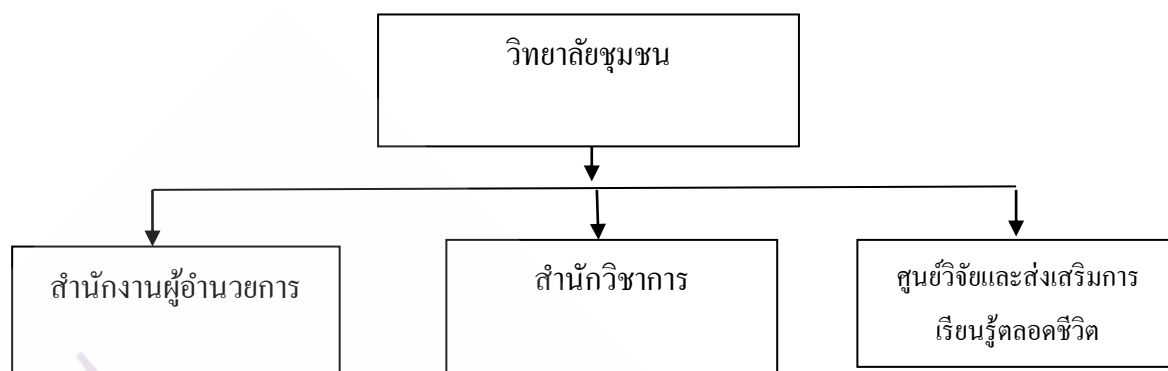
การจัดการเรียนการสอนจะสอนหลักสูตรอนุปริญาในวันเสาร์และอาทิตย์ตั้งแต่ 8.30 – 16.30 น และมีสอนให้กับผู้ต้องขังในเรือนจำที่จังหวัดด้วย สำหรับหลักสูตรระยะสั้นจะฝึกอบรมในวันธรรมดาที่วิทยาลัยและในชุมชน เช่น ลานอเนกประสงค์ของชุมชน หรือบ้านผู้นำชุมชน หรือศาลาการเปรียญในวัด เป็นต้น

### 2) โครงสร้างองค์กร (Organizing)

การออกแบบโครงสร้างองค์กรของวิทยาลัยชุมชน ถูกกำหนดโดยกฎหมายกลาง (กฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในสถาบันวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2559) ซึ่งกำหนดโครงสร้างวิทยาลัยชุมชนไว้เหมือนกันทุกแห่ง แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) โครงสร้างองค์กร และ 2) บทบาทหน้าที่ ดังนี้

#### 1. โครงสร้างวิทยาลัยชุมชน

วิทยาลัยชุมชน ได้ดำเนินการจัดแบ่งโครงสร้างของวิทยาลัยชุมชนออกเป็น 3 สำนักงาน/ศูนย์ ประกอบด้วย 1) สำนักงานผู้อำนวยการ 2) สำนักวิชาการ และ 3) ศูนย์วิจัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้



2. บทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานย่อย ภายใต้วิทยาลัยชุมชน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 สำนักงานผู้อำนวยการ จะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปของวิทยาลัยชุมชน ทั้งการจัดซื้อจัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ต่างๆ รวมทั้งงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ด้วย งานแผนและงบประมาณทั้งศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมและจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ งานการเงินและบริหารสินทรัพย์ จะดูแลการอนุมัติ เบิกจ่าย และลงระบบ GFMS และงานทรัพยากรมนุษย์ จะทำหน้าที่สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง พัฒนา และการให้ออกจากงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน

2.2 สำนักวิชาการ จะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานจัดการศึกษาหลักสูตรระดับอนุปริญญา ซึ่งจะรับผิดชอบตั้งแต่การรับสมัคร งานทะเบียนนักศึกษา การจัดการเรียนการสอน สื่ออุปกรณ์ หนังสือ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษา งานกิจการนักศึกษาต่างๆ ทั้งชมรม กีฬา เข้าค่าย ฝึกงาน และทักษะฝีมือ งานมาตรฐานการศึกษา ทั้งเกณฑ์การจัดครูผู้สอน แผนการสอน มคอ.3,4,5,7 และการประกันคุณภาพการศึกษา และงานจัดการหน่วยจัดการศึกษา ซึ่งเป็นเครือข่ายในการจัดการเรียนรู้นอกที่ตั้ง การจัดทำเอกสารการประชุม การบริหารเครือข่าย กำกับ ติดตาม และประเมินผลงาน

2.3 ศูนย์วิจัยและการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานวิจัยและบริการทางวิชาการต่างๆ ให้กับชุมชนและท้องถิ่น งานหลักสูตรระยะสั้น คือ หลักสูตรฝึกอบรม หลักสูตรสัมฤทธิ์บัตร งานวิทยบริการหรืองานห้องสมุด รวมทั้งการออกภาคสนามในการติดต่อประสานงานกับวิทยากร สถานที่ฝึกอบรม การมีส่วนร่วมกิจกรรมชุมชนและท้องถิ่นทุกเทศกาล

นอกจากนี้ วิทยาลัยชุมชนไม่ได้จัดแบ่งโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี และบริการ แต่โครงสร้างองค์กรวิทยาลัยชุมชนทุกแห่ง ยังเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดไว้เดิม ในกฎหมายตามประกาศกฎกระทรวง ซึ่งประกอบด้วย 3 สำนัก/ศูนย์ คือ 1) สำนักงานผู้อำนวยการ 2) สำนักวิชาการ และ 3)

ศูนย์วิจัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ โครงสร้างองค์กรที่ออกแบบไว้ไม่ครอบคลุมเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน ที่จัดการศึกษานอกที่ตั้ง ซึ่งไม่มีบุคลากรประจำการ มีเฉพาะที่ตัววิทยาลัยชุมชน (แม่ข่าย) และ งานหลักสูตรระยะสั้น (Short courses training program) มีกิจกรรมย่อยๆ หรือ โครงการที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้นทั้งโครงการประจำปีและโครงการที่จังหวัดให้งบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมอีกต่างหาก

### 3) การบริหารงานบุคคล (Staffing)

การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยชุมชน มีปัญหาในเชิงของการสรรหาข้าราชการครู และพนักงานราชการที่ค่อนข้างช้า ไม่สามารถดำเนินการได้เอง ต้องรอให้สถาบันวิทยาลัยชุมชน (ส่วนกลาง) ดำเนินการให้ตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือกและสอบแข่งขัน การบรรจุและแต่งตั้ง ทำให้ไม่สามารถที่จะทำงานให้ตอบสนองนโยบายและความต้องการตามภาระหน้าที่และพันธกิจของวิทยาลัยชุมชนที่ต้องพัฒนางานอย่างรวดเร็วและภาระงานที่มีมากขึ้นเรื่อยๆ อันเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาล นโยบายจังหวัด และนโยบายของท้องถิ่นที่ต้องให้ความร่วมมือ ซึ่งกระบวนการคัดเลือกสรรหา และบรรจุแต่งตั้งดังกล่าวดำเนินการล่าช้ามาก โดยเฉพาะการสอบและ/หรือสรรหาบุคคลไม่สามารถสอบและ/หรือสรรหาได้เองของวิทยาลัยชุมชน โดยตรงจะต้องแจ้งความประสงค์ให้สถาบันวิทยาลัยชุมชนส่วนกลางทราบก่อน จากนั้นส่วนกลางจะดำเนินการสำรวจทั่วประเทศถึงความต้องการแต่ละวิทยาลัยเพื่อจะเปิดสอบ ซึ่งขณะนี้ไม่มีการเปิดสอบ/คัดเลือกบุคลากรมานานแล้ว จึงทำให้งานตามนโยบายและงานประจำมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นและทำงานกันทุกวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวันเสาร์-อาทิตย์ก็ต้องมาดูแลเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่เช้าถึงเย็น ถ้าจะหยุดก็ได้ต้องเปลี่ยนเวรกันเอาเองภายใน ซึ่งบุคลากรของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ สภาวิทยาลัยชุมชน (ระดับนโยบาย) ผู้อำนวยการ ข้าราชการครู และพนักงานราชการ (ระดับปฏิบัติการ) มีรายละเอียด ดังนี้

1. สภาวิทยาลัยชุมชน จะทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนต่างๆ ของวิทยาลัยชุมชน โดยมีการประชุมทุกเดือนๆ ละครั้ง สำหรับการได้มาของสภาวิทยาลัยชุมชนนั้น จะดำเนินการสรรหาจากประชาชนและบุคคลในจังหวัด โดยการสมัครหรืออาสาเข้ามาทำงานให้วิทยาลัยชุมชน เมื่อมีการประกาศรับสมัคร ซึ่งการสมัครเข้ารับการคัดเลือกนี้ อาจเป็นตัวแทนของบุคคลหรือองค์กรในชุมชนเสนอชื่อเข้ามา หรือจากการเสนอชื่อตนเองพร้อมประวัติเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นสภาวิทยาลัยชุมชนก็ได้ โดยจะมีคณะกรรมการสรรหาสภาวิทยาลัยชุมชน ที่แต่งตั้งจากสถาบันวิทยาลัยชุมชน (ส่วนกลาง) มาทำหน้าที่ในการคัดเลือกหรือคัดสรรผู้ที่มีความเหมาะสมเป็นกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน จำนวนไม่เกิน 12 คน โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี และ

อาจได้รับเลือกกลับมาอีกได้ โดยมีผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง

2. ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน จะทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน ซึ่งสภาวิทยาลัยชุมชน จะทำการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน โดยการประกาศรับสมัครทั่วไปให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสมัครเข้ามาขอรับการคัดเลือก/เลือกสรร เพื่อเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน และเมื่อได้รับการคัดเลือกแล้ว ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจได้รับเลือกกลับมาอีกได้แต่ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

3. ข้าราชการครูของวิทยาลัยชุมชนจะดำเนินการสอบคัดเลือก โดยการประกาศรับสมัครทั่วไป ตามประเภทของคุณวุฒิ สาขาวิชา และความต้องการของแต่ละวิทยาลัยชุมชน ซึ่งจะดำเนินการในลักษณะของภาพรวมทุกวิทยาลัยชุมชน โดยการออกเป็นประกาศของสถาบันวิทยาลัยชุมชน (ส่วนกลาง) ที่ต้องรอประกาศพร้อมกันทั่วประเทศ ซึ่งทำให้ล่าช้า ไม่ทันตามความต้องการของวิทยาลัยชุมชน

4. พนักงานราชการของวิทยาลัยชุมชนจะดำเนินการสอบคัดเลือก โดยการประกาศรับสมัครทั่วไป ตามประเภทของคุณวุฒิ สาขาวิชา และความต้องการของแต่ละวิทยาลัยชุมชน ซึ่งจะดำเนินการประกาศเป็นภาพรวมของทั้งวิทยาลัยชุมชน แต่แยกตามความต้องการของแต่ละวิทยาลัย โดยทำเป็นประกาศของสถาบันวิทยาลัยชุมชน (ส่วนกลาง) ที่ต้องรอประกาศพร้อมกันทั่วประเทศ ซึ่งทำให้ล่าช้า ไม่ทันตามความต้องการของวิทยาลัย

การพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน ทั้ง 4 กลุ่ม ส่วนมากจะเป็นการอบรม สัมมนา ที่ดำเนินการโดยสถาบันวิทยาลัยชุมชน เช่น การประชุมสภาวิทยาลัยชุมชนสัญจรการประชุมผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสัญจร การอบรมเจ้าหน้าที่การเงิน บัญชีและพัสดุประจำปี การประชุมสัมมนาการจัดการเรียนการสอนของครู-อาจารย์ในวิทยาลัยชุมชน เป็นต้น อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน ได้รับการจัดสรร จำนวนประมาณ 30,000 บาท/คน

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยชุมชน มีปัญหาในเชิงของการสรรหา ข้าราชการครูและพนักงานราชการที่ค่อนข้างล่าช้า ไม่สามารถเปิดสอบได้เอง จึงไม่ตอบสนองความต้องการของวิทยาลัยชุมชนที่มีภาระงานมาก อันเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาล จังหวัด และท้องถิ่น รวมทั้งกระบวนการคัดเลือก สรรหา และบรรจุแต่งตั้ง โดยเฉพาะการสอบและ/หรือสรรหาบุคคลไม่สามารถสรรหาได้เองที่วิทยาลัยชุมชน จะต้องแจ้งความประสงค์ให้สถาบันวิทยาลัยชุมชน ส่วนกลางทราบก่อน ส่วนกลางจะดำเนินการสำรวจทั่วประเทศถึงความต้องการแต่ละวิทยาลัยเพื่อ

จะเปิดสอบ ซึ่งขณะนี้ไม่มีการเปิดสอบ/คัดเลือกบุคลากรมาประมาณกว่า 3 ปี แล้ว จึงทำให้งานมีประมาณมาก ทำงานกันทุกวัน แม้แต่เสาร์-อาทิตย์ก็ต้องมาจัดการเรียนการสอน

#### 4) การบริหารงบประมาณ (Budgeting)

การบริหารงบประมาณของวิทยาลัยชุมชน ก่อนข้างจะแข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น ไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 แต่เป็นการบริหารงบประมาณตามที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งถูกกำหนดไว้ตามแผนเดิม ตามที่สภาวิทยาลัยชุมชน ได้ให้ความเห็นชอบไว้แล้วตามที่สถาบันวิทยาลัยชุมชนกำหนดไว้เดิม อย่างไรก็ตามการใช้จ่ายงบประมาณในทุกเรื่องยังต้องได้รับความเห็นชอบจากสถาบันวิทยาลัยชุมชน ซึ่งยากที่จะปรับเปลี่ยนงบประมาณตามระบบ GFMIS รวมทั้งการใช้จ่ายเงินไม่ว่าจะจะเป็นเงินรายได้ที่เก็บจากค่าลงทะเบียนหรือการบริจาค ต้องนำเข้าระบบการเงินที่ส่วนกลางก่อน แล้วจึงทำเรื่องขออนุมัติใช้จ่ายเงินภายหลัง ซึ่งต้องใช้เวลาและกระบวนการในการขออนุมัติ การจัดซื้อจัดจ้าง และเบิกจ่ายเงินต่อมา ซึ่งงบประมาณของวิทยาลัยชุมชน มีที่มาหลักๆ 3 แหล่ง ดังนี้

4.1 งบประมาณประจำปี วิทยาลัยชุมชน จะได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาลทั้งจากส่วนกลางที่สถาบันวิทยาลัยชุมชนจัดสรรให้เป็นหลัก ทั้งค่าใช้จ่ายรายหัวต่อนักศึกษา โครงการประจำปี และเงินค่าตอบแทนต่างๆ

4.2 เงินที่ได้จากการบริจาค วิทยาลัยชุมชนอาจได้รับการบริจาคเงินหรือทรัพย์สินอื่นใดจากกลุ่มบุคคล หรือองค์กรอื่นๆ รวมทั้งจากประชาชนหรือผู้มีจิตศรัทธา เช่น งบดำเนินการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รวมทั้งการบริจาคที่ดินให้กับวิทยาลัยชุมชน ซึ่งเป็นที่ตั้งอยู่ในปัจจุบัน ได้รับจากที่ราชพัสดุและการบริจาคจากผู้ใจบุญและมีศรัทธาด้านการศึกษาจึงได้บริจาคให้วิทยาลัยชุมชนสร้างเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อให้ความรู้และฝึกฝนอบรมบุคคลให้เป็นคนดี สร้างคนเก่ง ดี และมีคุณภาพให้กับสังคมและประเทศชาติ จึงยินดีมอบให้วิทยาลัยชุมชน เป็นต้น

4.3 เงินบำรุงการศึกษาหรือเงินรายได้ วิทยาลัยชุมชนสามารถเก็บเงินจากนักศึกษาจากค่าหน่วยกิตทั้งจากหลักสูตรอนุปริญญาและหลักสูตรระยะสั้นได้ แต่ต้องส่งไปไว้ที่สถาบันวิทยาลัยชุมชนส่วนกลาง ซึ่งหลักสูตรระดับอนุปริญญาเก็บค่าเล่าเรียนหน่วยกิตละ 25 บาท และถ้าเป็นหลักสูตรระยะสั้นเก็บค่าเล่าเรียนไม่เกิน 5 บาทต่อชั่วโมงหรือตามความเป็นจริง สำหรับการใช้จ่ายเงินรายได้ที่เป็นงบประมาณดังกล่าววิทยาลัยชุมชนจะต้องจัดทำแผนบริหารงบประมาณประจำปี เพื่อขอตั้งงบประมาณ แล้วเสนอให้สภาวิทยาลัยชุมชน อนุมัติ เมื่อสภาวิทยาลัยชุมชนตราขออนุมัติแล้วจะส่งไปให้สถาบันวิทยาลัยชุมชนส่วนกลางเห็นชอบและอนุมัติให้ใช้เงินอีกครั้งหนึ่ง

นอกจากนี้แล้ว วิทยาลัยชุมชน ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณ (เพิ่มเติม) สำหรับการวิจัย จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตาม โครงการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชนฐานรากประจำปี 2561 จำนวน 100,000 บาท โดยประธานคณะกรรมการเครือข่ายประเด็นกลุ่มงานวิจัยและนวัตกรรม ประสานงาน

