

## บทที่ 4

### ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ โครงการสหวิทยาการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ โครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นใน ส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพหลายๆ เทคนิคมา เป็นเครื่องมือในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ 2) เพื่อประเมินโครงการ และหากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล ผลของการศึกษามีดังนี้

1. การจัดเวทีประชาคม โดยได้เชิญผู้ประสานงานจังหวัดและผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้หรือตัวแทน มาประชุมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อการจัดกระบวนการจัดการศูนย์การเรียนรู้ ระหว่างวันที่ 27-28 มีนาคม 2552 และหัวข้อ “การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” ระหว่างวันที่ 29-30 มีนาคม 2552 โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เกี่ยวข้องได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการศูนย์การเรียนรู้ที่ถือเป็นแนวปฏิบัติ อยู่ พร้อมเสนอปัญหาและแนวทางปรับปรุงแก้ไข จากนั้นให้ร่วมกันวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อหา กลยุทธ์การบริหารจัดการที่คาดว่าจะมีมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

มีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 130 คน ได้แก่

- 1) ผู้ประสานงานจังหวัด หรือตัวแทน
- 2) ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้หรือตัวแทน
- 3) ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัย
- 4) คณะกรรมการโครงการ

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 1) บุคลากร
- 2) การบริหารจัดการสถานที่ วัสดุอุปกรณ์
- 3) การเงินและงบประมาณ
- 4) การบริการนักศึกษา
- 5) เครือข่ายชุมชน
- 6) องค์กรความรู้ที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น

2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ในโอกาสที่ผู้ประสานงานจังหวัด และผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้หรือตัวแทนได้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้จัด

ขึ้น คณะผู้วิจัยถือโอกาสสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ประสานงานและผู้อำนวยการศูนย์โดยเลือกตัวแทนภูมิภาค (รายละเอียดดูได้จากภาคผนวก ข.)

นอกเหนือจากการสัมภาษณ์ในโอกาสที่บุคคลเหล่านี้มาเข้าร่วมประชุมแล้ว คณะผู้วิจัยยังได้ไปสัมภาษณ์ยังศูนย์การเรียนรู้ในแต่ละจังหวัด ในโอกาสไปตรวจเยี่ยมศูนย์ ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

3. การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความเป็นกันเองและช่วยกระตุ้นการอยากตอบคำถามระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกัน กลุ่มเป้าหมายมี 2 กลุ่ม คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานโครงการศูนย์การเรียนรู้ และอาจารย์ผู้สอนในโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

กลุ่มเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและงานทะเบียน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงินและพัสดุ การสัมภาษณ์กลุ่มเริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน – กันยายน 2552 โดยมีจุดมุ่งหมายให้เจ้าหน้าที่ได้เล่าถึงจุดเริ่มต้นที่เขามาทำงานและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อหาข้อสรุปโครงสร้างการบริหารจัดการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบในสายงานต่าง ๆ

กลุ่มอาจารย์ผู้สอน จะเลือกเฉพาะอาจารย์ผู้สอนหลักของมหาวิทยาลัยและอาจารย์จากสวช. ที่มีระยะเวลาในการสอนอย่างต่อเนื่อง การสัมภาษณ์กลุ่มนี้จะเริ่มก่อนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดทำประมวลการสอนและเอกสารประกอบการสอน ในวันพุธที่ 27 พฤศจิกายน 2552

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่ม มี 5 ประเด็นดังนี้

- 1) ปัญหาจากผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้
- 2) ปัญหาจากอาจารย์ผู้ช่วยสอน
- 3) ปัญหาของนักศึกษา
- 4) ปัญหาการเบิกจ่ายเงิน
- 5) ปัญหาเนื้อหาวิชาและรูปแบบการจัดการเรียนการสอน

ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้นำไปเสนอต่อที่ประชุม อาจารย์ที่เข้าร่วมจัดทำประมวลการสอน และเอกสารการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อรู้เท่าทันปัญหาและช่วยแก้ปัญหาเมื่อไปจัดกระบวนการเรียนรู้ในท้องถิ่น

4. การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participation Observation) โดยการสังเกตในช่วงการจัดกิจกรรมสัมมนาอุดมการณ์นักพัฒนากับนักศึกษาสาขาวิชาสหวิทยาการ ทั้งหมด 8 รุ่น ๆ ละ 3 วัน 2 คืน ในระหว่างเดือนเมษายน – มิถุนายน 2551 กลุ่มเป้าหมายคือ นักศึกษาสาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

กิจกรรมในการสัมมนาอุดมการณ์นักพัฒนาของนักศึกษาประกอบด้วย กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การระดมความคิดเพื่อหาอัตลักษณ์ของท้องถิ่น ความภาคภูมิใจ ปัญหาของท้องถิ่น พร้อมแนวทางแก้ไขปัญหา ทั้งในขณะที่ยังเรียนไม่จบและเมื่อจบแล้ว สุดท้ายต้องบอกว่า เขาได้

อะไรจากการเรียนสาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ในการจัดกลุ่มนั้น มีทั้งการจัดกลุ่มตามจังหวัดที่สังกัดและบางกิจกรรมก็คละกัน เพื่อให้นักศึกษาได้รู้จักกัน สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นทั้ง 19 จังหวัด

นอกเหนือจากการสังเกตนักศึกษาที่เข้าร่วมสัมมนา แล้วยังสังเกตผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ ผู้ประสานงานและอาจารย์ประจำศูนย์ที่พานักศึกษามาเข้าร่วมกิจกรรม ว่ามีความใส่ใจหรือไม่เพียงใด มีท่าทีเสนอความคิดเห็นอย่างไรบ้าง และในแต่ละรุ่นหลังรับประทานอาหารเย็นแล้วจะมีการประชุมกลุ่มผู้บริหารศูนย์กับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ กรรมการบริหารศูนย์การเรียนรู้ อาจารย์ประจำหลักสูตร เพื่อรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของมหาวิทยาลัย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจะเป็นผู้ชี้แจงและรับเรื่องราวมาปรึกษาในการประชุมของโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจะมีการประชุมทุกวันจันทร์ที่ 3 ของเดือน ปัญหาอันเกิดจากศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยรับทราบจากอาจารย์ผู้สอน หรือกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ไปพบก็จะมีการหารือกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการแก้ปัญหาทันต่อไป

จากการเดินทางไปจังหวัดสุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ สกลนคร นครพนม มหาสารคาม สมุทรสงคราม ตราด ลำปาง เชียงใหม่ เชียงราย พะเยา ขอนแก่น นครราชสีมา (เอกสารคำสั่ง ภาคผนวก ก.) ได้สังเกตการทำงานของเจ้าหน้าที่ สถานที่เรียนของนักศึกษา ห้องสมุด ห้องน้ำ โรงอาหาร สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศการเรียนการสอน ได้เปรียบเทียบสถานที่แต่ละแห่งทำให้เห็นความสามารถของผู้ผู้อำนวยการศูนย์แต่ละจังหวัด และประเมินเบื้องต้นได้ว่าศูนย์การเรียนรู้ใดควรจะชะลอการเปิด ศูนย์การเรียนรู้ใดต้องงดรับนักศึกษา และศูนย์การเรียนรู้ใดควรให้การสนับสนุน

5. การสังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม (Non - Participation Observation) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงการตรวจเยี่ยมศูนย์การศึกษา ในระหว่างการสอบกลางภาคและสอบปลายภาค ประจำปีภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2551 โดยการสังเกตและรับทราบข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ กลุ่มเป้าหมาย คือ นักศึกษาสาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อาจารย์ผู้คุมสอบ ผู้ประสานงานจังหวัดและเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์

จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการแจกแจงเนื้อหา และสรุปข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารจัดการโครงการในปัจจุบัน
2. การประเมินโครงการแบบ SIPOC Model และการวิเคราะห์ SWOT โครงการสหวิทยาการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
3. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการโครงการสหวิทยาการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
4. รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

## 1. รูปแบบการบริหารจัดการโครงการในปัจจุบัน

โครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและองค์กรท้องถิ่นเป็นภาคีเครือข่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำหลักสูตรที่มุ่งสร้างทางเลือกและขยายโอกาสทางการศึกษาแก่บุคลากรทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชนในท้องถิ่น โดยจัดตั้งหน่วยงานกลางทำหน้าที่ให้การประสานดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้โครงการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ชื่อว่า สำนักประสานโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่อมาเมื่อมีการเปิดหลักสูตรอื่นที่นอกเหนือหลักสูตรสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ณ ศูนย์การเรียนรู้จังหวัดต่าง ๆ คณะกรรมการบริหารโครงการสหวิทยาการ จึงขอให้เปลี่ยนชื่อโครงการเป็น “โครงการศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น”

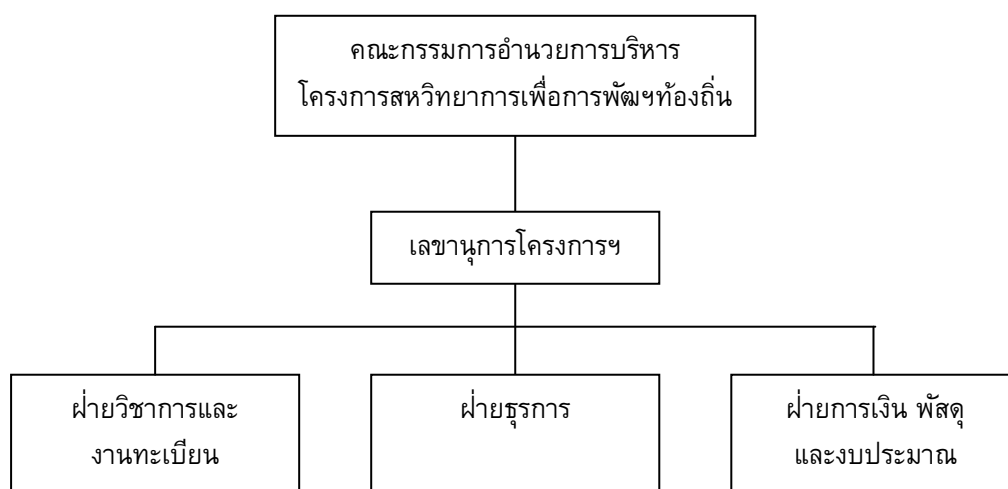
จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ สามารถสรุปรูปแบบการบริหารจัดการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

### 1. การบริหารจัดการ

#### 1.1 โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

โครงการศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรไว้ดังนี้

1.1.1 สำนักงานโครงการศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ตั้งอยู่ที่ ห้อง 317-318 อาคาร 3 ชั้น 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร บุคลากรประกอบด้วย เลขานุการสำนักงานโครงการ จำนวน 1 คน ผู้ช่วยเลขานุการโครงการฯ จำนวน 2 คน มีหน้าที่ กำกับดูแล กำหนดนโยบายร่วมกับผู้บริหาร และบริหารจัดการโครงการฯ ให้มีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ จำนวน 5 คน มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนงานต่าง ๆ ได้แก่ งานวิชาการและงานทะเบียน งานการเงิน พัสดุและงบประมาณ งานธุรการ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4.1 แผนภูมิสำนักงานโครงการศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น

ตามโครงสร้างดังกล่าว มีบุคลากรที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการอำนวยการ มี 17 คน ประกอบด้วย
 

(1) อธิการบดี	ประธานกรรมการ
(2) รองอธิการบดีทุกฝ่าย	กรรมการ
(3) คณบดีทุกคณะ	กรรมการ
(4) ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน	กรรมการ
(5) เลขานุการโครงการ	กรรมการและเลขานุการ
- 2) คณะกรรมการดำเนินงาน เป็นบุคลากรประจำสำนักงานโครงการ มี 8 คน ประกอบด้วย
 

(1) เลขานุการโครงการ	1 คน
(2) ผู้ช่วยเลขานุการโครงการ	2 คน
(3) นักวิชาการศึกษา	2 คน
(4) นักวิชาการบัญชี	1 คน
(5) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1 คน
(6) เจ้าหน้าที่บริหารสำนักงาน	1 คน

**บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ**

- 1) คณะกรรมการอำนวยการ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - (1) กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
  - (2) อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - (3) ประสานงานและติดตามให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ
  - (4) อำนวยการพิจารณาอนุมัติโครงการและงบประมาณ
  - (5) ควบคุมกำกับกับการบริหารจัดการให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามกรอบเวลางานและผลผลิตในการผลิตบัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาโท
  - (6) จัดทำโครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- 2) คณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย
  - 2.1 เลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ มีหน้าที่ดังนี้
    1. ดำเนินงานตามกรอบนโยบายของมหาวิทยาลัย
    2. กำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
    3. ประสานงานกับผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ประสานงานจังหวัด เพื่อให้การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

4. ประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายจากศูนย์การเรียนรู้และนักศึกษาที่เข้ามาติดต่อกับมหาวิทยาลัย

## 2.2 ฝ่ายวิชาการและงานทะเบียน มีหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำแผนการเรียนตลอดหลักสูตร
2. จัดทำตารางสอนทุกภาคการศึกษา
3. จัดหาผู้สอนทั้งผู้สอนหลักและผู้ช่วยสอนประจำศูนย์ตามเกณฑ์ที่ สกอ.กำหนด
4. จัดทำคำสั่งอาจารย์ผู้สอนหลักและอาจารย์ผู้ช่วยสอนประจำศูนย์
5. ดำเนินการให้มีการจัดทำประมวลการสอน
6. ประสานกับอาจารย์ผู้สอนหลัก ในการจัดทำเอกสารประกอบการสอน
7. จัดส่งเอกสารประกอบการสอนไปยังศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ
8. จัดทำข้อสอบกลางภาคและปลายภาค
9. จัดทำตารางสอบกลางภาคและปลายภาค
10. จัดทำคำสั่งคุมสอบ ทั้งกลางภาคและปลายภาค
11. ติดตามการส่งผลการเรียนของอาจารย์ผู้สอน
12. ประสานกับสำนักส่งเสริมวิชาการเพื่อขอประมวลผลการเรียนแต่ละภาคการศึกษาให้แก่นักศึกษาในศูนย์การเรียนรู้
13. จัดทำคำสั่งตรวจเยี่ยมศูนย์ของคณะกรรมการอำนวยการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
14. จัดทำรายชื่อนักศึกษาที่ได้รับทุน กยศ.และกรอ. ประสานกับฝ่ายกองทุนนักศึกษา