สรุปว่าการบริหารงบประมาณของวิทยาลัยชุมชน ก่อนข้างจะแจ้งตัว ไม่ยืดหยุ่น และไม่สามารถปรับเปลี่ยนมาใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ที่เน้นการพัฒนา นวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริการ (10 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย) ได้ ถึงแม้จะเป็นงบรายได้ ต้องดำเนินการตามแผนที่ขออนุมัติไว้เดิมตามที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งถูกกำหนดไว้ตามแผน เดิมแล้วที่สภาวิทยาลัยชุมชนอนุมัติไว้ให้ในช่วงต้นปีงบประมาณ อย่างไรก็ตาม วิทยาลัยชุมชน ยังคงมีปัญหาในขั้นตอนและระยะเวลาการขอใช้เงินรายได้ที่วิทยาลัยชุมชนหามาได้ที่ต้องได้รับความเห็นชอบจาก (ส่วนกลาง) สถาบันวิทยาลัยชุมชน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและขั้นตอนหลายขั้น สำหรับงบประมาณปกติที่ได้รับการจัดสรรนั้นยากที่จะปรับเปลี่ยน เพราะเป็นงบประมาณตาม ระบบ GFMS ที่จะต้องเบิกจ่ายตามระเบียบการเงินของระบบงบประมาณ รวมทั้งการใช้จ่ายเงินไม่ ว่าจะเป็นเงินรายได้ที่เก็บจากค่าลงทะเบียน ค่าหน่วยกิตหรือเงินที่ได้รับจากการบริจาค ต้องนำเข้าไปเก็บไว้ในระบบการเงินที่ส่วนกลางก่อน แล้วจึงจะขอทำเรื่องขออนุมัติและเบิกค่าใช้จ่ายใน ภายหลัง ซึ่งต้องใช้เวลาและกระบวนการหลายขั้นตอนในการอนุมัติเบิกจ่ายเงินได้

#### 5) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (Curriculum and Instruction)

หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชนในระดับอนุปริญญาที่นิยม มี จำนวน 4 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรการปกครองท้องถิ่น 2) หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย 3) หลักสูตร การจัดการทั่วไป และ 4) หลักสูตรคอมพิวเตอร์ธุรกิจ ซึ่งเป็นหลักสูตรเก่า ไม่เป็นไปตามแนวคิด ประเทศไทย 4.0 ที่เน้นนวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริการที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประชาชน และประเทศชาติ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนที่ดำเนินการอยู่ยังเป็นแบบการบรรยาย และการ ออกภาคสนามเพื่อทำกิจกรรมภาคปฏิบัติงานภาคสนามในบางครั้ง แต่ไม่สอดคล้องกับจุดเน้นของ แนวคิดประเทศไทย 4.0 ที่ต้องการให้ผู้เรียนสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในบางหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ธุรกิจ ที่วิทยาลัยชุมชน เปิดการเรียนการสอน เป็นต้น ในบางรายวิชาที่พอจะเทียบเคียงได้บ้าง เช่น การค้าขายเชิงพาณิชย์ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการให้นักศึกษาทดลอง Uploads ภาพสินค้าใน Facebook เพื่อการขาย ของได้ ซึ่งจากหลักสูตรที่เปิดสอน ถือว่าอาจจะเทียบเคียงเป็น ¼ หลักสูตรระดับอนุปริญญา ที่ อาจจะตอบสนองแนวคิดประเทศไทย 4.0 ได้แก่ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ การจัดการทั่วไป การศึกษา



ปฐมวัย และการปกครองท้องถิ่น ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวยังเป็นที่ต้องการของชุมชนและท้องถิ่นอยู่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. หลักสูตร

วิทยาลัยชุมชน จัดการศึกษาใน 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรอนุปริญญา และหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ดังนี้

#### 1.1 หลักสูตรระดับอนุปริญญา (Associated degree)

หลักสูตรระดับอนุปริญญาที่เปิดสอนในวิทยาลัยชุมชน และเป็นที่ยอมรับ มีจำนวน 4 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรการปกครองท้องถิ่น 2) หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย 3) หลักสูตรการจัดการทั่วไป และ 4) หลักสูตรคอมพิวเตอร์ธุรกิจ ซึ่งในแต่ละหลักสูตรได้รับอนุมัติให้รับนักศึกษาจำนวน 100 คน/หลักสูตร โดยแต่ละหลักสูตรมีหน่วยกิตรวมจำนวนไม่น้อยกว่า 90 หน่วยกิต และเสียค่าเรียนหน่วยกิตละ 25 บาท โดยมีระยะเวลาในการเรียนไม่น้อยกว่า 3 ปี ซึ่งทุกหลักสูตรได้รับการรับรองเงินเดือนจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แล้ว

1.2 หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น (Short courses training programs) วิทยาลัยชุมชนได้กำหนดระยะเวลาเรียน ตั้งแต่ 1 ชั่วโมงขึ้นไปจนถึง 1.5 ปี โดยแบ่งระยะเวลาการศึกษาเป็น 2 ช่วง คือ 1) มีระยะเวลาศึกษาและฝึกอบรม ตั้งแต่หกเดือนลงมา ถึง 1 ชั่วโมงจะได้ใบรับรองสัมฤทธิ์บัตร แต่ถ้าการศึกษาตั้งแต่หกเดือนขึ้นไปจนถึง 1.5 ปี จะได้ใบรับรองประกาศนียบัตร ซึ่งอาจสามารถนำไปใช้ในการเทียบโอนผลการเรียนที่วิทยาลัยชุมชนได้

### 2. การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชน หลักสูตรอนุปริญญาส่วนใหญ่ จะดำเนินการจัดการเรียนการสอนเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ ตั้งแต่เวลา 8.30-16.30 น. เนื่องจากผู้เรียนเป็นผู้พลัดโอกาสทางการศึกษาที่มีงานทำแล้ว ซึ่งมีรายได้ไม่สูงมากนัก ดังนั้น ค่าเล่าเรียนจึงไม่แพง รวมทั้ง นักศึกษาส่วนใหญ่ มาเรียนที่วิทยาลัยชุมชนจะเป็นคนทำงานในวันธรรมดา (Weekday) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเปิดการเรียนการสอนในวันหยุดจึงจะสามารถมาเรียนได้ คือ วันเสาร์และอาทิตย์ ประกอบกับผู้สอนวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่เป็นบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่เข้ามาร่วมสอน เป็นอาจารย์พิเศษ และเป็นวิทยากรให้กับวิทยาลัยชุมชน ซึ่งจะได้รับเงินค่าสอนไม่สูงมากนัก (200 บาท/ชั่วโมง) แต่วิทยาลัยชุมชนจะยกย่องและให้เกียรติ มีการต้อนรับและดูแลอย่างดีเพื่อสร้างความประทับใจ โดยวิทยาลัยชุมชนจะทำการแต่งตั้งให้เป็นอาจารย์พิเศษ หรือวิทยากร ประกอบกับในบางครั้งวิทยาลัยชุมชนต้องขอความร่วมมือในการขอใช้อาคารและสถานที่เรียน จึงจำเป็นต้องใช้วันเสาร์และอาทิตย์ทำการจัดการเรียนการสอน เช่น หลักสูตรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้สอนเป็น

ปลั๊กอิน หรือ นายอำเภอ ก็อาจจำเป็นต้องใช้ห้องประชุมของอำเภอเป็นสถานที่เรียน หรือการใช้ห้องคอมพิวเตอร์ของโรงเรียน ในการสอนหลักสูตรคอมพิวเตอร์ธุรกิจให้กับนักศึกษาวิทยาลัยชุมชน จำเป็นต้องใช้ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ที่โรงเรียน เป็นต้น

การจัดการเรียนการสอนหลักสูตรระยะสั้น มีหลากหลายหลักสูตรที่เปิดจัดการเรียนการสอนให้กับประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น ส่วนใหญ่จะจัดการเรียนการสอนในวันธรรมดา คือ จันทร์-ศุกร์ เวลาประมาณ 8.30-16.30 น. และสถานที่จัดการเรียนการสอนหลักสูตรระยะสั้น จะต้องจัดนอกที่ตั้งของวิทยาลัยชุมชนตามกลุ่มนักศึกษาที่แจ้งความประสงค์เข้ามาว่ามีผู้สนใจเรียนประมาณ 15 คนขึ้นไป (เพื่อความคุ้มค่าในเชิงต้นทุน) วิทยาลัยชุมชนจึงจะสามารถจัดการฝึกอบรมให้ได้ โดยวิทยาลัยชุมชนจะขอความร่วมมือจากคนในชุมชนเป็นวิทยากร และสถานที่ทำการฝึกอบรมความรู้ให้กับผู้สนใจ เช่น หลักสูตรภาษากัมพูชา หลักสูตรอาหารพื้นเมือง หลักสูตรคอมพิวเตอร์เบื้องต้น และหลักสูตรการทำอาหารแปรรูปจากการเกษตร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทั้งวิทยากร สถานที่ และอุปกรณ์บางอย่างของผู้ประกอบการ ก็ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากคนชุมชนและท้องถิ่น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม บุคลากรของวิทยาลัยชุมชน ก็จะต้องประสานงานจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ และเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

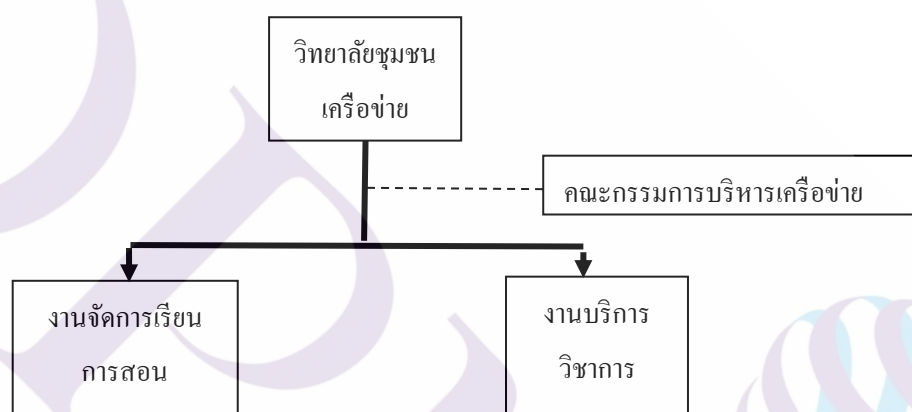
สรุปได้ว่า วิทยาลัยชุมชน เปิดหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนตามความต้องการของประชาชนในชุมชนและท้องถิ่นเป็นหลัก ทั้งหลักสูตรระดับอนุปริญญาและหลักสูตรระยะสั้น (แต่ยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดประเทศไทย 4.0) ที่เน้นนวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริการที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประชาชนในชุมชนและประเทศชาติ ( 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย) รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนที่ดำเนินการอยู่ของหลักสูตรระดับอนุปริญญา ยังคงจัดในที่ตั้งของวิทยาลัยในวันเสาร์-อาทิตย์ ไม่ได้ร่วมมือกับชุมชนอย่างเต็มที่ แต่ก็มีอาจารย์พิเศษที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเข้าร่วมจัดการเรียนการสอนด้วย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างรู้สึกเป็นเกียรติที่ได้เข้ามาสอนและเป็นวิทยากรให้กับวิทยาลัยชุมชน และการออกกิจกรรมการเรียนการสอนของหลักสูตรระยะสั้นที่นำไปทำกิจกรรมโดยฝึกภาคปฏิบัติจริงในภาคสนาม ยังไม่สอดคล้องกับจุดเน้นของแนวคิดประเทศไทย 4.0 ที่ต้องการให้ผู้เรียนสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในบางหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ธุรกิจ ที่วิทยาลัยชุมชนเปิดการเรียนการสอนในบางรายวิชา พอที่จะเทียบเคียงได้บ้าง เช่น การค้าขายเชิงพาณิชย์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการให้นักศึกษาทดลอง Uploads ภาพสินค้าใน Facebook เพื่อการขายของได้ ซึ่งจากหลักสูตรที่เปิดสอน ถือว่าอาจจะเทียบเคียงเป็น ¼ หลักสูตรระดับอนุปริญญา ที่อาจจะตอบสนองแนวคิดประเทศไทย 4.0 ได้แก่ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ การจัดการทั่วไป สำหรับหลักสูตร

การศึกษาปฐมวัย และการปกครองท้องถิ่น ไม่สอดคล้องกับแนวคิดประเทศไทย 4.0 แต่หลักสูตรดังกล่าวยังเป็นที่ต้องการของชุมชนและท้องถิ่นอยู่

#### 6) การบริหารจัดการเครือข่าย (Networking)

การบริหารจัดการเครือข่าย วิทยาลัยชุมชนดำเนินการภายใต้ข้อบังคับของวิทยาลัยชุมชน โดยบริหารจัดการเครือข่ายในรูปแบบของคณะกรรมการ ประกอบด้วย 2 ประเด็น ดังนี้

6.1 มีคณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อทำหน้าที่จัดการศึกษาและฝึกอบรมความรู้และทักษะตามที่ชุมชนต้องการ หรือร้องขอให้จัดการศึกษาร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งวิทยาลัยชุมชนเครือข่ายจะให้การช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาและฝึกอบรมของวิทยาลัยชุมชนบทบาทหน้าที่กำหนด สำหรับ โครงสร้างของหน่วยจัดการศึกษาเครือข่ายวิทยาลัยชุมชน มีโครงสร้าง ดังนี้



6.2 การจัดการเรียนการสอน วิทยาลัยชุมชนเครือข่ายจะจัดการเรียนการสอนหลักสูตรระดับอนุปริญญา และให้บริการทางวิชาการ รวมทั้งหลักสูตรอื่นที่เป็นความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เช่น หลักสูตรการพัฒนาอาชีพอาหารพื้นบ้านหรือเกี่ยวกับการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรสัมฤทธิ์บัตร เป็นต้น ดังนั้น การจัดการบริหารจัดการเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน จะมีหน้าที่หลักคือการทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ประชาชนในชุมชนและท้องถิ่นต้องการ

6.3 การจัดทำ MOU (Memorandum of Understanding) วิทยาลัยชุมชนสามารถจัดทำข้อตกลงร่วมกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากับวิทยาลัยชุมชนในรูปแบบของเครือข่ายความร่วมมือได้ แต่ปัญหาที่พบ คือ ไม่มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม หลังจากที่ลงนามความร่วมมือแล้ว เพียงแต่ลงลายมือชื่อใน MOU แต่ยังไม่มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น การลงนามกับมหาวิทยาลัยบางแห่งแต่ไม่มีการนำไปปฏิบัติหรือขยายผลให้เป็น

รูปธรรม เช่น การรับนักศึกษาไปเรียนต่อยังไม่มี การปฏิบัติอย่างจริงจัง ต้องไปสมัครและสอบแข่งขันอีกครั้งร่วมกับคนอื่นๆ เป็นต้น

6.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน ที่พบคือ การเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากร การให้ใช้สถานที่ฝึกอบรม เป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน และการบริจาค นอกจากนี้แล้ว ยังมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผลิตสินค้าและนำผลผลิตของชุมชนมาขายที่วิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยชุมชนนำเอาสินค้าส่งออกไปขายภายนอก ได้แก่ โครงการช่วยชาติ และตลาดนัดชุมชนเพื่อส่งเสริมการขายและสร้างรายได้ให้กับประชาชนในชุมชน แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวยังไม่เป็นระบบ อันเนื่องจากเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน ที่ไม่ใช่หน่วยงานราชการหรือองค์กรเอกชนจะไม่มี การทำ MOU (Memorandum of Understanding) ที่เป็นระบบและไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน ส่วนใหญ่เครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน จะมาพร้อมกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยชุมชน เช่น กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนที่เป็นตัวแทนมาจากสภาอุตสาหกรรมจังหวัด ก็จะได้รับความร่วมมือจากภาคอุตสาหกรรมที่คุ้นเคยกันในการให้การสนับสนุน หรือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการค้าอิเล็กทรอนิกส์ ก็จะเข้ามาช่วยสอนในวิชาคอมพิวเตอร์ เพื่อ Uploads ภาพสินค้าลง Facebook เป็นต้น

กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน ได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากวิทยาลัยชุมชนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในการจัดทำนโยบาย ในฐานะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา กล่าวคือ เข้ามาเป็นวิทยากรสอนและบรรยายพิเศษ รวมทั้งการบริจาคสิ่งของหรือที่ดิน ตลอดจนมาร่วมจัดการเรียนการสอน ในฐานะเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชน วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาศตริและครอบครัวเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพฯ 36 พรรษา จังหวัดชลบุรี สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด โรงเรียนมัธยมประจำอำเภอ องค์การบริหารส่วนตำบล และผู้ประกอบการในชุมชน

วิทยาลัยชุมชน ได้เชิญชวนให้ผู้ประกอบการ และประชาชนในชุมชนนำผลิตภัณฑ์ของชุมชนมาขายที่วิทยาลัยชุมชน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดจำหน่าย เช่น การผลิตน้ำพริกจากอาหารทะเล ข้าวเกรียบวาว การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากการเกษตร การถักโครเชต์ เป็นต้น ซึ่งสินค้าต่างๆ ดังกล่าวจะถูกนำไปจัดจำหน่ายในงานต่างๆ เช่น งาน “เครือข่ายวิจัยอุดมศึกษา สานพลังประชารัฐ RANTC 2016 ณ มหาวิทยาลัยสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา” และการจำหน่ายสินค้าชุมชนที่ตลาดคลองผดุงกรุงเกษม กรุงเทพฯ เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการในชุมชนที่เป็นเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชนจะได้รับโอกาสให้นำสินค้าและผลิตภัณฑ์มาฝากขาย แต่ต้องให้การสนับสนุน

ค่าใช้จ่ายเดินทางในการมาร่วมการขายสินค้าชุมชน เช่น ที่ตลาดคลองผดุงกรุงเกษม การเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการพบผู้บริโภครองานถนนสายวัฒนธรรมของจังหวัด เป็นต้น

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเครือข่ายวิทยาลัยชุมชน มีความหลากหลายและมีแนวโน้มที่ตอบสนองแนวคิดประเทศไทย 4.0 ที่พยายามให้นำสินค้าและผลผลิตในชุมชนออกไปขายเพื่อสร้างรายได้ แต่ยังไม่เป็นระบบ เนื่องจากเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน ไม่มีการทำ MOU (Memorandum of Understanding) ที่ชัดเจน ส่วนใหญ่เครือข่ายจะมาพร้อมกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยชุมชน เช่น กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนเป็นตัวแทนมาจากอุตสาหกรรมจังหวัด ก็จะได้รับความร่วมมือจากภาคอุตสาหกรรมที่คุ้นเคยกันให้การสนับสนุน หรือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการค้าอิเล็กทรอนิกส์ก็จะเข้ามาช่วยสอนในวิชาคอมพิวเตอร์ เพื่อ Uploads ภาพสินค้าลง Facebook เป็นต้น อย่างไรก็ตามเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน มีการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นหลายหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาสตรีและครอบครัวเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพฯ 36 พรรษา สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด โรงเรียนมัธยมประจำอำเภอ องค์การบริหารส่วนตำบล และผู้ประกอบการในชุมชน (อาจทำให้ขับเคลื่อนนโยบาย 4.0 ได้มากขึ้นกว่านี้อีกก็ได้)

ดังนั้น สรุปการศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบัน พบว่า มีสภาพและปัญหาการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยภาพรวม ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารนโยบายและแผน 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านการบริหารงบประมาณ 4) การบริหารบุคคล 5) การบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอน และ 6) ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย เมื่อพิจารณาเป็นรายวิทยาลัย พบว่า มีสภาพและปัญหาการบริหารจัดการวิทยาลัยที่เป็นจุดเน้นแตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. วิทยาลัยชุมชนตราด เปิดสอนหลักสูตรระดับอนุปริญญา จำนวน 4 หลักสูตร ในปีการศึกษา 2561 คือ การปกครองท้องถิ่น การศึกษาปฐมวัย การจัดการทั่วไป และคอมพิวเตอร์ธุรกิจ ดำเนินการจัดการเรียนการสอนเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ เก็บค่าหน่วยกิตละ 25 บาท นอกจากนี้แล้ววิทยาลัยชุมชนตราดยังจัดสอนหลักสูตรพัฒนาทักษะและเสริมสร้างประสบการณ์ด้านอาชีพและด้านคุณภาพชีวิต คือ 1) ด้านกลุ่มอาชีพ ได้แก่ หลักสูตรจัดดอกไม้สด หลักสูตรการทำดอกไม้จันทน์และพวงหรีด หลักสูตรการจีบผ้า 2) ด้านทักษะคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คอมพิวเตอร์เบื้องต้น และการสืบค้นอินเทอร์เน็ตสำหรับประชาชน 3) ด้านพัฒนาคุณภาพชีวิต ได้แก่ หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียง (ลดรายจ่าย-เพิ่มรายได้ และ 4) กลุ่มทักษะภาษา ได้แก่ ภาษาพม่าเพื่อการสื่อสาร

และภาษาอังกฤษเพื่อการท่องเที่ยว โดยมีค่าใช้จ่ายเป็นค่าสมัคร 10 บาท และค่าบำรุงการศึกษา ชั่วโมงละ 1-5 บาท

ปัญหา คือ ผู้สอนที่เป็นข้าราชการประจำของวิทยาลัยชุมชนไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านภาษาพม่า และภาษาอังกฤษเพื่อการท่องเที่ยว ดังนั้นจึงต้องเชิญบุคคลภายนอกมาเป็นอาจารย์พิเศษ แต่ค่าสอนถูกมาก 100-200 บาท/ชั่วโมง รวมทั้งมีงานวิจัยน้อยเกี่ยวกับวิทยาลัยชุมชน

2. วิทยาลัยชุมชนตาก เน้นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและบุคลากรที่บริหารจัดการ วิทยาลัยชุมชนในรูปขององค์กรคณะบุคคล ที่มีผู้แทนชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษา ศิษย์เก่า และผู้แทนนักธุรกิจเอกชน เป็นกรรมการในสภาวิทยาลัยชุมชน โดยมีผู้อำนวยการเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง และมีรองผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมายเป็น กรรมการและเลขานุการสภาวิทยาลัยชุมชน จำนวนสภาวิทยาลัยชุมชนไม่เกิน 12 คน มีวาระการ ดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี ซึ่งสภาวิทยาลัยชุมชนทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนของ วิทยาลัยชุมชน ให้ความเห็นชอบแผนการจัดการเรียนการสอน งบประมาณ การระดมทรัพยากร การอนุมัติและให้ความเห็นชอบหลักสูตรสัมฤทธิ์บัตร (หลักสูตรฝึกอบรม) และการกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน

ปัญหา คือ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบายของวิทยาลัย โครงสร้างยังไม่รองรับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 และบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งนโยบายและงบประมาณสำหรับขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ไม่ ชัดเจน

3. วิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร มีบทบาทมากในการพัฒนาจังหวัดมุกดาหาร เป็นวิทยาลัย สำหรับทุกคนได้เปิดสอนหลักสูตรดูแลผู้สูงอายุ และเป็นที่ยู่อัจฉริยะของคนมุกดาหารในนาม “วิทยาลัย ฒ” ซึ่งอาศัยหลักการ “ภาคีเครือข่าย” เพื่อให้ความรู้ สร้างอาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิต และพัฒนา ศักยภาพพึ่งตนเองได้ โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ การค้นหาผู้นำ การพัฒนาแกนนำ และการ สนับสนุนกิจกรรมชุมชน และขับเคลื่อนด้วย 5ก คือ กลุ่ม กรรมการ กติกา กิจกรรมการดำเนินงาน และ กองทุน ซึ่งมีเครือข่ายของ 7 อำเภอ 28 ตำบล และขับเคลื่อนกิจกรรมประชุมสัมมนาสรุปร บทเรียน ฝึกอบรมและพัฒนาแกนนำ ขยายผลการฝึกอบรม จัดประชุมสัมมนากิจกรรมดูแลผู้สูงอายุ ประชุมสรุปผลพัฒนาเครือข่ายการจัดการดูแลผู้สูงอายุ

ปัญหา คือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการดูแลผู้สูงอายุทั้งที่มีแนว โนนุ่มของ ผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นทุกปี ขาดแคลนงานวิจัย และขาดงบประมาณสนับสนุนการขับเคลื่อน นโยบาย ประเทศไทย 4.0

4. วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว ให้ความสำคัญกับ “เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ” เพื่อพัฒนาชุมชนเป็นฐานตามบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยและบทบาทหน้าที่เดิมของศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนจังหวัดสระแก้ว (ก่อนเปลี่ยนผ่านมาเป็นวิทยาลัยชุมชน) จึงเน้นโครงการทำมาหากิน เช่น การปลูกผักด้วยแปลงยกระดับตามมาตรฐานที่ได้รับรางวัลที่ 1 จากสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) เกษตรอินทรีย์ เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังให้ความสำคัญเด็กพิการ (มีหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ดูแลเด็กพิการ) และการทำงานบูรณาการศิลปะวัฒนธรรม ประเพณีสงกรานต์ การสืบสาน อนุรักษ์ของว่างไทยโบราณ และการทอดองค์ความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้านเพื่อการเผยแพร่ด้วย

ปัญหา คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และขาดเทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมฐานข้อมูลองค์ความรู้ของภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. วิทยาลัยชุมชนสงขลา ให้ความสำคัญกับการบริการทางวิชาการที่เป็นการฝึกอบรมวิชาชีพให้กับประชาชนในพื้นที่ โดยเฉพาะ “การพัฒนาอาชีพ” ซึ่งวิทยาลัยชุมชนสงขลาได้จัดโครงสร้างให้มี “ความคล่องตัวและอิสระ” เพื่อให้บริการวิชาการ เช่น โครงการองค์ความรู้ภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทยจากหมอพื้นบ้านในคาบสมุทรสทิงพระ และน้ำผึ้งจากชันโรงบ้านพรุหมาก อำเภอกงหรา เป็นต้น

ปัญหา คือ ความไม่สงบ และการก่อการร้าย รวมทั้งการกระจายอำนาจให้วิทยาลัยชุมชนบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จ ทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ และการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมมีข้อจำกัด บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6. วิทยาลัยชุมชนนราธิวาส ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาระดับอนุปริญาเพราะมีผู้สนใจเข้าศึกษาเป็นจำนวนมากในแต่ละหลักสูตร ซึ่งหลักสูตรที่เปิดสอนระดับอนุปริญาประกอบด้วย การศึกษาปฐมวัย การปกครองท้องถิ่น คอมพิวเตอร์ธุรกิจ การพัฒนาชุมชน การบัญชี การจัดการทั่วไป และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีข้าราชการอยู่จริง 9 คน มีอัตราว่าง 7 อัตรา และพนักงานราชการ 14 คน ซึ่งมีนักศึกษาจำนวนมาก จำนวน 1,995 คน คิดเป็นสัดส่วน ครู: อาจารย์ คือ 1: 211 (1,995/9)

ปัญหา คือ ความไม่สงบ ความรุนแรง และการก่อการร้าย รวมทั้งการกระจายอำนาจให้วิทยาลัยชุมชนบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จ ทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ และการสรรหาบุคลากรล้ำเข้าบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

## 4.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อาศัยข้อมูลจากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม มาใช้เป็นแนวทางในการสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองเป้าประสงค์ และมาตรการสำหรับการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนี้

### 4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยชุมชน (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยชุมชน (SWOT Analysis) ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังตารางที่ 4.9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 มีนโยบายและแผนที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติตาม การกำหนดนโยบายและแผนเป็นไปตามปรัชญา และจุดเน้นของแต่ละวิทยาลัยชุมชน ทั้ง 6 วิทยาลัย ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งเป็นนโยบายตามประกาศคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (กนพ.) เรื่อง การกำหนดเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ระยะที่ 1 และระยะที่ 2	W1 บุคลากรวิทยาลัยชุมชนส่วนมากไม่มีความรู้ เข้าใจเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่เป็นอุตสาหกรรมเป้าหมาย 10 อุตสาหกรรม คือ 1) อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next – Generation Automotive) 2) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics) 3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>4) การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)</p> <p>5) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the Future)</p> <p>6) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotics and Smart Device)</p> <p>7) อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)</p> <p>8) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Bio-chemicals)</p> <p>9) อุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยี (Digital and Technology)</p> <p>10) อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub)</p>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S2 โครงสร้างองค์กร วิทยาลัยชุมชน แบ่งโครงสร้างชัดเจนตามกฎหมายและบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา เช่น ด้านการสอน การวิจัย บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น</p> <p>วิทยาลัยชุมชนจัดแบ่งโครงสร้างเป็น 3 กลุ่มงาน คือ สำนักงานอำนวยการ สำนักวิชาการ และศูนย์วิจัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p>	<p>W2 บุคลากรวิทยาลัยชุมชน ขาดความรู้ ความเข้าใจด้านทักษะฝีมือและไม่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 (ใน 10 กลุ่มอุตสาหกรรม) เช่น รถยนต์ การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การค้าชายแดน การท่องเที่ยว และโลจิสติกส์ เป็นต้น</p>
<p>S3 การบริหารงานบุคคล</p> <p>ข้าราชการครู จบการศึกษาระดับปริญญาโท ขึ้นไป และมีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี</p>	<p>W3 การบริหารงานบุคคล อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากระบบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปสู่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (กพอ) ยังไม่เข้าใจระบบการบริหารงานแบบ กพอ.</p> <p>W4 บุคลากรวิทยาลัยชุมชน ขาดทักษะทางภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาเพื่อนบ้าน เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมทั้งขาดทักษะการทำธุรกิจ และพาณิชย์</p> <p>W5 บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน</p>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S4 การบริหารงบประมาณ มีความชัดเจน ทั้งในกระบวนการขอตั้งงบประมาณ การจัดสรร และสามารถตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณได้</p> <p>เพราะมีคณะกรรมการพิจารณางบประมาณของวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งการเบิกจ่ายงบประมาณมีระบบที่ชัดเจนผ่านระบบ GFMS</p>	-
<p>S5 มีความชัดเจนตามบทบาทหน้าที่ในการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน คือ วิทยาลัยชุมชนเปิดสอนหลักสูตรในระดับต่ำกว่าปริญญา คือ หลักสูตรอนุปริญญา (เช่น การปกครองท้องถิ่น การศึกษาปฐมวัย เป็นต้น ทุกวิทยาลัยเปิดสอน)</p> <p>ประกาศนียบัตร และหลักสูตรระยะสั้น (ปรับพื้นฐาน) (เปิดสอนแตกต่างกันตามความต้องการ เช่น ภาษาพม่า เวียดนาม อังกฤษ และจีน เป็นต้น)</p> <p>การจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชนระดับอนุปริญญาจะจัดการเรียนการสอนในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ หลักสูตรประกาศนียบัตร หรือหลักสูตรระยะสั้น (สัมฤทธิ์บัตร) จะจัดฝึกอบรมในวันธรรมดา (จันทร์-ศุกร์)</p> <p>ค่าเล่าเรียนที่วิทยาลัยชุมชนไม่แพง (25 บาท/หน่วยกิต (อนุปริญญา) ระยะสั้น เสียค่าธรรมเนียม 3 บาท/ชั่วโมง)</p> <p>สถานที่เรียนอยู่ใกล้บ้าน ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง</p>	-

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S6 คณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนเปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามาเป็นกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน เช่น ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษา ผู้แทนสภาอุตสาหกรรม และศิษย์เก่า เป็นต้น	W5 การบริหารจัดการเครือข่าย วิทยาลัยชุมชน มีการบริหารจัดการเครือข่ายที่ไม่เป็นขั้นตอนชัดเจน ยังไม่ได้ทำความร่วมมือเพื่อยกระดับฝีมือแรงงาน MOU (Memorandum of Understanding: MOU) กับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น โรงงานรถยนต์ฮุนได (Hundai, Korea) โรงงานผลิตวอลเลย์บอล (Mikasa) ของญี่ปุ่น และ โรงงานผลิตสายไฟฟ้าในรถยนต์ (Yazaki) ของญี่ปุ่น เป็นต้น

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ดังตารางที่ 4.10

**ตารางที่ 4.10** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสและภัยคุกคามของการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Treat)
O1 มีนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่สนับสนุนและให้ “โอกาส” ทางการศึกษาแก่ประชาชนผู้ด้อยโอกาสและผู้พลาดโอกาสทางการศึกษาเพื่อ “ลดความเหลื่อมล้ำ” ทางการศึกษา	T1 วิทยาลัยชุมชนเป็นหน่วยงานใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักหรือยอมรับจากชุมชน รวมทั้งจังหวัดชายแดนมีพื้นที่การคมนาคมที่ไม่ค่อยสะดวก ห่างไกล และการเดินทางลำบาก เพราะบางพื้นที่ต้องข้ามไปเกาะ หรือขึ้นภูเขา เพื่อข้ามเขตแดนไปยังประเทศเพื่อนบ้าน บริเวณชายแดนประเทศกัมพูชา พม่า เวียดนาม และลาว

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Treat)
<p>O2 เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน บริจาคงบประมาณ และให้บุคลากรภายนอกเป็นอาจารย์พิเศษได้</p> <p>O3 มีงบประมาณสนับสนุนพิเศษ เช่น โครงการพัฒนาสามจังหวัดชายแดนใต้ ที่เป็นไปตามนโยบายรัฐบาล ที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ และได้รับงบประมาณเพิ่มเติมด้วย</p> <p>O4 พัฒนาคมนาคมชุมชนตามกรอบนโยบายประเทศไทย 4.0 คือ อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ อุตสาหกรรมดิจิทัล และเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร</p> <p>O5 ประชาชนสามารถร้องขอให้เปิดหลักสูตรที่ ต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมได้ตามความสนใจที่วิทยาลัยชุมชน</p>	<p>T2 ความขัดแย้งของจังหวัดชายแดนใต้ เช่น การลอบวางระเบิดและดักโจมตี เป็นต้น</p> <p>T3 การออกไปหากลุ่มเป้าหมายผู้เรียนค่อนข้างอันตราย</p> <p>T4 บุคลากรขาดการสนับสนุนให้ทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ (เน้นให้สอนเป็นหลัก)</p> <p>T5 บุคลากรวิทยาลัยชุมชนขาดทักษะทางภาษา และการประกอบธุรกิจเพื่อติดต่อค้าขายชายแดน</p>

การสังเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ผู้วิจัยได้นำจุดแข็ง จุดอ่อนมาจับคู่กับโอกาสและภัยคุกคาม โดยใช้ตารางสังเคราะห์กลยุทธ์ภัยคุกคาม โอกาส จุดอ่อน และจุดแข็ง (TOWS Matrix) ซึ่งเป็นการจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สำคัญๆ ซึ่งทำให้ได้การพัฒนา

กลยุทธ์เป็น 4 แบบ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ST) และ กลยุทธ์เชิงรับ (WT) โดยการจับคู่ได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
ภัยคุกคาม (Threat)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