## 2.3 ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่ดังนี้

1. รับ – ส่ง หนังสือเข้าออก
2. ร่าง – พิมพ์ เสนอลงนาม โต้ตอบหนังสือเข้า – ออก
3. จัดทำคำสั่งต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
4. ประชาสัมพันธ์งานภายในและภายนอก ระหว่างหน่วยงานใน website และเอกสาร
5. ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงาน มีความคล่องตัว
6. จัดประชุมตามปกติของสำนักงาน และจัดประชุมคณะกรรมการอำนวยการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7. จัดประชุมตามกิจกรรมที่โครงการสหวิทยาการฯ ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัย เช่น จัดประชุมจัดทำประมวลการสอน จัดประชุมผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ ฯลฯ
8. บันทึกและรายงานการประชุมทุกครั้ง
9. สำเนาจัดเก็บเอกสารทั้งรูปแบบที่เป็นกระดาษและแบบดิจิทัลให้เป็นปัจจุบันอ้างอิงได้
10. จัดทำระบบแฟ้มข้อมูลในหมวดหมู่ต่าง ๆ ทั้งระบบปกติและดิจิทัล

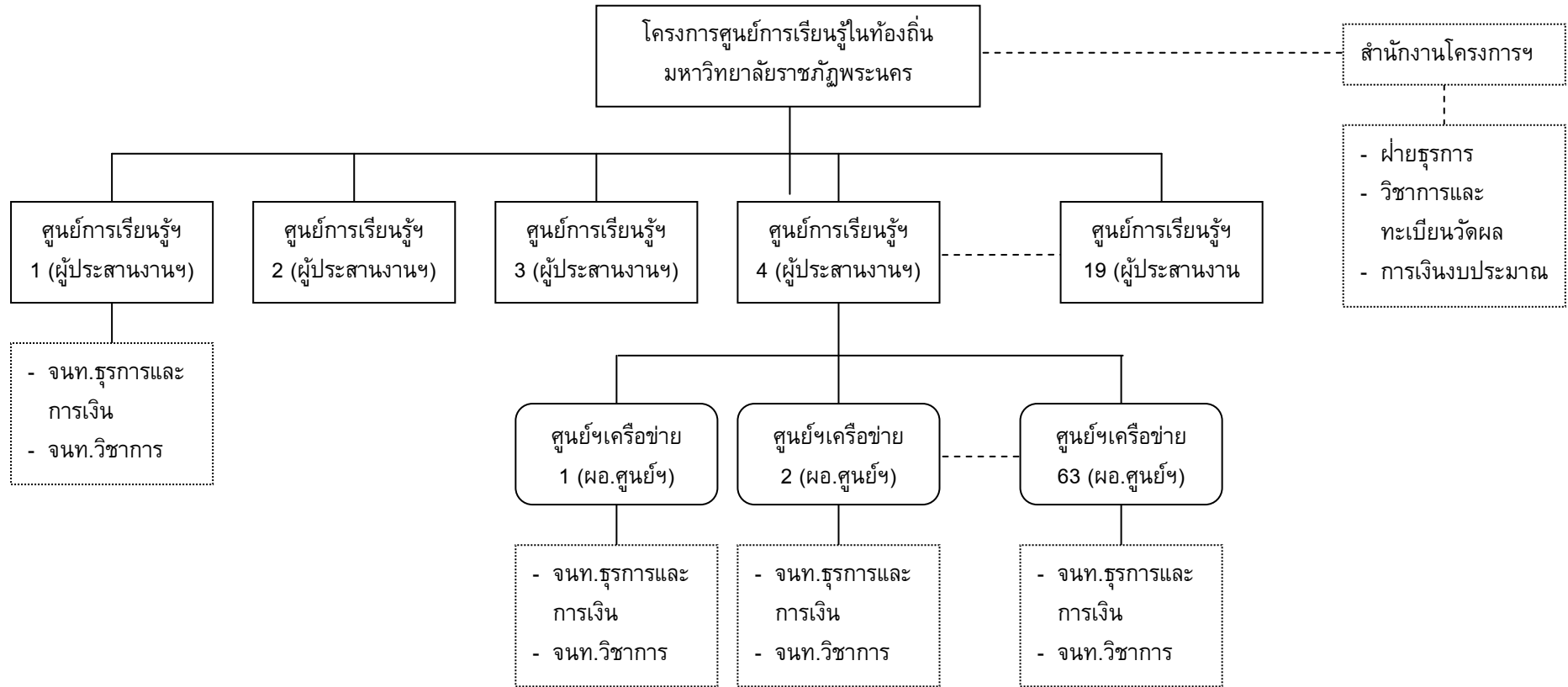
#### 2.4 ฝ่ายการเงิน พัสดุและงบประมาณ มีหน้าที่ดังนี้

1. เบิกจ่ายค่าตอบแทน ผู้ประสานงานจังหวัด
2. เบิกจ่ายค่าตอบแทนอาจารย์ผู้สอนหลักและอาจารย์ผู้ช่วยสอนประจำศูนย์
3. เบิกจ่ายค่าพาหนะให้อาจารย์ผู้สอนหลัก
4. เบิกเงินอุดหนุน 15 เปอร์เซ็นต์ ให้ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้และคณะกรรมการดำเนินงาน ในศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ
5. เบิกจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการอำนวยการ และคณะกรรมการดำเนินการโครงการฯ ในส่วนของมหาวิทยาลัย
6. ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณของโครงการที่ได้รับอนุมัติตามกำหนดเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด
7. จัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ของโครงการ
8. ติดตามการชำระค่าลงทะเบียนของนักศึกษาทุกศูนย์
9. ลงบัญชีสรุปผลการดำเนินงาน รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานในภาพรวม
10. จัดเก็บหลักฐานการเงินและพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฯ
11. จัดทำรายงานดำเนินการรายไตรมาส / กลางปี / สิ้นปี และรายงานประจำปี

##### 1.1.2 การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้

ศูนย์การเรียนรู้แต่ละจังหวัดจะมีสถานที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้ พร้อมวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนและเทคโนโลยีสื่อสารต่าง ๆ มีคณะกรรมการบริหารศูนย์การเรียนรู้ 5-7 คน มีผู้ประสานงาน (เฉพาะจังหวัดที่มีศูนย์การเรียนรู้ในเครือข่าย) 1 คน มีผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ 1 คน มีเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์การเรียนรู้ 1 คน ดังแผนภูมิต่อไปนี้

### โครงสร้างองค์กร



แผนภูมิที่ 4.2 แผนภูมิโครงสร้างองค์กรโครงการศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น

## บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

- 1) คณะกรรมการศูนย์การเรียนรู้ มีหน้าที่ดังนี้
  1. เสนอแนะ และกำหนดนโยบายในการบริหารงาน รวมถึงการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้
  2. พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนงานโครงการเพื่อของบประมาณจากมหาวิทยาลัย
  3. เสนอแผนการบริหารงบประมาณต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเพื่ออนุมัติ
  4. เสนอแนะผู้สมควรดำรงตำแหน่งหรือเสนอแนะเพื่อถอดถอนผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
  5. ให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของศูนย์โดยประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 2) ผู้ประสานงานจังหวัด มีหน้าที่ดังนี้
  1. เป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครในการสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการความร่วมมือทางวิชาการ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือในท้องถิ่นทุกระดับ
  2. ประสานงานกับศูนย์การเรียนรู้ในเครือข่ายจังหวัด และสำนักงานประสานโครงการ
  3. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกับศูนย์การเรียนรู้ในเครือข่ายจังหวัด
  4. ให้คำแนะนำและช่วยเหลือศูนย์การเรียนรู้ในเครือข่าย ทั้งด้านการบริหารจัดการและวิชาการ
  5. รายงานผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครทราบเป็นระยะ
  6. ประสานงานกับศูนย์การเรียนรู้ในเครือข่ายจังหวัด ในการรับและการส่งหนังสือเรียน เอกสารประกอบการสอน สื่อการเรียนการสอน ข่าวสาร จดหมายราชการ และการประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครขอความร่วมมือ
  7. ประสานงานเรื่องการจองที่พัก และการเดินทางของอาจารย์ผู้สอนหลัก และผู้ที่เกี่ยวข้อง (กรณีได้รับการร้องขอ)
  8. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครขอความร่วมมือ
  9. ประสานดำเนินการด้านสถานที่สอบรวมจังหวัดร่วมกับผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้พร้อมจัดตั้งคณะกรรมการคุมสอบ
  10. จัดทำแผนรับนักศึกษา ร่วมกับศูนย์การเรียนรู้ในเครือข่าย พร้อมทำรายงานส่งมหาวิทยาลัย

- 3) ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ มีหน้าที่ดังนี้
  1. ควบคุมดูแลการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามคำแนะนำหรือมติของคณะกรรมการศูนย์การเรียนรู้
  2. เป็นผู้ประสานงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้เป็นไปตามทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด
  3. บริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ทั้งงานธุรการและวิชาการ
  4. ควบคุมและให้คำปรึกษาอาจารย์ประจำศูนย์การเรียนรู้ให้ปฏิบัติตามระเบียบและเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนด
  5. ควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์การเรียนรู้
  6. จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย งบประมาณของศูนย์การเรียนรู้ และรายงานการใช้จ่ายของศูนย์การเรียนรู้ทุกภาคการศึกษาแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
  7. ในกรณีที่มีการจัดสอบกลางภาคและปลายภาค ให้ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ส่งรายชื่อคณะกรรมการในการดำเนินการคุมสอบ ตามแบบฟอร์มของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครมายังสำนักงานประสานงานโครงการสหวิทยาการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ก่อนการสอบ 3 สัปดาห์
  8. หลังจากการสอบสิ้นสุดลงให้จัดข้อสอบและกระดาษคำตอบกลับมายังสำนักงานประสานงานโครงการสหวิทยาการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ในวันรุ่งขึ้น
  9. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามภารกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครมอบหมาย
  10. จัดทำ และปรับปรุงข้อมูลนักศึกษา บุคลากรศูนย์ กรรมการ อาจารย์ผู้ช่วยสอน และผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น
  11. สรรหาอาจารย์ผู้ช่วยสอนตามรายวิชาที่ทำการเปิดการเรียนการสอนในแต่ละภาคการศึกษา โดยคำนึงถึงคุณสมบัติตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
  12. กำกับดูแลงานวิชาการให้มีคุณภาพตามระเบียบของมหาวิทยาลัย
  13. รับสมัครนักศึกษาตามประกาศของมหาวิทยาลัย
  14. บันทึกการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ทุกภาคการศึกษา
- 4) เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ มีหน้าที่ดังนี้
  1. ดูแลงานธุรการสำนักงานทั่วไปของศูนย์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพตามระเบียบปฏิบัติของมหาวิทยาลัย
  2. จัดทำและปรับปรุงข้อมูลนักศึกษา บุคลากรศูนย์ กรรมการ อาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิในศูนย์การเรียนรู้
  3. จัดทำบัญชีรายชื่อนักศึกษาให้กับอาจารย์ผู้สอนทุกรายวิชา
  4. อำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์ผู้สอน และนักศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้

5. ประสานงานกับอาจารย์ผู้สอน และนักศึกษา รวบรวมและจัดส่งเอกสารทางการเงินและวิชาการ
  6. จัดทำบัญชีรับ-จ่าย รายงานผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้
  7. จัดทำระบบสารบรรณ พิมพ์หนังสือราชการติดต่อประสานงานกับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่นๆ
  8. ประสานงานด้านการรับและส่งหนังสือ เอกสารการสอน และสื่อการเรียนการสอน
  9. ช่วยงานรับสมัครนักศึกษา
  10. พิมพ์ประกาศข่าวสารต่าง ๆ ของศูนย์ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือลงในเว็บไซต์ศูนย์ฯ (หากมี)
  11. จัดทำระบบสารบรรณหนังสือห้องสมุด พร้อมให้บริการงานห้องสมุด
  12. รายงานการปฏิบัติต่อผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้
  13. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามภารกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครมอบหมาย
- ศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น ใน 19 จังหวัด แยกเป็น 5 ภูมิภาค ได้แก่
- 1) ภาคเหนือ 5 จังหวัด คือ ลำปาง เชียงใหม่ เชียงราย น่าน และพะเยา
  - 2) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 จังหวัด คือ นครราชสีมา ขอนแก่น ร้อยเอ็ด ยโสธร กาฬสินธุ์ มหาสารคาม สกลนคร อุบลราชธานี และเลย
  - 3) ภาคกลาง 2 จังหวัด คือ สมุทรสงคราม และอุทัยธานี
  - 4) ภาคตะวันออก 1 จังหวัด คือ ตราด
  - 5) ภาคใต้ 2 จังหวัด คือ สุราษฎร์ธานี และนครศรีธรรมราช

## 1.2 อาคารสถานที่

ศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น ทั้ง 19 จังหวัด จะมีสถานที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้ พร้อมวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนและเทคโนโลยีสื่อสารต่างๆ สำหรับอำนวยความสะดวกและพร้อมใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ สำหรับเรียน เครื่องขยายเสียง เครื่องเล่นซีดี โปรเจคเตอร์ คอมพิวเตอร์พร้อมอินเทอร์เน็ต และเครื่องโทรศัพท์/โทรสาร สถานที่ของศูนย์การเรียนรู้เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยใช้ทรัพยากรด้านอาคารร่วมกับหน่วยงานของท้องถิ่น เช่น ห้องประชุมของการศึกษานอกโรงเรียน ห้องประชุมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ห้องเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา และห้องสมุดประชาชน เป็นต้น

## 1.3 การเงินและงบประมาณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครได้จัดทำประกาศ เรื่อง “การจัดสรรเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการ (รายละเอียดของประกาศอยู่ในภาคผนวก ก.) มีสาระสำคัญ 4 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 เงินรายได้และผลประโยชน์ที่เรียกเก็บได้จากโครงการความร่วมมือทางวิชาการ ตามบันทึกข้อตกลงให้นำมาจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือต่าง ๆ ในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของเงินรายได้และผลประโยชน์ที่เรียกเก็บได้

ข้อที่ 2 ให้จัดสรรเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ค่าดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการสอนและการบริหารจัดการ ไม่เกินร้อยละ 50 ของเงินที่เรียกเก็บได้ และนำมาจัดสรรประกอบไปด้วย

2.1.1 การจัดการเรียนการสอน หมายถึงค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่อไปนี้