ผู้วิจัยได้นำจุดแข็งและโอกาสมาจับคู่กลยุทธ์ ดังนี้

SO Strategy คือ กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพการสอนและการเรียนรู้ เพราะมีจุดแข็ง คือ อาจารย์วิทยาลัยชุมชนทุกคนมีวุฒิปริญญาโทและมีความสนใจด้านการสอนตามบทบาทหน้าที่ นอกจากนี้ ค่าเล่าเรียนที่วิทยาลัยชุมชนไม่แพง และมีนักศึกษาเพิ่มขึ้นทุกปี แต่พบว่ามีจุดอ่อนใน ด้านอาจารย์มีจำนวนจำกัดและมีภาระงานสอนมาก รวมทั้งยังมีข้อจำกัดด้านความรู้เกี่ยวกับประเทศไทย 4.0 และเป็นการพัฒนากำลังคน (เตรียมคน) ได้สอดคล้องตามความต้องการที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 (ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ใช้จุดแข็งภายในที่มีนักศึกษาต้องการเรียนเพิ่มมากขึ้นและอาจารย์ของวิทยาลัยชุมชนไม่แพง) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ใช้จุดแข็งภายในของวิทยาลัยชุมชน ไปใช้ประโยชน์จากโอกาสในการเป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษของจังหวัดต่างๆ ที่ตั้งอยู่ 6 จังหวัด พบว่า (S1) วิทยาลัยชุมชน ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งเป็นนโยบายรัฐบาลที่จะให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนและท้องถิ่น โดยเฉพาะรัฐบาลตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะให้จังหวัดต่างๆ เหล่านั้นเป็นศูนย์กลางการค้าส่งและการขนส่งต่อเนื่องระหว่างประเทศ รวมทั้งพัฒนาเป็นศูนย์กลางการให้บริการและการท่องเที่ยวระดับภูมิภาคและการเรียนที่วิทยาลัยชุมชนก็ไม่แพง ราคาถูก (S5) ค่าใช้จ่ายราคาหน่วยกิตละ 25 บาท เรียนจบหลักสูตรระดับอนุปริญญา ประมาณ 3,000 บาท (90 หน่วยกิต) และหลักสูตรระยะสั้นหน่วยกิตละ 1-5 บาท และค่าสมัครเรียน 10 บาท/หลักสูตร จึงเป็นโอกาสที่วิทยาลัยชุมชนจะเปิดโอกาสให้คนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และเข้าถึงการศึกษา (ใช้เทคโนโลยี) และเป็นการพัฒนากำลังคน

(เตรียมคน) ได้สอดคล้องตามความต้องการที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 (ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะเฉพาะ เช่น รักการบริการเพื่อเข้าสู่อาชีพด้านท่องเที่ยวและบริการ เป็นต้น)

ST Strategy คือ กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกันด้านการวิจัย เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพราะอาจารย์วิทยาลัยชุมชนมีวุฒิปริญญาโทขึ้นไปและส่วนใหญ่สนใจทำการวิจัย แต่มีปัญหาคือหน่วยงานต้นสังกัดไม่สนับสนุนให้ทำวิจัย เน้นงานสอนเป็นหลัก เพราะเกรงว่าอาจารย์ผู้สอนจะไปทำงานวิจัยจึงไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณให้ทำวิจัย เป็นเหตุให้วิทยาลัยชุมชนขาดแคลนงานวิจัยมาก ประกอบกับวิทยาลัยชุมชนอยู่ภายใต้กระทรวงใหม่ที่ให้ความสำคัญกับงานวิจัย ดังนั้นจึงควรกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกันโดยการวางแผนพัฒนาระบบการวิจัยของวิทยาลัยชุมชน สำหรับกลยุทธ์ ST เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันที่ผู้วิจัยได้นำจุดแข็งและอุปสรรคมาจับคู่กัน เป็นการใช้จุดแข็งภายในของวิทยาลัยชุมชน เพื่อหลีกเลี่ยงปัจจัยลบจากภายนอก ซึ่งพบว่า จุดแข็งของนโยบายประเทศไทย 4.0 คือ (S6) วิทยาลัยชุมชนต่างๆ ที่ตั้งเขตเศรษฐกิจทั้ง 6 จังหวัด มีรูปแบบการบริหารจัดการในรูปขององค์กรคณะบุคคลที่เป็นคนในชุมชนและท้องถิ่น เรียกว่า สภาวิทยาลัยชุมชน โดยกำหนดไว้ในกฎหมายให้มีคณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนมาจากผู้แทนชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชน ไม่เกิน 12 คน ดังนั้น สามารถคัดเลือกคนในชุมชนที่เป็นคนดี คนเก่ง คหบดี หรือนักธุรกิจ หรือเจ้าของสถานประกอบการที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มาร่วมเป็นกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ย่อมสร้างโอกาสได้ก่อนที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ และกำหนดเป็นนโยบายในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนด้านเทคโนโลยี การท่องเที่ยวชุมชน หรือ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและยกระดับฐานะรายได้ของคนในชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งสามารถกำหนดคน นโยบายที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาและการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเป็นหลักสำคัญ ในขณะที่อุปสรรคที่เป็นภัยคุกคามที่อาจเป็นปัญหาในการเข้าถึงชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น คือ การคมนาคม (T2) การคมนาคมระหว่างอำเภอ ตำบล โดยเฉพาะในเขตพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษแต่ละแห่ง หรือแต่ละตำบลมีข้อจำกัดด้านปัจจัยพื้นฐานที่ต้องพัฒนาอย่างมาก เช่น ถนน ไฟฟ้า และระบบโลจิสติกส์ เป็นต้น เป็นปัจจัยที่วิทยาลัยชุมชนต้องพิจารณาในการเข้าให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

WO Strategy คือ กลยุทธ์การพัฒนาและเร่งรัดการใช้เทคโนโลยี เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ปัญหา อันเนื่องมาจากอาจารย์วิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีภาระงานสอนมาก และมีภาระงานอื่นๆ นอกจากนี้ อาจารย์ส่วนใหญ่ขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนั้นสถาบันวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชนต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนงบประมาณการฟื้นฟูองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศและ

อินเทอร์เน็ต ส่งเสริมการวิจัยและระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนทั้งจากภาครัฐ และเอกชนเพื่อขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 สำหรับกลยุทธ์ WO เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันที่ผู้วิจัยนำจุดอ่อนและโอกาสภายนอกมาจับคู่กัน เป็นการปรับปรุงจุดอ่อนภายใน โดยการฉกฉวยโอกาสจากภายนอก พบว่า การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนมีจุดอ่อนเกี่ยวกับ (W4) บุคลากรวิทยาลัยชุมชน ขาดทักษะทางภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งการทำธุรกิจ และด้านภาษี จึงควรมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ เพื่อการบริการและแสวงหาความรู้ (O4) ประเทศไทย 4.0 เป็นยุคของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การสานพลังประชารัฐที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือ (การมีส่วนร่วม) และนวัตกรรมใหม่ๆ ดังนั้น วิทยาลัยชุมชนต่างๆ ที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษทั้ง 6 จังหวัด อาจปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากอาศัยภาระหน้าที่เป็นกรอบเปลี่ยนมาเป็นการจัดโครงสร้างตามกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ๆ ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 เช่น กลุ่มงานเกษตรสมัยใหม่ (Smart farmer) กลุ่มการแพทย์ กลุ่มงานระบบสมองกลฝังตัว เป็นต้น นอกจากนี้วิทยาลัยชุมชนอาจนำคอมพิวเตอร์มาช่วยส่งเสริมการค้าขายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของประชาชนในชุมชน รวมทั้งเป็นการเปิดช่องทางในการสร้างอาชีพใหม่ๆ ด้วย เช่น การสร้างเว็บไซต์ และการขายของผ่านออนไลน์ของคนในชุมชน เป็นต้น (ส่งเสริมและรณรงค์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล)

WT Strategy คือ กลยุทธ์การถ่ายโอนภารกิจให้เครือข่ายจัดการศึกษา เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่จะช่วยลดจุดอ่อนให้น้อยลงและเพิ่มจุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสที่มีอยู่ของวิทยาลัยชุมชน โดยอาศัยความร่วมมือและเครือข่ายในพื้นที่ที่วิทยาลัยตั้งอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ที่เป็นบุคคลในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จึงต้องใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาผ่านการเชื่อมโยงเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน สำหรับกลยุทธ์ WT เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่ผู้วิจัยนำจุดอ่อนและอุปสรรคมาจับคู่กัน เป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือการป้องกันเพื่อลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก พบว่า สภาพการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรวิทยาลัยชุมชน (W4) บุคลากรวิทยาลัยชุมชน ขาดทักษะทางภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน เทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งการทำธุรกิจ และภาษี ซึ่งมีข้อจำกัดด้านความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามนโยบายรัฐบาล กลยุทธ์เชิงรับจึงเป็นการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่นที่อาศัยศักยภาพของเก่ง คนดี และคหบดีหรือนักธุรกิจในชุมชนเข้ามาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน หรือสถานที่พัฒนาฝีมือของนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนในการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม



ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix จึงเป็นประเด็นที่สมควรนำไปพิจารณาเพื่อจัดทำ(ร่าง)กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ

SO Strategy คือ กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพการสอนและการเรียนรู้ เพราะมีจุดแข็ง คือ อาจารย์วิทยาลัยชุมชนทุกคนมีวุฒิปริญญาโทและมีความสนใจด้านการสอนตามบทบาทหน้าที่ นอกจากนี้ ค่าเล่าเรียนที่วิทยาลัยชุมชนไม่แพง และมีนักศึกษาเพิ่มขึ้นทุกปี แต่พบว่ายังมีจุดอ่อนในด้านอาจารย์มีจำนวนจำกัดและมีภาระงานสอนมาก รวมทั้งยังมีข้อจำกัดด้านความรู้เกี่ยวกับประเทศไทย 4.0 และเป็นการพัฒนากำลังคน (เตรียมคน) ได้สอดคล้องตามความต้องการที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 (ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ใช้จุดแข็งภายในที่มีนักศึกษาต้องการเรียนเพิ่มขึ้นและอาจารย์ของวิทยาลัยชุมชนไม่เรียนรู้)

ST Strategy คือ กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกันด้านการวิจัย เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพราะอาจารย์วิทยาลัยชุมชนมีวุฒิปริญญาโทขึ้นไปและส่วนใหญ่สนใจทำการวิจัย แต่มีปัญหาคือหน่วยงานต้นสังกัดไม่สนับสนุนให้ทำวิจัย เน้นงานสอนเป็นหลัก เพราะเกรงว่าอาจารย์ผู้สอนจะไปทำงานวิจัยจึงไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณให้ทำวิจัย เป็นเหตุให้วิทยาลัยชุมชนขาดผลงานวิจัยมาก ประกอบกับวิทยาลัยชุมชนอยู่ภายใต้กระทรวงใหม่ที่ให้ความสำคัญกับงานวิจัย ดังนั้นจึงควรกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกันโดยการวางแผนพัฒนาระบบการวิจัยของวิทยาลัยชุมชน

WO Strategy คือ กลยุทธ์การพัฒนาและเร่งรัดการใช้เทคโนโลยี เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ปัญหา อันเนื่องมาจากอาจารย์วิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีภาระงานสอนมาก และมีภาระงานอื่นๆ นอกจากนี้ อาจารย์ส่วนใหญ่ขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนั้นสถาบันวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชนต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนงบประมาณการฟื้นฟูองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต ส่งเสริมการวิจัยและระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนทั้งจากภาครัฐ และเอกชนเพื่อขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 สำหรับกลยุทธ์ WO เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันที่ผู้วิจัยนำจุดอ่อนและ

WT Strategy คือ กลยุทธ์การถ่ายโอนภารกิจให้เครือข่ายจัดการศึกษา เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่จะช่วยลดจุดอ่อนให้น้อยลงและเพิ่มจุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสที่มีอยู่ของวิทยาลัยชุมชน โดยอาศัยความร่วมมือและเครือข่ายในพื้นที่ที่วิทยาลัยตั้งอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ที่เป็นบุคคลในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จึงต้องใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาผ่านการเชื่อมโยงเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน สำหรับกลยุทธ์ WT เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่ผู้วิจัยนำจุดอ่อนและอุปสรรคมาจับคู่กัน เป็นกลยุทธ์

#### 4.2.2 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

การจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม มาใช้เป็นแนวทางในการสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ และมาตรการสำหรับการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนี้

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

วิทยาลัยชุมชนจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษาร่วมกัน

1. จัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
2. วิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
3. พัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และอินเทอร์เน็ต เพื่อสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการและระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

##### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
2. การวิจัยและนวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษาและระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

##### กลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและรณรงค์การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและขยายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลักที่ 4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษาและระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

โดยกลยุทธ์หลักทั้ง 4 มีกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง มาตรการ และแนวทาง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและรณรงค์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	2.1 ก ำ ห น ด อ ง ค์ ป ระ ก อ บ ก อ ร พ ั ฒ น า ห ลั ก สู ต ร และ ก อ ร จ ำ ด ก ร เ ร ย น ก ร ส อ น ท ี่ ม ี ค ว ม ก ำ พ ต ม ก ะ ณ ฑ ำ ม ำ ต ร ร ฐ า น ส ก อ. ท ี่ ค อ บ ส น อ ง น โ ย บ ำ ย ป ร ะ ท ะ ส ำ ไ ท ย 4.0	ศ ี ก ษ า และ ก ำ ห น ด อ ง ค์ ป ระ ก อ บ ก อ ร พ ั ฒ น า ห ลั ก สู ต ร และ ก อ ร จ ำ ด ก ร เ ร ย น ก ร ส อ น ท ี่ ม ี ค ว ม ก ำ พ ต ม ก ะ ณ ฑ ำ ม ำ ต ร ร ฐ า น ส ก อ. ท ี่ ค อ บ ส น อ ง น โ ย บ ำ ย ป ร ะ ท ะ ส ำ ไ ท ย 4.0	1. วิ ท ย ำ ล ั ย ชุ ม ช น ป ร ะ ชุ ม ผู้ เช ี่ยว ข ำ ญ ด ำ น ก อ ร พ ั ฒ น า ห ลั ก สู ต ร และ ก อ ร จ ำ ด ก ร เ ร ย น ก อ ร ส อ น เพื่อ วิ เ คร า ะ ห์ และ จ ำ ด ท ำ อ ง ค์ ป ระ ก อ บ ห ลั ก ฑ ี่ ม ี พ ล ค อ ก อ ร พ ั ฒ น า ห ลั ก สู ต ร และ ก อ ร จ ำ ด ก ร เ ร ย น ก ร ส อ น 2. วิ ท ย ำ ล ั ย ชุ ม ช น ด ำ เ น ิ น ก อ ร ส ่ง เ ส ร ิ ม และ ส ัน บ ส ุ น ุ น ก อ ร พ ั ฒ น า ก อ ร เ ร ย น ก อ ร ส อ น โ ด ย ใ ช้ เท ก โ น ล ี อ ย ี ด ิจ ิ ต ำ ล 3. วิ ท ย ำ ล ั ย ชุ ม ช น ด ิ ด ต ม ก ำ ก ั บ ก อ ร ด ำ เ น ิ น ก อ ร พ ั ฒ น า ห ลั ก สู ต ร และ ก อ ร จ ำ ด ก ร เ ร ย น ก อ ร ส อ น ท ี่ ค อ บ ส น อ ง น โ ย บ ำ ย ป ร ะ ท ะ ส ำ ไ ท ย 4.0

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	<p>2.2 พัฒนาหลักสูตร วิทยาลัยชุมชน ที่ตอบสนองนโยบาย ประเทศไทย 4.0 เช่น ยานยนต์สมัยใหม่ การท่องเที่ยวที่มีรายได้ดี อุตสาหกรรมดิจิทัล และการแปรรูปอาหาร เป็นต้น ทั้ง 3 หลักสูตร คือ หลักสูตรในระดับอนุปริญญา ระดับประกาศนียบัตร และหลักสูตรระยะสั้น ที่ตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม</p>	<p>1. สร้างและพัฒนา หลักสูตรที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มีความทันสมัยและต่อเนื่องอย่างมีคุณภาพ</p>	<p>1. จัดทำมาตรฐาน หลักสูตรและแนวทางการจัดการเรียนการสอนของ วิทยาลัยชุมชน ที่ตอบสนองนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ทั้งใน หลักสูตร ระดับ อนุปริญญา หลักสูตร ประกาศนียบัตร และ หลักสูตรระยะสั้น ให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ตลาดแรงงาน และความต้องการของผู้เรียน</p> <p>2. พัฒนาหลักสูตรตามกรอบความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างแม่ข่ายและลูกข่ายของวิทยาลัยชุมชน</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
			3. กำหนดเนื้อหาสาระและเวลาเรียนให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมตามนโยบายประเทศไทย 4.0 4. ประเมินหลักสูตรและนำผลการประเมินหลักสูตรไปใช้พัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
		2. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำคู่มือการใช้หลักสูตรและแนวทางการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน	1. ดำเนินการใช้หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 2. ดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทยและความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
		<p>3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรเฉพาะของแต่ละวิทยาลัยชุมชนให้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเฉพาะจังหวัด เช่น วิทยาลัยชุมชนมุกดาหารสร้างหลักสูตรท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ค้ำถ่มน้ำแม่โขง วิทยาลัยชุมชนตราด สร้างหลักสูตรอัญมณีเบื้องต้น และภาษาประเทศเพื่อนบ้านสำหรับวิทยาลัยชุมชนตราด เป็นต้น</p>	<p>1. เปิดแผนการจัดการเรียนการสอนเฉพาะ เช่น ด้านการท่องเที่ยว เชิงอนุรักษ์สำหรับวิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร ด้านอัญมณี สำหรับวิทยาลัยชุมชนตาก และ ด้านเกษตรอินทรีย์ที่วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว เป็นต้น</p> <p>2. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้กับนักศึกษาวิทยาลัยชุมชน เช่น การเป็นไกด์นำเที่ยวหรือจัดโปรแกรมทัวร์เพื่อฝึกการบริหารจัดการนักท่องเที่ยว เป็นต้น</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	2.3 พัฒนาสื่อการเรียน การ สอน และ นำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ใน การวิจัยและพัฒ นา นวัตกรรมที่หลากหลาย และรวดเร็วในวิทยาลัย ชุมชน	1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ วิทยาลัยชุมชนจัดทำ หนังสือ สื่อ แบบเรียน ขึ้น มาใช้เองอย่างมี คุณภาพ	1. ประสานความร่วมมือ ในการผลิตหนังสือ สื่อ การเรียนการสอนจาก ผู้เชี่ยวชาญและครูผู้สอน ของวิทยาลัยชุมชน 2. จัดหาหนังสือ ตำรา เรียนทั้งภาษาไทยและ ภาษาต่างประเทศอย่าง เพียงพอ
		2. สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่ ทันสมัยในการจัดการ เรียนการสอน	1. สร้าง เครื่อง ข่าย เทคโนโลยี และ อินเทอร์เน็ตที่ทันสมัยและ รวดเร็ว 2. พัฒนาวิทยาลัยชุมชน เป็น แหล่งเรียนรู้ที่ ตอบสนองนโยบาย ประเทศไทย 4.0 3. ส่งเสริมการใช้เครื่องข่าย แหล่งเรียนรู้ภายนอก วิทยาลัยชุมชนอย่างมี ประสิทธิภาพ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	2.4 พัฒนานักศึกษาวิทยาลัยชุมชนให้ได้มาตรฐานตามความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม	1. ปลุกฝังเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ทั้งความรับผิดชอบ ขยัน และความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ	1. จัดกิจกรรมหรือค่ายนักคิดสร้างสรรค์ที่สนุกสนานและได้ความรู้เพื่อปลุกฝังเจตคติในการทำงาน 2. จัดกิจกรรมค่ายศิลปวัฒนธรรมตามประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
		2. ส่งเสริมให้นักศึกษาวิทยาลัยชุมชนได้ฝึกงานในสถานประกอบการจริงเพื่อสร้างโอกาสในการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการทำงาน	1. จัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมจริง 2. ประเมินผลการเรียนการสอนโดยใช้การปฏิบัติจริง 3. ส่งนักศึกษาให้ฝึกงานในสถานประกอบการจริง 4. วิทยาลัยชุมชนติดตามและประเมินผลการประกอบอาชีพ



กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	2.1 กำหนดนโยบายและแผนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0 ในแผนกลยุทธ์ของสถาบันวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชน	กำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ของสถาบันวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชนที่เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ของสถาบันวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชน เพื่อกำหนดนโยบายวิจัย</li> <li>2. จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวเพื่อส่งเสริมนโยบายการวิจัยและ นวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างเป็นระบบ</li> </ol>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
			<p>3. วิทยาลัยชุมชนกำหนดนโยบายและแผนเกี่ยวกับนโยบายการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างเป็นอิสระและเหมาะสมของแต่ละพื้นที่</p> <p>4. วิทยาลัยชุมชนจัดทำแผนการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชนเชิงปฏิบัติการตามนโยบายสถาบันวิทยาลัยชุมชน เพื่อเป็นกรอบการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชน รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนตามนโยบายประเทศไทย 4.0 เช่น วิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร เน้นการท่องเที่ยวนุรักษ์ตามลุ่มแม่น้ำโขง เป็นต้น</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	2.2 ขับเคลื่อนนโยบายและแผนการวิจัยเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ของวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ (การทำแผนวิจัย การจัดทำหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน)	<p>1. สนับสนุน ส่งเสริมให้วิทยาลัยชุมชนทำการวิจัยและพัฒนา วัตกรรมชุมชน โดยน่านโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย</p> <p>2. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรวิทยาลัยชุมชนทำวิจัยอย่างเร่งด่วนและสร้างระบบบริหารจัดการงานวิจัยของวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม</p>	<p>1. วิทยาลัยชุมชน ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการวิจัย</p> <p>2. วิทยาลัยชุมชน ประเมินผลการดำเนินการตามแผนวิจัยเพื่อพัฒนาวิทยาลัยชุมชน</p> <p>3. วิทยาลัยชุมชนนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานวิจัยของวิทยาลัยชุมชนต่อไป</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการบริหารจัดการงานวิจัยของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	จัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการระบบบริหารงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนให้แก่วิทยาลัยชุมชน ทั้งด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านวัสดุอุปกรณ์	<p>1. วิทยาลัยชุมชน ดำเนินการบริหารจัดการงานวิจัยแบบเครือข่ายความร่วมมือ เช่น วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว และวิทยาลัยชุมชนตาก ได้รับการสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยบูรพา</p> <p>2. ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จัดสรรงบประมาณและบุคลากรสนับสนุนระบบการบริหารงานวิจัยให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และอย่างเพียงพอ</p> <p>3. ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการนำนโยบายการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ไปปฏิบัติ</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
<p>กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและขยายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p>	<p>3.1 จัดหาและพัฒนา ระบบโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0</p>	<p>1. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบ ความสำคัญ และที่มาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p> <p>2. จัดหาและจัดสรรงบประมาณสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับวิทยาลัยชุมชน</p>	<p>1. ประชุมผู้เชี่ยวชาญและสภาวิทยาลัยชุมชน เพื่อกำหนดประเด็นที่ต้องการให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p> <p>2. กำหนดองค์ประกอบและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อรองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>3. ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างเพียงพอ</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	3.2 พัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศสำหรับส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่เหมาะสมกับบริบทวิทยาลัยชุมชน	1. สร้างและพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสารสนเทศเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้ต่อเนื่อง และทันสมัย เช่น การใช้การค้าออนไลน์ (E-Commerce) และการพัฒนาหลักสูตรการเรียนออนไลน์ เป็นต้น	1. จัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ผ่านระบบออนไลน์ให้แก่นักศึกษาและบุคลากรวิทยาลัยชุมชน อย่างไรก็ตาม มีประสิทธิภาพ 2. ติดตามและประเมินผลความรู้ที่บุคลากรวิทยาลัยชุมชนนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการและระดมทรัพยากรสนับสนุนวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	3.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารจัดการ และทางด้านการวิชาการ ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	1. ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชนทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และเอกชน	1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือและจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน MOU ด้านการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรมกับสถานประกอบการและวิทยาลัยชุมชน 2. สถาบันวิทยาลัยชุมชนซึ่งเป็นต้นสังกัดประสานความร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทย หรือกรมการปกครองท้องถิ่น หรือกระทรวงแรงงาน หรือกระทรวงอุตสาหกรรม ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อยกระดับฝีมือแรงงานร่วมกัน ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ 3. ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่าย

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	3.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่างประเทศ	1. ส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายในต่างประเทศเพื่อจัดการศึกษาตามนโยบายประเทศไทย 4.0	<p>1. ร่วมมือกับสำนักงานยุทธศาสตร์ต่างประเทศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการกับต่างประเทศ</p> <p>2. ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่างประเทศ</p> <p>3. สร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในชุมชน</p>



กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
		2. ส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกิจกรรมการแข่งขันกับต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม	1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านโดยการทำบันทึกข้อตกลง MOU 2. จัดสรรทรัพยากรงบประมาณ บุคลากร เพื่อการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมืออย่างพอเพียง
	3.3 ระดมทรัพยากรสนับสนุนวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	1. ประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมเพื่อใช้บริการสถานที่จัดการเรียนการสอน 2. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งกระบวนการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมมีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรใหม่ที่ตอบสนองตลาดแรงงาน	1. จัดทำความร่วมมือในการฝึกทักษะการใช้เครื่องมือและสถานที่ฝึกอบรมและจัดการเรียนการสอนในสถานประกอบการ 2. เรียงเชิญเป็นกรรมการ คณะทำงาน และเป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกอบรมทักษะฝีมือที่หลักสูตรพัฒนาขึ้นมาตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย

1. ร้อยละของคณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนทั้งระดับชาติและระดับวิทยาลัย ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการทุกระดับเข้าใจบทบาทหน้าที่ พันธกิจ และทิศทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนที่ สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0

2. จำนวนชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนที่สอดคล้อง กับนโยบายประเทศไทย 4.0

3. ร้อยละของความพึงพอใจที่บุคลากรวิทยาลัยชุมชนได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับ นโยบายประเทศไทย 4.0

4. จำนวนมาตรฐานการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร ต่างๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0

5. จำนวนระบบโครงสร้างและการบริหารงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0

6. ร้อยละของเรื่องที่กระจายอำนาจการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น

7. จำนวนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับนโยบาย ประเทศไทย 4.0

8. จำนวนโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0  
เนื่องในความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ที่จะดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย

8.1 ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ไปใช้และให้วิทยาลัย ชุมชนบางแห่งมีความเป็นอิสระหรือคล่องตัวเพื่อสามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศ ไทย 4.0

8.2 วิทยาลัยชุมชนปรับบทบาทหน้าที่ให้ตอบสนองเขตเศรษฐกิจพิเศษและนโยบาย ประเทศไทย 4.0

8.3 ปรับโครงสร้างวิทยาลัยชุมชนตามโครงสร้างการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 หรือ กรอบอุตสาหกรรม 10 ด้านหรือกลุ่มอาชีพ (S Curve)

8.4 ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนแบบ เป็นเจ้าของอย่างแท้จริง (Entrepreneurships)

4.2.3 การตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบาย ประเทศไทย 4.0

เมื่อผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 แล้วได้นำเสนอร่างกลยุทธ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจพิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสม ต่อจากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบร่างกลยุทธ์ดังกล่าวด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการการศึกษา และการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน จำนวน 11 คน เพื่อตรวจสอบและให้ความเห็นในร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

ผลการรับฟังความคิดเห็น ด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมในบางประเด็น ดังรายละเอียดที่แสดงในตาราง 4.0 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับปรุงร่างกลยุทธ์

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข
1. การใช้คำศัพท์ทางกลยุทธ์	ภาพรวมกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ทั้ง 4 กลยุทธ์มีความครอบคลุม แต่ควรใช้คำศัพท์ทางด้านกลยุทธ์	ให้ตัดคำว่า “มีการ” ออกในทุกกลยุทธ์ และให้ใช้คำศัพท์เฉพาะทางด้านกลยุทธ์ คือ คำว่า “เร่งรัด” “พัฒนา” “ส่งเสริม” และ “สร้าง”
2. กลยุทธ์หลักที่ 1	กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองมีบางตัวแปรที่ไม่สอดคล้องตรงกันควรปรับแก้ วิธีที่ดีคือ ให้แยกตัวแปรย่อยให้เห็นในกลยุทธ์รอง เช่น กลยุทธ์หลักที่ 1 มีคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การมีส่วนร่วมของชุมชน”	ให้ผู้วิจัยแยกเป็นกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ คือ 1) ส่งเสริมการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน และ 2) เร่งรัดให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่รวมกำหนดคนนโยบายร่วมดำเนินการพัฒนาวิทยาลัยชุมชน และร่วมติดตามประเมินผลงานวิทยาลัยชุมชน เป็นต้น
3. กลยุทธ์หลักที่ 2	กลยุทธ์หลักที่ 2 มีคำว่า “การจัดการเรียนการสอน” และ “เทคโนโลยีดิจิทัล”	ให้ผู้วิจัยแยกเป็นกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ คือ 1) เร่งรัดการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และ 2) เร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับวิทยาลัยชุมชน
4. กลยุทธ์หลักที่ 3	กลยุทธ์หลักที่ 3 มีคำว่า “การสร้างเครือข่าย” และ “การระดมทรัพยากร” สนับสนุนวิทยาลัยชุมชน	ให้ผู้วิจัยแยกเป็นกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ คือ 1) เร่งสร้างเครือข่ายวิทยาลัยชุมชนทั้งรายบุคคลและองค์กร” และ 2) เร่งระดมทรัพยากรสนับสนุนวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งมีมาตรการให้วิทยาลัยชุมชนจัดหารายได้เลี้ยงตัวเองด้วยไม่ต้องรอ Subsidize จากงบประมาณอย่างเด็ดขาด
5. กลยุทธ์หลักที่ 4	กลยุทธ์หลักที่ 4 มีการยกระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้กับบุคลากร	ให้ผู้วิจัยใช้คำที่เหมือนกัน คือ “เร่งรัดให้ความรู้” หรือ “เร่งยกระดับความรู้ ความเข้าใจ” เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้กับบุคลากร”

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข
6. จัดเรียงกลยุทธใหม่	ให้จัดเรียงกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้มีความเหมาะสมมากขึ้น คือ เริ่มจาก 1) การสอน เพื่อให้ความรู้ 2) การวิจัย 3) การใช้เทคโนโลยี และ 4) การสร้างเครือข่าย	ให้ผู้วิจัยจัดเรียงกลยุทธ์ใหม่ คือ กลยุทธ์หลักที่ 1 คือ การสอนให้ความรู้ กลยุทธ์หลักที่ 2 คือ การวิจัย กลยุทธ์หลักที่ 3 คือ การใช้เทคโนโลยี กลยุทธ์หลักที่ 4 คือ การสร้างเครือข่าย
7. วิสัยทัศน์ พันธกิจ	การยกร่างกลยุทธ์ต้องทำตัวกลยุทธ์ให้คมและแปลกใหม่ ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอน	ให้ปรับร่างกลยุทธ์ใหม่ทั้งหมดให้คมและแปลกใหม่โดยใช้คำศัพท์กลยุทธ์จะทำให้ผลการวิจัยมีคุณค่า
8. ความเป็นมาของวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา	ควรสังเคราะห์ความเป็นมาของวิทยาลัยชุมชนต่างชาติเพิ่มเติม	ให้ศึกษาเพิ่มเติมวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา ที่เป็นจุดกำหนดระบบวิทยาลัยชุมชน และตามด้วยความเป็นมาของวิทยาลัยชุมชนของประเทศไทย
9. ภาษากลยุทธ์	ควรใช้ภาษากลยุทธ์ในมาตรการและแนวทางในการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน	ให้ผู้วิจัยเขียนคำว่า “เสริมสร้าง” หรือ “ดำเนินการ” ในมาตรการหรือ แนวทางการดำเนินงาน และให้ใช้คำว่า “เร่งรัด” ในตัวกลยุทธ์ เพราะเป็นคำใหญ่กว่า
10. ความสอดคล้องกัน	การยกร่างกลยุทธ์ต้องพิจารณาภาพรวมทั้งหมด กล่าวคือต้องมีความสอดคล้องกันหมดทุกส่วนตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ และแนวทาง	ปรับกลยุทธ์ทั้งหมดให้เฉียบแหลมและแปลกใหม่ ตามแต่ละวิทยาลัยชุมชน และสถาบันวิทยาลัยชุมชนที่เน้นตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 หรืออาชีพใหม่ในยุค Thailand 4.0 ที่แต่ละวิทยาลัยชุมชนนำไปใช้ได้

#### 4.2.4 กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

การจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม มาใช้เป็นแนวทางในการสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง

เป้าประสงค์ และมาตรการสำหรับการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

วิทยาลัยชุมชนจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษา พันธกิจ

1. พัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
2. พัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษาและระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

#### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
2. วิจัยและนวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษาและระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

#### กลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและรณรงค์การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและขยายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลักที่ 4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษาและระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

โดยกลยุทธ์หลักทั้ง 4 มีกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง มาตรการ และแนวทาง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและรณรงค์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	2.1 กำหนดองค์ประกอบการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน สกอ. ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	ศึกษาและกำหนดองค์ประกอบการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน สกอ. ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	1. วิทยาลัยชุมชน ประชุมผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เพื่อวิเคราะห์และจัดทำองค์ประกอบหลักที่มีผลต่อการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
			2. วิทยาลัยชุมชน ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาการเรียนการสอน โดย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล  3. วิทยาลัยชุมชน ติดตาม กำกับ การดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	<p>2.2 พัฒนาหลักสูตรวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 เช่น ยานยนต์สมัยใหม่ การท่องเที่ยวที่มีรายได้ดี อุตสาหกรรมดิจิทัล และการแปรรูปอาหาร เป็นต้น ทั้ง 3 หลักสูตรคือ หลักสูตรในระดับอนุปริญญา ระดับประกาศนียบัตร และหลักสูตรระยะสั้น ที่ตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม</p>	<p>1. สร้างและพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มีความทันสมัยและต่อเนื่องอย่างมีคุณภาพ</p>	<p>1. จัดทำมาตรฐานหลักสูตรและแนวทางการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ทั้งในหลักสูตรระดับอนุปริญญา หลักสูตรประกาศนียบัตร และหลักสูตรระยะสั้นให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ตลาดแรงงาน และความต้องการของผู้เรียน</p> <p>2. พัฒนาหลักสูตรตามกรอบความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างแม่ข่ายและลูกข่ายของวิทยาลัยชุมชน</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
			<p>3. กำหนดเนื้อหาสาระและเวลาเรียนให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมตามนโยบายประเทศไทย 4.0</p> <p>4. ประเมินหลักสูตรและนำผลการประเมินหลักสูตรไปใช้พัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง</p>
		<p>2. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำคู่มือการใช้หลักสูตรและแนวทางการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน</p>	<p>1. ดำเนินการใช้หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p> <p>2. ดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทยและความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม</p>



กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
		<p>3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรเฉพาะของแต่ละวิทยาลัยชุมชนให้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเฉพาะจังหวัด เช่น วิทยาลัยชุมชนมุกดาหารสร้างหลักสูตรท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์กลุ่มน้ำแม่โจง วิทยาลัยชุมชนตราด สร้างหลักสูตรอัญมณีเบื้องต้น และภาษาประเทศเพื่อนบ้านสำหรับวิทยาลัยชุมชนตราด เป็นต้น</p>	<p>1. เปิดแผนการจัดการเรียนการสอนเฉพาะ เช่น ด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์สำหรับวิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร ด้านอัญมณีสำหรับวิทยาลัยชุมชนตราด และ ด้านเกษตรอินทรีย์ที่วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว เป็นต้น</p> <p>2. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้กับนักศึกษาวิทยาลัยชุมชน เช่น การเป็นไกด์นำเที่ยวหรือจัดโปรแกรมทัวร์เพื่อฝึกการบริหารจัดการนักท่องเที่ยว เป็นต้น</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	2.3 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่หลากหลายและรวดเร็วในวิทยาลัยชุมชน	1. ส่งเสริม สนับสนุน ให้วิทยาลัยชุมชน จัดทำหนังสือ สื่อ แบบเรียนขึ้นมาใช้เองอย่างมีคุณภาพ	1. ประสานความร่วมมือในการผลิตหนังสือ สื่อการเรียน การ ส อ น จาก ผู้ เชี่ยว ชาญ และ ครูผู้สอนของวิทยาลัยชุมชน 2. จัดทำหนังสือ ตำรา เรียนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศอย่างเพียงพอ
		2. สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และ เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน	1. สร้างเครือข่าย เทคโนโลยี และ อินเทอร์เน็ตที่ทันสมัยและรวดเร็ว 2. พัฒนาวิทยาลัยชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 3. ส่งเสริม การใช้ เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายนอกวิทยาลัยชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	2.4 พัฒนานักศึกษาวิทยาลัยชุมชนให้ได้มาตรฐานตามความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม	1. ปลุกฝังเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ทั้งความรับผิดชอบ ขยัน และความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ	1. จัดกิจกรรมหรือค่ายนักคิดสร้างสรรค์ที่สนุกสนานและได้ความรู้เพื่อปลุกฝังเจตคติในการทำงาน 2. จัดกิจกรรมค่ายศิลปวัฒนธรรมตามประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
		2. ส่งเสริมให้นักศึกษาวิทยาลัยชุมชนได้ฝึกงานในสถานประกอบการจริง เพื่อสร้างโอกาสในการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการทำงาน	1. จัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมจริง 2. ประเมินผลการเรียนการสอนโดยใช้การปฏิบัติจริง 3. ส่งนักศึกษาให้ฝึกงานในสถานประกอบการจริง 4. วิทยาลัยชุมชนติดตามและประเมินผลการประกอบอาชีพ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	2.1 กำหนดนโยบายและแผนการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชนเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0 ในแผนกลยุทธ์ ของสถาบันวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชน	กำหนด กลยุทธ์ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ของ สถาบัน วิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม	<p>1. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชนที่เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ของสถาบันวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยชุมชนเพื่อกำหนดนโยบายวิจัย</p> <p>2. จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อส่งเสริมนโยบายการวิจัยและนวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างเป็นระบบ</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
			<p>3. วิทยาลัยชุมชน กำหนดนโยบายและแผนเกี่ยวกับนโยบายการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่าง เป็น อิส ระ และเหมาะสมของแต่ละพื้นที่</p> <p>4. วิทยาลัยชุมชนจัดทำแผนการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชนเชิงปฏิบัติการตามนโยบายสถาบันวิทยาลัยชุมชน เพื่อเป็นกรอบการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุมชน รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนตามนโยบายประเทศไทย 4.0 เช่น วิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร เน้นการ ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ตามลุ่มแม่น้ำโขง เป็นต้น</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	2.2 ขับเคลื่อนนโยบายและแผนการวิจัยเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ของวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ (การทำแผนวิจัย การจัดทำหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน)	<p>1. สนับสนุน ส่งเสริมให้วิทยาลัยชุมชนทำการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชน โดยนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย</p> <p>2. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรวิทยาลัยชุมชนทำวิจัยอย่างเร่งด่วน และสร้างระบบบริหารจัดการงานวิจัยของวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม</p>	<p>1. วิทยาลัยชุมชนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการวิจัย</p> <p>2. วิทยาลัยชุมชนประเมินผลการดำเนินการตามแผนวิจัยเพื่อพัฒนาวิทยาลัยชุมชน</p> <p>3. วิทยาลัยชุมชนนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบบริหารงานวิจัยของวิทยาลัยชุมชนต่อไป</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	2.3 ส่งเสริม และสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการบริหารจัดการงานวิจัยของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0	จัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการระบบบริหารงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนให้แก่วิทยาลัยชุมชน ทั้งด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านวัสดุอุปกรณ์	<p>1. วิทยาลัยชุมชน ดำเนินการบริหารจัดการงานวิจัยแบบเครือข่ายความร่วมมือ เช่น วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว และวิทยาลัยชุมชนตากได้รับการสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยบูรพา</p> <p>2. ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จัดสรรงบประมาณ และบุคลากรสนับสนุนระบบการบริหารงานวิจัยให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และอย่างเพียงพอ</p> <p>3. ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการนำนโยบายการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ไปปฏิบัติ</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
<p>กลยุทธ์หลักที่ 3</p> <p>ส่งเสริมและขยายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p>	<p>3.1 จัดหาและพัฒนา ระบบ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0</p>	<p>1. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัย องค์ประกอบ ความสำคัญ และที่มาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p> <p>2. จัดหาและจัดสรรงบประมาณสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับวิทยาลัยชุมชน</p>	<p>1. ประชุมผู้เชี่ยวชาญและสภาวิทยาลัยชุมชน เพื่อกำหนดประเด็นที่ต้องการให้ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนอง นโยบายประเทศไทย 4.0</p> <p>2. ก ำ ห น ด องค์ประกอบและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อรองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>3. ส ่ง เ ส ริ ม แ ลະ สนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างเพียงพอ</p>



กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	3.2 พัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศสำหรับส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่เหมาะสมกับบริบทวิทยาลัยชุมชน	1. สร้างและพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสารสนเทศเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้ต่อเนื่อง และทันสมัย เช่น การใช้การค้าออนไลน์ (E-Commerce) และการพัฒนาหลักสูตรการเรียนออนไลน์ เป็นต้น	1. จัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ผ่านระบบออนไลน์ ให้แก่นักศึกษาและบุคลากรวิทยาลัยชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ 2. ติดตามและประเมินผลความรู้ที่บุคลากรวิทยาลัยชุมชนนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
<p>กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการและระดมทรัพยากรสนับสนุนวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p>	<p>3.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารจัดการและทางด้านการวิชาการที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p>	<p>1. ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชนทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และเอกชน</p>	<p>1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือและจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน MOU ด้านการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรมกับสถานประกอบการและวิทยาลัยชุมชน</p> <p>2. สถาบันวิทยาลัยชุมชนซึ่งเป็นต้นสังกัดประสานความร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทยหรือกรมการปกครองท้องถิ่น หรือกระทรวงแรงงาน หรือกระทรวงอุตสาหกรรม ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อยกระดับฝีมือแรงงานร่วมกันในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ</p> <p>3. ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่าย</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
	3.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่างประเทศ	1. ส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายในต่างประเทศเพื่อจัดการศึกษาตามนโยบายประเทศไทย 4.0	<p>1. ร่วมมือกับสำนักยุทธศาสตร์ต่างประเทศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการกับต่างประเทศ</p> <p>2. ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่างประเทศ</p> <p>3. สร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในชุมชน</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ	แนวทางการดำเนินงาน
		<p>2. ส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกิจกรรมการแข่งขันกับต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม</p>	<p>1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านโดยการทำบันทึกข้อตกลง MOU</p> <p>2. จัดสรรทรัพยากรงบประมาณ บุคลากร เพื่อการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมืออย่างพอเพียง</p>
	<p>3.3 ระดมทรัพยากรสนับสนุนวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p>	<p>1. ประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมเพื่อใช้บริการสถานที่จัดการเรียนการสอน</p> <p>2. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งกระบวนการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมมีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรใหม่ที่ตอบสนองตลาดแรงงาน</p>	<p>1. จัดทำความร่วมมือในการฝึกทักษะการใช้เครื่องมือและสถานที่ฝึกอบรมและจัดการเรียนการสอนในสถานประกอบการ</p> <p>2. เรียนเชิญเป็นกรรมการ คณะทำงาน และเป็นวิทยากรให้ความรู้และฝึกอบรมทักษะฝีมือที่หลักสูตรพัฒนาขึ้นมาตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p>

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ประกอบด้วย

1. ร้อยละของคณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนทั้งระดับชาติและระดับวิทยาลัย ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการทุกระดับเข้าใจบทบาทหน้าที่ พันธกิจ และทิศทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0
  2. จำนวนชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0
  3. ร้อยละของความพึงพอใจที่บุคลากรวิทยาลัยชุมชนได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0
  4. จำนวนมาตรฐานการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0
  5. จำนวนระบบโครงสร้างและการบริหารงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0
  6. ร้อยละของเรื่องที่กระจายอำนาจการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น
  7. จำนวนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0
  8. จำนวนโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
- เงื่อนไขความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ที่จะดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย
1. ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ไปใช้และให้วิทยาลัยชุมชนบางแห่งมีความเป็นอิสระหรือคล่องตัวเพื่อสามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0
  2. วิทยาลัยชุมชนปรับบทบาทหน้าที่ให้ตอบสนองเขตเศรษฐกิจพิเศษและนโยบายประเทศไทย 4.0
  3. ปรับโครงสร้างวิทยาลัยชุมชนตามโครงสร้างการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 หรือ กรอบอุตสาหกรรม 10 ด้านหรือกลุ่มอาชีพ (S Curve)
  4. ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนแบบเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง (Entrepreneurships)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 แบ่งวิธีการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบัน กลุ่มเป้าหมายของการวิจัย คือ ประธาน/รองประธานสภาวิทยาลัยชุมชนจังหวัด ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจังหวัด เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบายและแผน ผู้ปกครอง และนักศึกษา จำนวน 48 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสำรวจ และแบบสังเกต โดยการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งการศึกษาสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยชุมชนโดยการสำรวจและสังเกตและสำรวจบริบทต่างๆ ของจังหวัดที่เป็นที่ตั้งเป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จากนั้นนำข้อมูลและสารสนเทศที่ได้มาสังเคราะห์หาประเด็นที่ควรแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

ตอนที่ 2 เสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ สำหรับวิทยาลัยชุมชนในปัจจุบัน ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และนำเสนอร่างรูปแบบดังกล่าวในการสัมมนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและยืนยันรูปแบบที่ได้ร่างขึ้นมา จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม จากนั้นแล้วนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ สำหรับวิทยาลัยชุมชนในปัจจุบัน

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนี้

5.1.1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบัน พบว่า

การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน ที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบายและแผน (Policy and Planning) 2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Organizing) 3) ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing) 4) ด้านการบริหารงบประมาณ (Budgeting) 5) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (Curriculum and Instruction) และ 6) ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย (Networking) สรุปได้ดังนี้

การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในปัจจุบัน มีลักษณะของการบริหารจัดการแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับนโยบาย (Government) และ 2) ระดับปฏิบัติการ (Operation) ซึ่งการบริหารของวิทยาลัยชุมชนตราด ดำเนินการในรูปแบบขององค์กรบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา คือ มีสภาวิทยาลัยชุมชนตราดเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารในระดับนโยบาย แต่การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนและบุคลากร เช่น เมื่อสภาวิทยาลัยชุมชนให้เปิดสอนหลักสูตรการแปรรูปการเกษตร และกำหนดนโยบายและแผนในการรับนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนจำนวน 500 คน/ปี ฝ่ายปฏิบัติ คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนและบุคลากร จัดทำแผนงบประมาณ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวต่อไป เป็นต้น สภาวิทยาลัยชุมชน มีคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัด ผู้แทนสภาหอการค้าและ/หรือสภาอุตสาหกรรมจังหวัด เจ้าของสถานประกอบการ รวมจำนวน 12 คน และมีวาระการดำรงตำแหน่งของสภาวิทยาลัยชุมชนคราวละ 3 ปี แต่ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนที่เป็นกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน โดยตำแหน่งมีวาระ 4 ปี ซึ่งอาจได้รับเลือกอีกก็ได้ แต่ห้ามมิให้เป็นติดต่อกันเกิน 2 วาระ

การออกแบบโครงสร้างองค์กรของวิทยาลัยชุมชน ถูกกำหนดโดยกฎหมายกลาง ซึ่งโครงสร้างวิทยาลัยชุมชนเหมือนกันทุกแห่ง แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) โครงสร้างองค์กร และ 2) บทบาทหน้าที่ ซึ่งโครงสร้างวิทยาลัยชุมชน แบ่งออกเป็น 3 สำนักงาน/ศูนย์ ประกอบด้วย 1) สำนักงานผู้อำนวยการ 2) สำนักวิชาการ และ 3) ศูนย์วิจัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานย่อย ภายใต้วิทยาลัยชุมชน พบว่า สำนักงานผู้อำนวยการ จะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปของวิทยาลัยชุมชน ทั้งการจัดซื้อจัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์

ต่างๆ รวมทั้งงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ด้วย งานแผนและงบประมาณทั้งศึกษา วิเคราะห์ รวบรวม และจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ งานการเงินและบริหารสินทรัพย์ จะดูแลการอนุมัติ เบิกจ่าย และลงระบบ GFMIS และงานทรัพยากรมนุษย์ จะทำหน้าที่สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง พัฒนา และการให้ออกจากงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน สำนักวิชาการ จะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานจัดการศึกษาหลักสูตรระดับอนุปริญญา ซึ่งจะรับผิดชอบตั้งแต่การรับสมัคร งานทะเบียนนักศึกษา การจัดการเรียนการสอน สื่ออุปกรณ์ หนังสือ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษา งานกิจการนักศึกษาต่างๆ ทั้งชมรม กีฬา เข้าค่าย ฝึกงาน และทักษะฝีมือ งานมาตรฐานการศึกษา ทั้งเกณฑ์การจัดครูผู้สอน แผนการสอน มคอ.3,4,5,7 และการประกันคุณภาพการศึกษา และงานจัดการหน่วยจัดการศึกษา ซึ่งเป็นเครือข่ายในการจัดการเรียนรู้นอกที่ตั้ง การจัดทำเอกสารการประชุม การบริหารเครือข่าย กำกับ ติดตาม และประเมินผลงาน และศูนย์วิจัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานวิจัยและบริการทางวิชาการต่างๆ ในกับชุมชนและท้องถิ่น งานหลักสูตรระยะสั้น คือ หลักสูตรฝึกอบรม หลักสูตรสัมฤทธิ์บัตร งานวิทยบริการหรืองานห้องสมุด รวมทั้งการออกภาคสนามในการติดต่อประสานงานกับวิทยากร สถานที่ฝึกอบรม การมีส่วนร่วมกิจกรรมชุมชนและท้องถิ่นทุกเทศกาล

การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยชุมชน บุคลากรของวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ สภาวิทยาลัยชุมชน (ระดับนโยบาย) ผู้อำนวยการ ข้าราชการครู และพนักงานราชการ (ระดับปฏิบัติการ) ซึ่งวิทยาลัยชุมชนไม่สามารถดำเนินการสรรหาได้เอง ต้องรอให้สถาบันวิทยาลัยชุมชน (ส่วนกลาง) ดำเนินการให้ตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือกและสอบแข่งขัน การบรรจุและแต่งตั้ง ทำให้ไม่สามารถที่จะทำงานให้ตอบสนองนโยบายและความต้องการตามภาระหน้าที่และพันธกิจของวิทยาลัยชุมชน

การบริหารงบประมาณของวิทยาลัยชุมชนตราดค่อนข้างจะแข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น ไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 แต่เป็นการบริหารงบประมาณตามที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งถูกกำหนดไว้ตามแผนเดิม ตามที่สถาบันวิทยาลัยชุมชนกำหนดไว้เดิม อย่างไรก็ตามการใช้จ่ายงบประมาณในทุกเรื่องยังต้องได้รับความเห็นชอบจากสถาบันวิทยาลัยชุมชน ซึ่งยากที่จะปรับเปลี่ยนงบประมาณตามระบบ GFMIS รวมทั้งการใช้จ่ายเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินรายได้ที่เก็บจากค่าลงทะเบียนหรือการบริจาค ต้องนำเข้าระบบการเงินที่ส่วนกลาง แล้วจึงขออนุมัติใช้จ่ายภายหลัง ซึ่งต้องใช้เวลาและกระบวนการในการขออนุมัติ จัดซื้อ จัดจ้าง และเบิกจ่าย

หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชน วิทยาลัยชุมชน จัดการศึกษาใน 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรอนุปริญญา และหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งหลักสูตรระดับ



อนุปริญญาที่เปิดสอนในวิทยาลัยชุมชน และเป็นที่นิยม มีจำนวน 4 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรการปกครองท้องถิ่น 2) หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย 3) หลักสูตรการจัดการทั่วไป และ 4) หลักสูตรคอมพิวเตอร์ธุรกิจ สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น (Short courses training programs) วิทยาลัยชุมชนกำหนดได้เอง เช่น หลักสูตรภาษาแกมพูชา หลักสูตรอาหารพื้นเมืองตราด หลักสูตรคอมพิวเตอร์เบื้องต้น และหลักสูตรการทำอาหารแปรรูปจากเคย โดยได้กำหนดระยะเวลาเรียนตั้งแต่ 1 ชั่วโมงขึ้นไปจนถึง 1.5 ปี โดยแบ่งระยะเวลาการศึกษาเป็น 2 ช่วง คือ 1) มีระยะเวลาศึกษาและฝึกอบรม ตั้งแต่หกเดือนลงมา ถึง 1 ชั่วโมงจะได้ไปรับรองสัมฤทธิ์บัตร และการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชน หลักสูตรอนุปริญญาส่วนใหญ่ จะดำเนินการจัดการเรียนการสอนเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ ตั้งแต่เวลา 8.30-16.30 น. รวมทั้ง นักศึกษาส่วนใหญ่ มาเรียนที่วิทยาลัยชุมชนจะเป็นคนทำงานในวันธรรมดา (Weekday) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเปิดการเรียนการสอนในวันหยุดจึงจะสามารถมาเรียนได้ คือ วันเสาร์และอาทิตย์ ประกอบกับผู้สอนวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่เป็นบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่เข้ามาร่วมสอน เป็นอาจารย์พิเศษ และเป็นวิทยากรให้กับวิทยาลัยชุมชน เช่น หลักสูตรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้สอนเป็นปลัดอำเภอ หรือนายอำเภอ ก็อาจจำเป็นต้องใช้ห้องประชุมของอำเภอเป็นสถานที่เรียน หรือการใช้ห้องคอมพิวเตอร์ของโรงเรียน ในการสอนหลักสูตรคอมพิวเตอร์ธุรกิจให้กับนักศึกษาวิทยาลัยชุมชน จำเป็นต้องใช้ห้องเรียนที่โรงเรียน เป็นต้น