- (1) ค่าตอบแทนการสอนอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษ
- (2) ค่าพาหนะเดินทางไป-กลับ
- (3) ค่าหนังสือ สื่อ และตำราเรียนทุกรายวิชา โดยให้จัดทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย
- (4) ค่าสื่อ – อุปกรณ์การสอน
- (5) ค่าดำเนินการสอบ
- (6) ค่าจัดทำแบบประเมินการสอน
- (7) ค่านิเทศการสอน
- (8) ค่านิเทศและตรวจเยี่ยมของผู้บริหาร
- (9) ค่าพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการสอน
- (10) ค่าพัฒนาระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนการสอน
- (11) ค่ากิจกรรมพัฒนานักศึกษา
- (12) การดำเนินการวิจัยการเรียนการสอนและสื่อ
- (13) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน

2.1.2 การบริหารโครงการฯ

- (1) ค่าจัดส่งหนังสือและเอกสาร
- (2) ค่าวัสดุสำนักงาน
- (3) ค่าครุภัณฑ์สำนักงาน
- (4) ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการในมหาวิทยาลัย
- (5) ค่าตอบแทนคณะกรรมการดำเนินงาน
- (6) ค่าตอบแทนทำงานล่วงเวลาของบุคลากร
- (7) ค่าประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร
- (8) ค่าตอบแทนผู้ประสานงานระดับจังหวัด
- (9) ค่าพัฒนาระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการบริหารจัดการ
- (10) ค่าการวิจัยและประเมินผลการใช้หลักสูตร
- (11) ค่าปฐมนิเทศ – ปัจฉิมนิเทศนักศึกษา

(12) ค่าการดำเนินการเกี่ยวกับการสำเร็จการศึกษา

(13) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ

2.2 ค่าสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ไม่เกินร้อยละ 15 ของเงินที่เรียกเก็บได้และนำมาจัดสรร ประกอบด้วย

- (1) ค่าตอบแทนผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้
- (2) ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์การเรียนรู้
- (3) ค่าบำรุงสถานที่สำหรับการจัดการเรียนรู้
- (4) ค่าสาธารณูปโภค
- (5) ค่าวัสดุสำนักงาน
- (6) ค่าตอบแทนบุคลากรรายวัน
- (7) ค่าใช้สอยในการติดต่อประสานงาน
- (8) ค่าตอบแทนคณะกรรมการบริหารศูนย์การเรียนรู้
- (9) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้

การเบิกจ่ายตามข้อ 2.2) นั้น ให้ศูนย์การเรียนรู้ดำเนินการจัดทำแผนและโครงการค่าใช้จ่าย เพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายจากมหาวิทยาลัยตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2.3 ค่าสนับสนุนการดำเนินงาน และพัฒนางานวิชาการของสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ไม่เกินร้อยละ 15 ของเงินที่เรียกเก็บได้และนำมาจัดสรร ประกอบด้วย

- (1) ค่าพัฒนาเอกสารและตำราต้นฉบับ และสื่อการสอนในรายวิชาหลัก
- (2) การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนาสื่อการเรียน ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ โสตทัศนอุปกรณ์ และอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการทำเครือข่ายข้อมูลเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนของผู้ทรงคุณวุฒิและรายวิชาเฉพาะ
- (3) ค่าดำเนินการวิจัยและพัฒนาคุณภาพวิชาการ
- (4) ค่าตอบแทนกรรมการบริหารโครงการที่มาจาก สสวช.
- (5) การอบรม การเดินทาง ที่พักของวิทยากรจาก สสวช.ในรายวิชาเฉพาะ

(6) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานวิชาการ

การเบิกจ่ายตามข้อ 2.3) นั้น ให้สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนดำเนินการจัดทำแผนและโครงการใช้จ่าย เพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายจากมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ข้อที่ 3 รายละเอียดการดำเนินงาน ค่าใช้จ่าย การเบิกจ่าย รวมถึงหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารการจัดการโครงการความร่วมมือต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบ ประกาศหรือแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดและให้ถือปฏิบัติร่วมกัน

ข้อที่ 4 ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้ประกาศนี้ ให้อยู่ในดุลพินิจของอธิการบดีเป็นผู้มีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดและสั่งการ

จากประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เรื่อง การจัดสรรเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการ ทำให้เกิดประกาศอีกหลายฉบับ ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการโครงการว่าด้วยการเงินและงบประมาณ ประกาศที่สำคัญ ได้แก่

- 1) เรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ และเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้
- 2) เรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนผู้ประสานงานศูนย์การเรียนรู้ระดับจังหวัด
- 3) เรื่อง อัตราค่าหนังสือและตำราเรียนทุกรายวิชา ในการจัดสรรเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการ
- 4) เรื่อง การจ่ายค่าพาหนะเดินทางและที่พัก โครงการศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น
- 5) เรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนอาจารย์ผู้สอนหลักและอาจารย์ผู้ช่วยสอน รายละเอียดของประกาศต่าง ๆ (ภาคผนวก ก.)

## 2. การจัดการเรียนการสอน

### 2.1 หลักสูตร

หลักสูตรที่เปิดสอนในโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ในปี 2549 คือ หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (Bachelor of Arts Program in Interdisciplinary Study for Local Development)

ชื่อปริญญา

ชื่อเต็ม : ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (สหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น)

(Bachelor of Arts Program in Interdisciplinary Study for Local Development)

ชื่อย่อ : ศศ.บ. (สหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น)

B.A (Interdisciplinary Study for Local Development)

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ปรัชญาของหลักสูตร

หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นหลักสูตรที่มุ่งสร้างทางเลือก และขยายโอกาสทางการศึกษา แก่บุคลากรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในท้องถิ่น ให้สามารถเข้าใจชีวิต มีความคิดสร้างสรรค์ มีจริยธรรม คุณธรรม ตลอดจนสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี สามารถร่วมมือกันพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบัณฑิตให้มีศักยภาพดังกล่าว จึงเป็นลักษณะการ

หลอมรวมและเชื่อมโยงศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ ในลักษณะสหวิทยาการเพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ให้บัณฑิตอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองและชุมชนท้องถิ่นเชิงบูรณาการ
- 2) มีทักษะในการเรียนรู้ และค้นพบวิธีการแก้ปัญหาเพื่อการจัดการตนเองและชุมชนท้องถิ่น
- 3) มีความรู้ความเข้าใจในระบบเศรษฐกิจและสังคม และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) มีทักษะในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีมาบูรณาการและเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน
- 5) มีความคิดสร้างสรรค์ มีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ และเป็นคนดีของสังคม

จำนวนหน่วยกิตตลอดหลักสูตร 129 หน่วยกิต

โครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย

หมวดวิชาศึกษาทั่วไป	33	หน่วยกิต
กลุ่มวิชาภาษาและสื่อสาร	9	หน่วยกิต
กลุ่มวิชามนุษย์ศาสตร์	6	หน่วยกิต
กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์	6	หน่วยกิต
กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	12	หน่วยกิต
หมวดวิชาเฉพาะ	90	หน่วยกิต
วิชาแกน	12	หน่วยกิต
วิชาพื้นฐานวิชาชีพ	18	หน่วยกิต
วิชาเฉพาะด้าน	51	หน่วยกิต
วิชาชีพ (ฝึกประสบการณ์)	9	หน่วยกิต
หมวดวิชาเลือกเสรี	6	หน่วยกิต

(รายละเอียดของแต่ละหมวดวิชาอยู่ในภาคผนวก ก.)