การบริหารจัดการเครือข่ายวิทยาลัยชุมชน ดำเนินการภายใต้ข้อบังคับของวิทยาลัยชุมชน โดยบริหารจัดการใน 4 ประเด็น คือ 1) มีคณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อทำหน้าที่จัดการศึกษาตามที่ชุมชนต้องการ หรือร้องขอให้จัดการศึกษาร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งจะให้ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน 2) วิทยาลัยชุมชนเครือข่ายจะจัดการเรียนการสอนหลักสูตรระดับอนุปริญญา และให้บริการทางวิชาการ รวมทั้งหลักสูตรอื่นที่เป็นความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เช่น หลักสูตรการพัฒนาอาชีพอาหารพื้นบ้านหรือเกี่ยวกับการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรสัมฤทธิ์บัตร เป็นต้น 3) การจัดทำ MOU (Memorandum of Understanding) วิทยาลัยชุมชนสามารถจัดทำข้อตกลงร่วมกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากับวิทยาลัยชุมชนได้ แต่ปัญหาที่พบ คือ ไม่มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมหลังจากที่ลงนามความร่วมมือแล้ว เพียงแต่ลงลายมือชื่อใน MOU แต่ยังไม่มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น การลงนามกับมหาวิทยาลัยบางแห่งแต่ไม่มีการรับรองในลักษณะของการรับนักศึกษาไปเรียนต่ออย่างจริงจังต้องไปสอบแข่งขันอีกครั้งร่วมกับคนอื่นๆ เป็นต้น และ 4) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน ที่พบคือ การเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากร การให้ใช้สถานที่ฝึกอบรม เป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน และการ

บริจาค นอกจากนี้แล้ว ยังมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผลิตสินค้าและนำผลผลิตของชุมชนมาขายที่วิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยชุมชนนำเอาสินค้าส่งออกไปขายภายนอก ได้แก่ โครงการช่วยชาติ และตลาดนัดชุมชนเพื่อส่งเสริมการขายและสร้างรายได้ให้กับประชาชนในชุมชน แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวยังไม่เป็นระบบ อันเนื่องจากเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชนตราด ที่ไม่ใช่หน่วยงานราชการหรือองค์กรเอกชนจะไม่มีการทำ MOU (Memorandum of Understanding) ที่เป็นระบบและไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน ส่วนใหญ่เครือข่ายของวิทยาลัยชุมชนตราดจะมาพร้อมกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยชุมชน เช่น กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนที่เป็นตัวแทนมาจากสภาอุตสาหกรรมจังหวัด ก็จะได้รับความร่วมมือจากภาคอุตสาหกรรมที่คุ้นเคยกันในการให้การสนับสนุน หรือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการค้าอิเล็กทรอนิกส์ ก็จะเข้ามาช่วยสอนในวิชาคอมพิวเตอร์ เพื่อ Uploads ภาพสินค้าลง Facebook เป็นต้น

#### 5.2.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 พบว่า

ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นประเด็นที่สมควรนำไปพิจารณาเพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ SO Strategy คือ ส่งเสริมให้คนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการ และเข้าถึงการศึกษา (ใช้เทคโนโลยี) และเป็นการพัฒนากำลังคน (เตรียมคน) ได้สอดคล้องตามความต้องการที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 (ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ใช้จุดแข็งภายในของวิทยาลัยชุมชน เพื่อไปใช้ประโยชน์จากโอกาสในการเป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษของจังหวัดต่างๆ ที่ตั้งอยู่ 6 จังหวัด ส่งเสริมการจัดการบริหารจัดการที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0)

ST Strategy คือ ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนด้านเทคโนโลยี การท่องเที่ยวชุมชน (การจัดการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0)

WO Strategy ส่งเสริมการวิจัยและระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนทั้งจากภาครัฐ และเอกชนเพื่อขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0

WT Strategy ส่งเสริมการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมชุมชน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่น เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรวิทยาลัยชุมชน ขาดทักษะทางภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

การจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม มาใช้เป็นแนวทางในการสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ และมาตรการสำหรับการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) : วิทยาลัยชุมชนจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษา

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและรณรงค์การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
2. เร่งรัดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
3. ส่งเสริมและขยายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษาและระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

#### เป้าประสงค์

1. เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
2. เพื่อพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
3. เพื่อพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
4. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษาและระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

#### กลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและรณรงค์การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและขยายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลักที่ 4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการการศึกษาและระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

## 5.2 อภิปรายผล

การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน ที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการเครือข่าย (Networking) เป็นสำคัญเพราะการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนกำหนดโดยกฎหมายว่าให้มีคณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนที่เป็นผู้แทนชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสภาอุตสาหกรรม ผู้แทนหอการค้า และศิษย์เก่า เป็นกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ประกอบกับวิทยาลัยชุมชนเป็นหน่วยงานใหม่ที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 จะต้องสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอีกมากเพื่อสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจให้เป็นที่ยอมรับในชุมชนอย่างจริงจังเพื่อสร้างโอกาสและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในด้านการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน เข้าร่วมเป็นวิทยากรพิเศษในการสอน และการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในชุมชนสนับสนุนการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น.124-131) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนากฎหมายการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษพบว่า รูปแบบในการบริหารจัดการการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ประกอบด้วย 7 ประการ คือ การศึกษาตลอดชีวิต การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ องค์กรการบริหารจัดการศึกษาเป็นนิติบุคคล เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสามารถจัดการศึกษาได้ตามความพร้อม มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา มีอิสระในการกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลภายใต้กฎหมาย และมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา และรัฐบาลให้การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร คือ สนับสนุนงบประมาณแบบให้เปล่าสำหรับการศึกษา นอกจากนี้แล้วกรณีจัดการศึกษาตามความต้องการของสถานประกอบการ ควรให้สถานประกอบการเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้วย

การดำเนินการกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ และแนวทางการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน เน้นเป้าหมายสุดท้าย คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ผู้เรียนวิทยาลัยต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยต้องพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยชุมชนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 (หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับ 10 กลุ่มอุตสาหกรรม

เป้าหมาย) โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะของผู้เรียนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ต้องการคนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะทางภาษา ซึ่งบุคลากรวิทยาลัยชุมชนขนาดแคณ สอดคล้องกับงานวิจัยของพิเชษฐ ยังตรง (2560: 70-90) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M=3.49) รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดเป้าหมาย (M=3.43 และ M=3.46 ตามลำดับ) และที่น้อยที่สุดคือ การกำหนดแนวทาง (M=3.42)

นอกจากนี้ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนตั้งแต่การร่วมในการกำหนดนโยบาย ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ และร่วมติดตามและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ พิณสุดา สิริขันธ์ศรี (2557, น.71-87) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 8 ประการ คือ 1) การร่วมคิด เป็นการระดมสมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อศึกษาความต้องการที่แท้จริงเพื่อวางแผนร่วมกัน 2) การร่วมวางแผน เพื่อกำหนดกิจกรรมและการดำเนินงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3) การร่วมตัดสินใจ เป็นการเลือกกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการก่อน-หลัง 4) การร่วมดำเนินการ เป็นการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการตามแผนที่วางไว้แบบมีส่วนร่วม โดยการแบ่งความรับผิดชอบงานตามที่กำหนดไว้ 5) การร่วมรับผิดชอบ เป็นการแบ่งงานหรือบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนดร่วมกัน โดยแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล 6) การร่วมติดตามและประเมินผล เป็นการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนและชุมชนเข้ามาติดตามประเมินผลกิจกรรม/โครงการในรูปของคณะทำงานเพื่อรายงานผลการดำเนินงานด้วยกัน 7) การร่วมแก้ปัญหา เป็นการร่วมกันแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อลดปัญหาและอุปสรรคให้คลี่คลายลงไป 8) การร่วมชื่นชม เป็นการทำงานอย่างมีความสุขในรูปแบบของการชื่นชมผลสำเร็จของงานที่ได้ร่วมมือกันทำตลอดระยะเวลาของกิจกรรม/โครงการจนประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ในกระบวนการการกำหนดกลยุทธ์ ที่ถือว่านโยบายและแผน เป็นสิ่งสำคัญซึ่งผลการศึกษา พบว่า จะต้องมีการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และมีการทบทวนบริบทที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยชุมชนเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานด้านกลยุทธ์ เพื่อวางเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจนถึงทิศทางของหน่วยงานที่ต้องก้าวไปให้ประสบผลสำเร็จมีขั้นตอนและกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ (2537: 4) ที่นำเสนอไว้ว่า ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์และตรวจสอบทบทวนภารกิจของหน่วยงาน หรือจุดยืนขององค์การ (Mission Analysis) เป็นการตรวจสอบและทบทวนภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์การให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ

สถานการณ์ในอนาคต (Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อม แนวโน้ม และผลกระทบที่อาจจะเกิดกับองค์กรทั้งทางบวกและทางลบที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต 3) การวิเคราะห์สถานการณ์และภาวะขององค์กรหรือหน่วยงาน (SWOT Analysis หรือ Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพที่ต้องการในอนาคตตามเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์หรือเลือกกำหนดกลยุทธ์ 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดภาพอนาคตหรือจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นการกำหนดจุดยืน (Position) ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจร่วมกัน 5) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทรัพยากร จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคามต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์ที่ตัดสินใจเลือกต้องมีความแตกต่าง โดดเด่น และต้องได้เปรียบคู่ต่อสู้ 6) การกำหนดนโยบาย หรือแนวทางการดำเนินงานสำหรับองค์กรและของหน่วยงาน (Policy Decision) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและทิศทางขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และ 7) การจัดทำตัวแผนหรือบริหารแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning and Management) เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ภาพรวมทั้งองค์กรทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ควรมีนโยบายและกลยุทธ์การจัดการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างรูปธรรม เพื่อออกแบบและจัดวางระบบตามกระบวนการกลยุทธ์ให้ชัดเจนตั้งแต่กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ รวมทั้งการทบทวนกลยุทธ์เพื่อให้การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนสามารถขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้ครอบคลุม 10 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย

2. สถาบันวิทยาลัยชุมชน ควรมีนโยบายและกลยุทธ์การจัดการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างเป็นรูปธรรม ไปปฏิบัติได้ เพื่อออกแบบและจัดวางระบบการจัดการศึกษาให้กับวิทยาลัยชุมชนตามกระบวนการกลยุทธ์ให้ชัดเจนตั้งแต่กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ รวมทั้งการทบทวนกลยุทธ์ โดยการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เป็นความต้องการของเขตเศรษฐกิจพิเศษ และนโยบายประเทศไทย 4.0 เพิ่มเติม จากหลักสูตรเดิมที่ตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนเท่านั้น

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. สถาบันวิทยาลัยชุมชน ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้กับบุคลากรทุกคนและทุกกลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนตามนโยบายประเทศไทย 4.0

2. วิทยาลัยชุมชนต้องเร่งสร้างความร่วมมือกับชุมชน สถานประกอบการ และสถาบันการศึกษา รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือและระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. จัดหาบุคลากรและจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานตามนโยบายประเทศไทย 4.0

### 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยตัวชี้วัดความสำเร็จของวิทยาลัยชุมชนเป็นรายด้านทั้งด้านนโยบาย บุคลากร งบประมาณ หลักสูตร และเครือข่ายความร่วมมือ

2. ควรศึกษารูปแบบความร่วมมือของประชาชนในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนเป็นรายกรณีของแต่ละวิทยาลัย

3. ควรวิจัยการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ (2559). เอกสารการประชุมชี้แจงนโยบายการปฏิรูปการศึกษาให้แก่ข้าราชการ  
ส่วนกลาง กระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 3 สิงหาคม 2559. กรุงเทพฯ : เอกสารอัดสำเนา.  
สืบค้น 28 กันยายน 2559, จาก <http://www.thaigov.go.th/105705-การประชุมชี้แจงนโยบายการปฏิรูปการศึกษา>.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.). (2559). โครงการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมในพื้นที่เขต  
เศรษฐกิจพิเศษ. สืบค้น 11 มกราคม 2560, จาก <http://www.irat.go.th/esz>.
- กรมการจัดหางาน. (2552). รายงานผลการศึกษาแนวโน้มความต้องการแรงงานในช่วงปี 2553-2557.  
สืบค้น 30 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.lmi.doe.go.th>
- กฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในสถาบันวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2559. (2559, 18  
มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 133 ตอนที่ 24 ก. หน้า 1-2.
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.  
กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กาญจนา ไตรรุ่ง. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษาคุณภาพการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม วัฒนชัย และจิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2557). CSR ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจเพียงพอ  
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ดาวฤกษ์ คอมมูนิเคชั่น.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิต พอยท์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทศพล ชีวะพร, มานิตย์ ไชยกิจ, ชำนาญ ปาณาวงษ์, และสมคิด ฉายแวว. (2556). การพัฒนารูปแบบการ  
บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15 (ฉบับ  
พิเศษ), 54-68.
- บริษัทจัดหางาน ดีบี (ประเทศไทย). (2559). 10 อาชีพที่กำลังมาแรงยุค Thailand 4.0. กรุงเทพฯ :  
เอกสารอัดสำเนา. สืบค้น 1 มกราคม 2560, จาก <http://www.digitalthailand.in.th>.

- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2559). *เปิดโผ 15 อาชีพที่กำลังจะสาปสูญไปในอนาคต*. กรุงเทพฯ :  
 อัดสำเนา. สืบค้น 30 ธันวาคม 2559, จาก [http:// money.sanook.com](http://money.sanook.com)
- ประยุทธ์ จันทร์โอชา. (2559, 28 เมษายน). *วิสัยทัศน์และพลังสร้างชาติ Startup Thailand 2016*.  
 กรุงเทพฯ : Startup Thailand. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2559 จาก [http:// oldweb.most.go.th](http://oldweb.most.go.th).
- ปกรณ์ ปริยากร, 2550. *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
 เสมารธรรม.
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ. (2538). *นิตยสาร โลกสีเขียว*, 4(3), 46-55.
- ปรียานุช ธรรมปิยา. (2558). *การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
 กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์เพชรรุ่ง.
- พระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558. (2558). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 131  
 ตอนที่ 30 ก. หน้า 1-16.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. (2557). *การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : กรณีศึกษาโครงการนำร่องการจัด  
 การศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชนเพื่อสุขภาวะคนไทย*. ใน *การศึกษานานราบ  
 การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : แนวคิดสู่แนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : DPU Coolprint  
 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ สรเนตร อารีโสภณพิเชฐ และสิริกัตร์ ศิริโท. (2555). *กรอบคุณวุฒิของประเทศ  
 ไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ สีนธะวา คามดิษฐ์ เฉลิมชัย มนุเสวต วาสนา วิสฤตภา และนักรบ หนี  
 แสน. (2559). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, วราภรณ์ บวรศิริ, พรชูลิ อาชวอำรุง, พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์. (2550). *อิทธิพลทางการ  
 ศึกษาของต่างประเทศที่มีต่อการจัดการศึกษาของไทย* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ :  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2546). *กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการการอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ :  
 ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2555). *ออกแบบผู้นำการศึกษาใหม่: ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2556). *การศึกษาไทย 4.0: การศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ : \โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2559). การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา. ใน *การประชุมทางวิชาการของคุรุสภา ประจำปี 2559 เรื่อง การวิจัยนวัตกรรมการเรียนรู้และการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค้ำของ สกสศ.ลาดพร้าว.
- ภนิดา เพ็ญประภัสร์. (2552). *บทบาทของวิทยาลัยชุมชนต่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน: ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยชุมชนสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี.
- ภิญโญ สาธร. (2523). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช. (2554). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2558 มหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช*. สืบค้น 20 กันยายน 2558, จาก C:/Users/Admin\_8\_1/Downloads/action\_plan\_2558.pdf
- มหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช. (2554). *แผนพัฒนามหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช 4 ปี พ.ศ. 2556-2559*. สืบค้น 20 กันยายน 2558, จาก [http://file:///C:/Users/Admin\\_8\\_1/Downloads/plan\\_2556-2559.pdf](http://file:///C:/Users/Admin_8_1/Downloads/plan_2556-2559.pdf)
- มังขวัญ คอยชื่น. (2552). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 1-90.
- ลม เปลี่ยนทิศ (2559). *หมายเหตุประเทศไทย: คนไทย 4.0 ในศตวรรษที่ 21*. สืบค้น 4 มกราคม 2560, จาก <http://www.thairath.co.th>.

- ลิขิต ไชยชบาต. (2549). *การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการเรียนการสอน หลักสูตร อนุปริญญา สาขาวิทยาศาสตรและเทคโนโลยี โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจของ วิทยาลัยชุมชน (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วินิจ สืบแต่ตระกูล. (2560). *มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ*. สืบค้น 15 มกราคม 2560, จาก [http://www.edu.ru.ac.th/coved/pdf/National\\_Skill\\_Standard\\_Testing\\_Center.pdf](http://www.edu.ru.ac.th/coved/pdf/National_Skill_Standard_Testing_Center.pdf)
- วิทยาลัยชุมชน นราธิวาส. (2557). *แผนกลยุทธ์วิทยาลัยชุมชน นราธิวาส (พ.ศ. 2558-2562)*. สืบค้น 4 กุมภาพันธ์ 2561 จาก [http://www.myncc.th/quality/pdf/plan\\_2558.pdf](http://www.myncc.th/quality/pdf/plan_2558.pdf).
- วันสนาฏ ประพาลา. (2552). *การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของวิทยาลัย ชุมชนกรุงเทพมหานคร โดยการเทียบรอยกระบวนการ* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- วีรวิฑู มาณะศิริรานนท์. (2544). *คู่มือวิธีการจัดทำแผนธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- สมาคมดิจิทัล (ประเทศไทย). (2559). *5 อาชีพบนโลกใบใหม่ “หัวใจ Digital”*. กรุงเทพฯ : เอกสาร อัดสำเนา. สืบค้น 2 มกราคม 2560, จาก <http://www.admissionpremium.com>.
- สถาบันวิทยาลัยชุมชน. (2561). *กฎหมายลำดับรองตามพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558*. สืบค้น 20 กรกฎาคม 2562, จาก <http://www.iccs.ac.th>.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *แนวคิดเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0*. สืบค้น 9 ธันวาคม 2559, จาก [http://planning2.mju.ac.th/goverment/20111119104835\\_planning/Doc\\_25590823143652\\_358135.pdf](http://planning2.mju.ac.th/goverment/20111119104835_planning/Doc_25590823143652_358135.pdf)
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *ประเทศไทย 4.0 ในบริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์* [คลิปวิดีโอ]. กรุงเทพฯ : 50 PMAT Anniversary.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.). (2559). *ขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่ไทยแลนด์ 4.0*, ใน หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์ ฉบับวันที่ 14 ตุลาคม 2559. สืบค้น 12 พฤษภาคม 2560 จาก <http://www.thaihealth.or.th/Content/33499-204.0.html>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน(BOD). (2559). *คู่มือการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ*. สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2559, จาก [www.boi.go.th/upload/content/BOI-book\\_2015-special\\_economy\\_zone\\_4219.pdf](http://www.boi.go.th/upload/content/BOI-book_2015-special_economy_zone_4219.pdf)

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2557). *สำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พ.ศ. 2556.*

สืบค้น 15 ธันวาคม 2559, จาก [www.nso.go.th](http://www.nso.go.th)

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดมุกดาหาร. (2559). *เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร.*

สืบค้น 22 พฤศจิกายน 2559, จาก

<http://www.industry.go.th/mukdaharn/index.php/download/22142-sez-muk-pdf/file>

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2559). *การศึกษาความต้องการแรงงานใน 5 เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษใน 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน (รายงานวิจัย). เอกสารอัดสำเนา.*

สถาบันวิทยาลัยชุมชน. (2558). *ร้อยใจผูกพันสถาบันวิทยาลัยชุมชน หนังสือที่ระลึกในโอกาส*

*เกษียณอายุราชการ สถาบันวิทยาลัยชุมชน ประจำปี 2558. กรุงเทพฯ : ศรีเมืองการพิมพ์.*

สถาบันวิทยาลัยชุมชน. (2561). *รายงานประจำปี 2561 สถาบันวิทยาลัยชุมชน. กรุงเทพฯ : ศรีเมืองการพิมพ์.*

สถานิติบัญญัติแห่งชาติ. (2557). *เอกสารประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัย*

*ชุมชน พ.ศ. .... กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.*

สมชาย เทพแสง, รังสรรค์ มณีเล็ก คณิต สุวรัตน์ ศิริพร อนุสฎา พรรัชต์ ลังกะสูตร และเดชา พวงรอด.

(2560). *การบริหารและการจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.*

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.*

สมพร ศรีอุดมพร. (2549). *การประเมินหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ*

*ในวิทยาลัยชุมชนเขตภาคกลาง พุทธศักราช 2546 สังกัดพัฒนาการการกีฬาและ*

*นันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).*

พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ*

*แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 2). กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.*

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *วิทยาลัยชุมชน : รูปแบบสถาบันอุดมศึกษาระดับ*

*ต่ำกว่าปริญญา เล่มที่ 1/2. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.*

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *วิทยาลัยชุมชน : รูปแบบสถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา เล่มที่ 2/2*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2548). *แนวทางการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน*. กรุงเทพฯ :
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). *การก่อเกิด พัฒนาการ และทิศทางในอนาคตของวิทยาลัยชุมชน*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานส่งเสริมวิทยาลัยชุมชน. (2545). *โครงการวิทยาลัยชุมชน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานส่งเสริมวิทยาลัยชุมชน. (2545). *ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการสำหรับวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานส่งเสริมวิทยาลัยชุมชน. (2545). *ระบบบริหารวิทยาลัยชุมชนกระทรวงศึกษาธิการ (เอกสารอัดสำเนา)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *การพัฒนาการศึกษาทั้งระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กและเยาวชนไทย ครั้งที่ 1*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *การศึกษาแนวทางการพัฒนากฎหมายการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ*. กรุงเทพฯ: เอส.ซี.พรีนซ์แอนแพค.
- สุภาพรณ์ รุ่งแถม. (2554). *กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

- สุพิชชา สอนสวัสดิ์, นิรันดร์ จุลทรัพย์, และวันชัย ชรรณสังการ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตเสริมสร้างพลังอำนาจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชน. *ทักษิณวิชาการ*, 11(ฉบับพิเศษ), 34-45.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ และ ภาวนา สายชู. (2553). *นโยบายองค์การ : ที่มาและวิธีนำสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ออฟเซ็ท.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2548). *Thailand Stand-Up*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ศรีพรินติ้ง เซ็นเตอร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรทัย เจริญพร. (2548). *องค์กรปกครองท้องถิ่นกับการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนระนอง (รายงานวิจัย)*. สระแก้ว: วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว.

#### ภาษาต่างประเทศ

- Ayers, D.F. & Ayers, M.V. (2013). Planning programs for community college education: Theory, policy, and practice. In J.S.Levin & S.T. Kater (Eds.). *Understanding Community College*. New York, UK: Routledge.
- Boggs, G.R., & McPhail, C.J. (2016). *Practical Leadership in Community Colleges*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cohen, A.M. (2009). Community Colleges in the United States. In R.L. Raby & E.J. Valeau (Eds.), *Community College Models*. California, USA: Springer.
- Eddy, P.L. (2013). Managing today's community college: A new era?. In J.S.Levin & S.T. Kater (Eds.), *Understanding Community Colleges*. New York, UK: Routledge.
- Frost, R.A. (2009). Globalization theory and policy implications for community college leaders. In R.L. Raby & E.J. Valeau (Eds.). *Community College Models* California. USA: Springer.
- Hubbard, G. (2000). *Strategic Management: Thinking Analysis and action*. NSW, Australia: Prentice Hall.

- Kisker, C.B. & Kater, S.T. (2013). Deconstructing governance and expectations for the communitycollege. In J.S.Levin & S.T. Kater (Eds.), *Understanding Community Colleges*. New York, UK: Routledge.
- Kolesnikova, N.A. (2010). Community colleges and economic mobility. In *Federal reserve Bank of St.Louis Review*, 92(1), 27-53.
- Pearce II, J.A. & Robinson, Jr. R. B., (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (7<sup>th</sup> eds.). Boston: McGraw-Hill.
- Punthumasan, P. & Maki, T. (2009). *A study of community college synchronization with the educational needs of local people in Thailand*. In R.L. Raby & E.J. Valeau (Eds.), *Community College Models*. California, USA: Springer.
- Raby, R.L. (2009). Defining the Community College Model. In R.L. Raby & E.J. Valeau (Eds.), *Community College Models*. California, USA: Springer.
- Meier, K. (2013). Community college mission in historical perspective. In J.S.Levin & S.T. Kater (Eds.), *Understanding Community Colleges*. New York, UK: Routledge.
- Murray, J.P. & Kishur Jr., J.M. (2008). Crisis Management in the Community College. In *Community College Journal of Research and Practice*, 32(7), 480-495.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (3<sup>rd</sup> Eds.). New York: Pearson.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรย์านุกูล | ที่ปรึกษาสถาบันวิทยาลัยชุมชน     |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรูญ เฉลิมทอง        | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ ลีทองอินทร์    | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |
| 4. นายวีระชัย กวีธีระวัฒน์                    | ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาลัยชุมชน   |
| 5. ดร.กรรณิการ์ สุภาภา                        | ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนตาก      |



ภาคผนวก ข.

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างกลยุทธ์



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิการประชุมสนทนากลุ่ม

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน/สังกัด
1. นายวีระชัย กวีธีระวัฒน์	ผู้อำนวยการสถาบัน วิทยาลัยชุมชน	สถาบันวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ 319 วังจันทร์เกษม เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรสาร (02) 280-4162 โทรศัพท์ (02) 280-0091
2. ผศ.ดร.ประเสริฐ จรรย์านุกูล	ที่ปรึกษาสถาบัน วิทยาลัยชุมชน	สถาบันวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ 319 วังจันทร์เกษม เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรสาร (02) 280-4162 โทรศัพท์ (02) 280-0091 มือถือ (089)9634579
3. ดร.กรรณิกา สุภาภา	ผู้อำนวยการวิทยาลัย ชุมชนตราด	วิทยาลัยชุมชนตราด 64/1 ม. 2 ต.เนินทราย อ.เมือง จ.ตราด 23000 มือถือ (081) 7614115
4. รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ	ผู้อำนวยการหลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาการ จัดการการศึกษา	วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย์ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ
5. รศ.ดร.กล้า ทองขาว	ผู้อำนวยการหลักสูตร ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการศึกษา	วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย์ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ โทร (081) 903-9909

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน/สังกัด
6. ดร.พงษ์ภิญโญ แม่นโกศล	คณบดีวิทยาลัยครูศาสตร์	วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ โทร (087)-510-0888
7. ศ.ดร.ไพฑูรย์ สินดารัตน์	อาจารย์อาวุโส วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิต	วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิต เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ โทร (081)633-9944
8. ผศ.ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี	ผู้อำนวยการ ศูนย์วิจัยและ ฝึกอบรม วิทยาลัย ครูศาสตร์	วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิต เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ โทร (081) 923-9424
9. พระเมธาวิมลยรส (รศ.ดร.)	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย <a href="mailto:psbud@hotmail.com">psbud@hotmail.com</a> โทร 089-818-9552
10. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก	ข้าราชการบำนาญ	กระทรวงศึกษาธิการ เขตคูสิต กรุงเทพฯ <a href="mailto:maneelek@yahoo.com">maneelek@yahoo.com</a> โทร (081) 838-7560
11. ผศ.ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารักษ์	ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์	ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ โทร (063) 635 9651
12. นายศิริพงษ์ จริยาวุฒิกุล	ผู้อำนวยการวิทยาลัย ชุมชนสระแก้ว	วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว ต.ท่าเกษม อ.เมือง จ.สระแก้ว



ภาคผนวก ค.  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

2. ผู้วิจัยต้องการศึกษาสภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและจะใช้ในงานวิจัยเท่านั้น ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

นายสมยศ เผือกจันทิก

นักศึกษาปริญญาเอก

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0

\*\*\*\*\*

ชื่อ ..... นามสกุล .....

ตำแหน่ง (โปรดระบุตำแหน่งข้างล่าง) .....

ประธาน/รองประธาน/กรรมการวิทยาลัยชุมชน.....

ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการชุมชน.....

หัวหน้ากลุ่มนโยบายและ/หรือฝ่ายแผน.....

อาจารย์/ครูผู้สอน.....

นักศึกษา.....

ผู้ปกครอง.....

ตัวแทนชุมชน/สถานประกอบการ.....

อื่นๆ (ระบุ) .....

สถานที่ .....

หมายเลขโทรศัพท์ .....

วันที่สัมภาษณ์..... เดือน ..... พ.ศ. .... เวลา.....

สถานที่ให้การสัมภาษณ์ .....

ประเด็นคำถาม/คำถามการสัมภาษณ์

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	คำถามการสัมภาษณ์	ประเด็นที่พบจากการสัมภาษณ์
<p>1. การศึกษาสภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนในเขตเศรษฐกิจพิเศษที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p>	<p>1. สภาพของการกำหนดกับการกำหนดนโยบายและแผนของวิทยาลัยชุมชน ท่านดำเนินการอย่างไรและนโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างไรบ้าง?</p>	<p>1.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>1.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>1.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>1.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	คำถามการสัมภาษณ์	ประเด็นที่พบจากการสัมภาษณ์
3. โครงสร้างองค์กร	3. วิทยาลัยชุมชน กำหนดโครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างไรบ้าง (มีใคร หรือฝ่ายใดรับผิดชอบหรือดูแลเกี่ยวกับนโยบายประเทศไทย 4.0 และการศึกษา 4.0)	2.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths) ..... ..... ..... ..... ..... 2.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness) ..... ..... ..... ..... ..... 2.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities) ..... ..... ..... ..... ..... 2.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats) ..... ..... ..... .....

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	คำถามการสัมภาษณ์	ประเด็นที่พบจากการสัมภาษณ์
3. การบริหารงานบุคคล	<p>3. วิทยาลัยชุมชน กำหนดแนวทางในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างไร เพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0</p> <p>(มีการประชุมสัมมนาให้ความรู้บุคลากรหรือไม่ และส่งบุคลากรไปประชุมสัมมนาที่อื่นหรือไม่อย่างไร)</p>	<p>3.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	คำถามการสัมภาษณ์	ประเด็นที่พบจากการสัมภาษณ์
4. งบประมาณ	4. วิทยาลัยชุมชน ได้รับการจัดสรร งบประมาณอย่างไร และตอบสนอง นโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างไรบ้าง  (ได้งบประมาณจาก ไหน)	4.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths) ..... ..... ..... ..... ..... 4.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness) ..... ..... ..... ..... ..... 4.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities) ..... ..... ..... ..... ..... 4.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats) ..... ..... ..... .....

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	คำถามการสัมภาษณ์	ประเด็นที่พบจากการสัมภาษณ์
5. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนวิทยาลัยชุมชน	<p>5. วิทยาลัยชุมชนมีหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างไร และมีหลักสูตรที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 อะไรบ้าง</p> <p>(ท่านคิดว่าจะมีหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 มีอะไรบ้าง)</p>	<p>5.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>5.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>5.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>5.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	คำถามการสัมภาษณ์	ประเด็นที่พบจากการสัมภาษณ์
6. การบริหารจัดการเครือข่าย	6. วิทยาลัยชุมชนมีการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างไรบ้าง และมีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 เฉพาะหรือไม่ อย่างไรบ้าง	<p>6.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

7. ท่านคิดว่าวิทยาลัยชุมชนควรมีกิจกรรม/ยุทธศาสตร์เฉพาะเกี่ยวกับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ และ/หรือนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ข้อเสนอแนะและ/หรือข้อคิดเห็นอื่นๆ (เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณครับ  
สมยศ เผื่อจันทิก  
โทรศัพท์ 094-972-4444  
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์



ภาคผนวก ง.  
แบบสัมภาษณ์



## แบบสังเกตเพื่อการวิจัย

### เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุขภูมิตต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัตตตต มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
2. ผู้วิจัยต้องการศึกษาสภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน

นายสมยศ เฟือดจันท์ก

นักศึกษาบรุตญญาเอก

ลัทธิศึกษาศาสตร์ดุขภูมิตต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัตตตต



ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	ประเด็นที่พบจากการสังเกต
3. โครงสร้างองค์กร	<p>2.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	ประเด็นที่พบจากการสังเกต
3. การบริหารงานบุคคล	<p>3.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	ประเด็นที่พบจากการสังเกต
4. งบประมาณ	<p>4.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	ประเด็นที่พบจากการสังเกต
6. การบริหารจัดการเครือข่าย	<p>6.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ขอขอบพระคุณครับ

สมยศ เผื่อจันทิก

โทรศัพท์ 094-972-4444

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาการจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต



ภาคผนวก จ.  
แบบสำรวจข้อมูล



## แบบสำรวจข้อมูลเพื่อการวิจัย

### เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองต่อนโยบายประเทศไทย 4.0

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0
2. ผู้วิจัยต้องการศึกษาสภาพการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนที่ตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน

นายสมยศ เผื่อจันทิก  
นักศึกษาปริญญาเอก

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา  
วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต



ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	ประเด็นที่พบจากการสำรวจ
3. โครงสร้างองค์กร	<p>2.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	ประเด็นที่พบจากการสำรวจ
3. การบริหารงานบุคคล	<p>3.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	ประเด็นที่พบจากการสำรวจ
4. งบประมาณ	<p>4.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



ประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา	ประเด็นที่พบจากการสำรวจ
6. การบริหารจัดการเครือข่าย	<p>6.1 จุดแข็งของวิทยาลัยชุมชน (Strengths)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6.2 จุดอ่อนของวิทยาลัยชุมชน (Weakness)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6.3 โอกาสของวิทยาลัยชุมชน (Opportunities)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6.4 ภัยคุกคามของวิทยาลัยชุมชน (Treats)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ขอขอบพระคุณครับ

สมยศ เผื่อจินท์ก

โทรศัพท์ 094-972-4444

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

นายสมยศ เผือดจันทิก

ประวัติการศึกษา

ปี พ.ศ. 2530 ศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์  
คณิตศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร  
ปี พ.ศ. 2542 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและ  
ประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
กรุงเทพมหานคร