**อาจารย์ประจำหลักสูตร**

มหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการประจำหลักสูตร ประกอบด้วย ประธานกรรมการ กรรมการ กรรมการและเลขานุการ ขึ้นมา 1 ชุด จำนวน 5 คน โดยคัดเลือกจากอาจารย์ที่มีคุณวุฒิตรงตามสาขาวิชา และมีประสบการณ์การสอน และการวิจัยชุมชน เป็นหลัก เมื่อมีโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับ สสวช. เพื่อเปิดการสอนนอกที่ตั้ง จึงมีความจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะกรรมการประจำหลักสูตรสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระดับปริญญา ณ ศูนย์การเรียนรู้จังหวัดต่าง ๆ ที่เปิดสอนรวม 19 จังหวัด มีหน้าที่ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและความต้องการของสังคม
- 2) กำหนดมาตรฐาน คุณลักษณะและวิธีการคัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษาตลอดจนวางแผน และดำเนินการรับสมัครนักศึกษาในหลักสูตรที่รับผิดชอบ
- 3) กำหนดมาตรฐานบัณฑิต หรือผู้สำเร็จการศึกษา ในหลักสูตรที่รับผิดชอบตลอดจนกำหนดวิธีการประเมินและติดตามผลการสำเร็จการศึกษา
- 4) กำกับดูแล กระบวนการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผลทุกวิชาในหลักสูตร
- 5) จัดทำแผนการเรียนและดำเนินการ เพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนที่กำหนดไว้
- 6) จัดทำแผนงานเพื่อของบประมาณ โดยเสนอโครงการที่ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และนักศึกษาโดยดำเนินการผ่านคณะที่สังกัด
- 7) ดำเนินการให้มีแนวการสอน และตำราหลักของทุกรายวิชาในหลักสูตรที่รับผิดชอบ
- 8) ดำเนินการเพื่อให้นักศึกษาได้ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ โดยร่วมมือและประสานงานกับคณะจัดหาอาจารย์นิเทศก์ และแหล่งฝึกประสบการณ์ที่เหมาะสมแก่นักศึกษา
- 9) เสนอแนะให้คณะจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวก และสนับสนุนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของหลักสูตรที่รับผิดชอบ
- 10) เสนอแต่งตั้งอาจารย์ผู้สอน และอาจารย์ที่ปรึกษาในหลักสูตรที่รับผิดชอบ
- 11) ประเมินหลักสูตรอย่างน้อยทุก ๆ 2 ปี และปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- 12) ประเมินผลและรายงานผลการบริหารหลักสูตรที่รับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยทุกปี (รายละเอียดของคำสั่งอยู่ในภาคผนวก ก.)

## 2.2 รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนการสอน

การจัดการศึกษาในหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เน้นให้นักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการปฏิบัติ ทดลองด้วยตนเอง บันทึกติดตามผล และนำไปรายงานในชั้นเรียน แบ่งปันกับเพื่อนและอาจารย์โดยเน้นการเรียนเป็นกลุ่มร่วมมือกัน ไม่แข่งขัน หรือต่างคนต่างเรียนและเน้นการปฏิบัติจริง เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ เพราะ “ความรู้ที่ดีที่สุดมาจากการปฏิบัติ” ทำให้ชีวิตดีขึ้น สุขภาพดีขึ้น ครอบครัวอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง วิธีการจัดการเรียนการสอนใช้วิธีการที่หลากหลาย ดังนี้

- 1) การศึกษาในชั้นเรียน เป็นการเรียนการสอนที่ใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research – Based) คือ การฝึกให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และแก้ปัญหาด้วยปัญญา โดย

ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มุ่งให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากทฤษฎีที่เป็นสากล บูรณาการกับภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติจริง

2) การศึกษาโดยใช้สื่อประสม เป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยผ่านสื่อที่เป็นชุดการศึกษาค้นคว้า ทั้งเอกสารสื่อมัลติมีเดีย และการศึกษาทางไกลผ่านสื่อ Internet

3) การศึกษานอกพื้นที่ เพื่อศึกษาเรียนรู้หรือการฝึกปฏิบัติงานในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสภาพจริงของชุมชนท้องถิ่น โดยมีผู้ประสานการเรียนรู้ผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่นเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)

4) การมอบหมายงาน มีทั้งงานเดี่ยวและงานกลุ่ม ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสืบค้นข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง หรือคล้ายจริงในบริบทสังคม แล้วนำมาสรุปจัดระเบียบความรู้เพื่อสร้างสรรค์งาน มีการนำเสนอผลงาน มีการวิพากษ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในส่วนของงานกลุ่มนั้นจะยึดหลักให้ผู้เรียนทำงานเป็นกลุ่ม ร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข

กล่าวได้ว่าการเรียนการสอนในศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น “สอนน้อย เรียนมาก” หมายถึง เน้นการจัดกระบวนการเรียนรู้ เน้นการจัดการความรู้โดยนักศึกษา ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ มีประสบการณ์มาก เพื่อให้จัดกระบวนการความคิด ระบบความรู้และประสบการณ์ การเรียนเน้นการปฏิบัติร้อยละ 60-80 อีกร้อยละ 20 – 40 เรียนหลักวิชา แนวคิดต่าง ๆ และประสบการณ์จากที่อื่น ๆ ทางสื่อเอกสาร โสตทัศนูปกรณ์ (Audio-Visual) และทางอินเทอร์เน็ต และดำเนินการตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ว่าด้วยการประเมินผลการศึกษาระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาตรี (ต่อเนื่อง) พ.ศ. 2548

รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนการสอน โดยอาจารย์ประจำวิชา (ผู้สอนหลัก) และอาจารย์ประจำศูนย์ (ผู้ช่วยสอน) จะจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ในวันเสาร์-อาทิตย์ เวลา 08.30 – 16.00 น. ณ ศูนย์การเรียนรู้ 19 จังหวัด ที่จัดเป็นศูนย์การเรียนรู้เพื่อพบอาจารย์ประจำวิชา และจัดกระบวนการเรียนการสอน โดยอาจารย์ประจำศูนย์ (ผู้ช่วยสอน) ในวันจันทร์ – ศุกร์ ช่วงเย็น วันละ 1 ชั่วโมง ณ ศูนย์เรียนรู้เครือข่าย การจัดการเรียนเป็นแบบ Block Course คือ เรียนครั้งละ 1 รายวิชา โดยเรียนทั้งวันเสาร์-อาทิตย์ และวันธรรมดา ในรายวิชาจะเรียน 2 ครั้ง ซึ่งจะมีจำนวนชั่วโมง ครบตามหลักสูตรกำหนด รายวิชาที่จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามตารางเรียนในแต่ละภาคการศึกษา แผนการเรียนของนักศึกษาในโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น รุ่นแรก (ปีการศึกษา 2549) ในแต่ละภาคการศึกษา นักศึกษาได้ศึกษารายวิชาต่างๆ ดังต่อไปนี้

ภาคการศึกษาที่ 1 เริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2549

รายวิชา	ชื่อวิชา	จำนวนหน่วยกิต (ท-ป)
2500106	วิถีไทย	3(3-0)
1500105	ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร	3(3-0)
2581002	การวางแผนเป้าหมายและแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต	3(3-2)

2581101	กระบวนการทัศน์พัฒนาพื้นฐาน	3(3-0)
2581102	ภูมิปัญญากับการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	3(3-0)
2581202	เกษตรกรรมยั่งยืนและเกษตรทฤษฎีใหม่	3(2-2)
2533101	ปัญหาสังคม	3(3-0)

### ภาคการศึกษาที่ 2

รายวิชา	ชื่อวิชา	จำนวนหน่วยกิต (ท-ป)
2500108	ความจริงของชีวิต	3(3-0)
4000112	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	3(3-2)
2582206	การฝึกอบรมวิทยากรกระบวนการ	3(2-2)
2581204	การบริหารจัดการแผนแม่บทชุมชน	3(2-2)
2581201	เศรษฐกิจพอเพียง	3(2-2)
2581203	กระบวนการวางแผนแม่บทชุมชน	3(2-2)
2531102	หลักสังคมวิทยา	3(3-0)

### ภาคการศึกษาที่ 3

รายวิชา	ชื่อวิชา	จำนวนหน่วยกิต (ท-ป)
2500107	วิถีโลก	3(3-0)
2581001	หลักวิสาหกิจชุมชน	3(3-0)
2582104	การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน	3(2-2)
2583202	การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน	3(2-2)
2582202	การบริหารจัดการองค์กรการเงินชุมชน	3(2-2)
2582201	การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน	3(2-2)
1500106	English for communication	3(3-0)

### ภาคการศึกษาที่ 4

รายวิชา	ชื่อวิชา	จำนวนหน่วยกิต (ท-ป)
2500105	มนุษย์กับการพัฒนาตน	3(3-0)
1500109	Developing Skills in English	3(3-0)
2583101	สุขภาพและวิถีชุมชน	3(3-0)
2582203	สุขอนามัยชุมชน	3(2-2)
2582204	เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิต	3(2-2)
2583103	ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์	3(2-2)
2581801	การสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตและงาน 1 (เรียนภาคการศึกษาที่ 2 แล้ว)	2(100)

**ภาคการศึกษาที่ 5**

รายวิชา	ชื่อวิชา	จำนวนหน่วยกิต (ท-ป)
2583204	สัมมนาปัญหาการพัฒนาท้องถิ่น	3(2-2)
2583801	การสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตและงาน 2	2(100)

**ภาคการศึกษาที่ 6**

รายวิชา	ชื่อวิชา	จำนวนหน่วยกิต (ท-ป)
1500107	Communicative English Through Media	3(3-0)
4000110	มนุษย์กับสิ่งแวดล้อม	3(3-0)
2583102	องค์กรชุมชนและเครือข่ายชุมชน	3(3-0)
2582205	เทคโนโลยีชุมชน	3(2-2)
2582101	ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมชุมชน	3(2-2)
2583203	การบริหารจัดการองค์กรชุมชนและเครือข่ายชุมชน	3(2-2)
2554102	การจัดองค์กรท้องถิ่นไทย	3(3-0)

**ภาคการศึกษาที่ 7**

รายวิชา	ชื่อวิชา	จำนวนหน่วยกิต (ท-ป)
4000113	วิทยาศาสตร์กับการพัฒนาคุณภาพชีวิต	3(3-0)
1500111	English for Local Development	3(3-0)
4000111	การคิดและการตัดสินใจ	3(3-0)
2582207	ชุมชนกับนวัตกรรมทางสังคม	3(3-2)
2583201	ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่น	3(2-2)
2582801	การสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตและงาน 3	5(250)

**2.3 การจัดหาอาจารย์ผู้สอน**

เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับปรัชญา แนวคิดของหลักสูตรที่เน้นกระบวนการเรียนรู้จากชุมชนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยจึงกำหนดให้มีการจัดหาอาจารย์ผู้สอนในแต่ละรายวิชา ดังนี้

2.3.1 อาจารย์ผู้สอนหลัก คือ อาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษมีหน้าที่สอนจัดการวางแผน และบริหารการเรียนการสอนในรายวิชาที่ได้รับมอบหมาย

2.3.2 อาจารย์ผู้ช่วยสอน คือ อาจารย์พิเศษ มีหน้าที่ช่วยหรือสนับสนุนอาจารย์ผู้สอนหลักในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียนและในภาคสนาม ควบคุม กำกับดูแลให้คำปรึกษาในการทำกิจกรรมทางวิชาการของนักศึกษา ร่วมกับอาจารย์ผู้สอนหลักในรายวิชาที่ได้รับมอบหมาย

**การคัดเลือก :** มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครทำหน้าที่เป็นผู้คัดเลือกอาจารย์ผู้สอนหลักและอาจารย์ผู้ช่วยสอน ตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เรื่อง หลักเกณฑ์การสรรหาและพัฒนาอาจารย์พิเศษ พ.ศ. ๒๕๔๙ โดยวิธีการคัดเลือกจากข้อมูลประวัติ เอกสารสมัครเป็นอาจารย์พิเศษ ซึ่งสามารถแยกประเภทของผู้สมัคร ได้ดังนี้ เป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และเป็นผู้มีประสบการณ์ในท้องถิ่น เช่น ครู อาจารย์ ข้าราชการ ผู้นำอาชีพต่าง ๆ ผู้นำชุมชน โดยผ่านการรับรองของมหาวิทยาลัย ในส่วนอาจารย์ผู้ช่วยสอน มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรเป็นผู้พิจารณา โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยสอน ณ ศูนย์การเรียนรู้

**การกำหนดคุณสมบัติ :** คุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอนหลักจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า และต้องมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 5 ปี เป็นผู้เชี่ยวชาญ / เชี่ยวชาญพิเศษ / ชำนาญการทำงานเกี่ยวกับชุมชนท้องถิ่นไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีประสบการณ์ในการสอน / บรรยาย / การถ่ายทอด / การเป็นวิทยากร

**บทบาทหน้าที่อาจารย์ผู้สอนหลัก :**

- 1) อาจารย์จะต้องร่วมประชุมจัดทำเอกสารแนวการสอนตามรูปแบบประมวลการสอนรายวิชาที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยจะต้องส่งต้นฉบับที่สมบูรณ์ให้สำนักงานประสานงานโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 1 สัปดาห์ก่อนเปิดภาคการศึกษาเพื่อจัดทำสำเนา
- 2) ส่งรายชื่อหนังสือหรือต้นฉบับเอกสารที่ต้องการให้นักศึกษาค้นคว้าประกอบการศึกษา 2 สัปดาห์ก่อนการเปิดภาคเรียน
- 3) แจกเอกสารประมวลการสอนรายวิชา และชี้แจงแนวการจัดการศึกษา การวัดผลและประเมินผลให้แก่นักศึกษาในช่วงแรกของการจัดการเรียนการสอน
- 4) การจัดการศึกษาควรใช้เทคนิควิธีสอนที่หลากหลาย และใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์และให้ได้รับประสบการณ์ตรง
- 5) ต้องส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอยู่เสมอ
- 6) อาจารย์จะต้องสร้างเสริมบรรยากาศแห่งความศรัทธา ให้ผู้เรียนเกิดเจตคติที่ดีต่อการศึกษา และต่อมหาวิทยาลัย
- 7) อาจารย์จะต้องมีการมอบหมายงานให้นักศึกษาทำอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรายวิชา โดยอธิบายรายละเอียดในประมวลการสอนและแจ้งผู้เรียนทราบในสัปดาห์แรกของการสอน
- 8) อาจารย์จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่นักศึกษาในด้านความรับผิดชอบ การตรงต่อเวลา การแต่งกาย และท่วงทีวาจา

9) การให้นักศึกษาไปศึกษาค้นคว้านอกห้องเรียนหรือการเชิญวิทยากรมาบรรยายจะต้องระบุไว้ในเอกสารประมวลการสอนซึ่งแจกล่วงหน้าให้ชัดเจน

10) อาจารย์จะต้องจัดตารางนัดหมาย (Office hour) และอยู่ให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่นักศึกษาตามเวลาที่ระบุ

11) การปฏิบัติการสอน ขอให้ท่านสอนตรงต่อเวลาและสอนให้เต็มเวลา ถ้ามีเหตุจำเป็นไม่สามารถมาสอนได้ ให้จัดบุคคลอื่นมาแทนโดยทำบันทึกขออนุญาตให้อาจารย์สอนแทนและไม่อนุญาตให้อาจารย์พิเศษทำการสอนชดเชยภายหลัง กรณีขาดการสอนในคาบปกติตามตารางสอน (ในกรณีที่เป็นอาจารย์พิเศษไม่อนุญาตผู้ไม่ได้ผ่านการรับรองจากมหาวิทยาลัยมาสอนแทน) และในกรณีที่มีการงดการจัดการศึกษารุณาแจ้งให้ศูนย์การเรียนรู้รายงานมหาวิทยาลัย และแจ้งนักศึกษาทราบล่วงหน้า

12) ในกรณีที่อาจารย์ผู้สอนต้องนำนักศึกษาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ให้ท่านเขียนโครงการเสนอทางศูนย์การเรียนรู้ฯ พร้อมกับแนบประมวลการสอนรายวิชา จะต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยปฏิบัติดังนี้

(1) ทำบันทึกขออนุญาตก่อนล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ กรณีการขออนุญาตออกนอกสถานศึกษาภายในจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้อนุญาต

(2) ทำบันทึกขออนุญาตก่อนล่วงหน้าอย่างน้อย 4 สัปดาห์ กรณีการขออนุญาตออกนอกสถานที่ภายนอกจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ให้อธิการบดีเป็นผู้อนุญาต

13) คณะและสาขาวิชาจะต้องมีมาตรการผลักดันให้อาจารย์และนักศึกษาผลิตผลงานทางวิชาการทั้งงานวิจัย งานวิชาการและงานฝีมือในระดับที่สามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาและสถาบันอาชีพอื่นได้

#### **บทบาทหน้าที่อาจารย์ผู้ช่วยสอน :**

1) อาจารย์จะต้องร่วมการจัดการศึกษาในวันเสาร์ร่วมกับอาจารย์ผู้สอนหลัก

2) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามตารางสอนทั้งในห้องเรียนและในภาคสนาม ควบคุมกำกับดูแล และให้คำปรึกษาในการทำกิจกรรมทางวิชาการในรายวิชาที่ได้รับมอบหมาย

3) ชี้แจงแนวทางการจัดการศึกษา การวัดผลให้แก่นักศึกษาในชั่วโมงแรกของการจัดการศึกษา

4) การจัดการศึกษาควรใช้เทคนิควิธีสอนที่หลากหลายและใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์และให้ได้รับประสบการณ์ตรง

5) ต้องส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน ใฝ่เรียนอยู่เสมอ

- 6) อาจารย์จะต้องสร้างเสริมบรรยากาศแห่งความศรัทธา ให้ผู้เรียนเกิดเจตคติที่ดีต่อการเรียนและต่อมหาวิทยาลัย
- 7) อาจารย์จะต้องมีการมอบหมายงานให้นักศึกษาทำอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรายวิชา โดยอธิบายรายละเอียดในแผนการสอนและแจ้งผู้เรียนทราบในสัปดาห์แรกของการสอน
- 8) อาจารย์จะต้องสร้างเสริมบรรยากาศแห่งความศรัทธา ให้ผู้เรียนเกิดเจตคติที่ดีต่อการเรียนและต่อมหาวิทยาลัย
- 9) อาจารย์จะต้องมีการมอบหมายงานให้นักศึกษาทำอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรายวิชา โดยอธิบายรายละเอียดในแผนการสอนและแจ้งผู้เรียนทราบในสัปดาห์แรกของการสอน
- 10) อาจารย์จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่นักศึกษาในด้านความรับผิดชอบ การตรงต่อเวลา การแต่งกายและท่วงทีวาจา
- 11) การให้นักศึกษาไปศึกษาค้นคว้านอกห้องเรียนหรือการเชิญวิทยากรมาบรรยายจะต้องระบุไว้ในเอกสารประมวลการสอนรายวิชาให้ชัดเจน
- 12) อาจารย์จะต้องจัดตารางนัดหมาย (Office hour) และอยู่ให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่นักศึกษาตามเวลาที่ระบุ
- 13) การปฏิบัติการสอน ต้องตรงต่อเวลาและเต็มเวลา หากมีเหตุจำเป็นไม่สามารถมาสอนได้ ให้จัดบุคคลอื่นมาสอนแทนโดยทำบันทึกขออนุญาตให้อาจารย์สอนแทนผ่านผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมมหาวิทยาลัยอนุญาตและไม่อนุญาตให้อาจารย์พิเศษทำการสอนชดเชยภายหลัง กรณีขาดสอนในคาบปกติตามตารางสอน (ในกรณีที่เป็อาจารย์พิเศษไม่อนุญาตผู้ไม่ได้ผ่านการรับรองจากมหาวิทยาลัยมาสอนแทน) และในกรณีที่มีการงดการจัดการศึกษากรณีแจ้งให้ศูนย์การเรียนรู้อายงานมหาวิทยาลัย และนักศึกษาทราบล่วงหน้า

## 2.4 สื่อการเรียนการสอน

- 2.4.1 การศึกษาโดยใช้สื่อประสม เป็นกระบวนการเรียนด้วยตนเอง โดยผ่านสื่อที่เป็นชุดการศึกษาค้นคว้า ทั้งเอกสาร สื่อมัลติมีเดีย และการศึกษาทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต
- 2.4.2 การศึกษานอกพื้นที่ เพื่อศึกษาเรียนรู้และ/หรือการฝึกปฏิบัติงานในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสภาพจริงของชุมชนท้องถิ่น โดยมีผู้ประสานงานการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่นเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) โดยใช้ข้อมูลและสถานการณ์จริงเป็นสื่อในการเรียนรู้

## 2.5 การวัดและประเมินผลการเรียน

การวัดผลการเรียน โดยการวัดระดับความรู้ ความสามารถของผู้เรียนในทุกด้าน ใช้เครื่องมือและวิธีการอย่างหลากหลายตามสภาพจริงและมีหลักเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลที่

ชัดเจน ตามแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลของมหาวิทยาลัย (รายละเอียดของแนวปฏิบัติจะแจกให้ผู้สอนในวันที่มีการจัดทำประมวลการสอน)

ในประมวลการสอนรายวิชาแต่ละรายวิชาได้มีการระบุเกี่ยวกับสัดส่วนคะแนนตลอดจนชั้นงานที่อาจารย์มอบหมาย คะแนนการวัดและประเมินผลระหว่างภาคและปลายภาคไว้ชัดเจน ซึ่งคณาจารย์ได้แจ้งให้ผู้เรียนทุกคนรับทราบก่อนเริ่มต้นศึกษาในแต่ละรายวิชา และดำเนินการจัดการศึกษาและการวัดผลประเมินผลตามที่ระบุไว้ในประมวลการสอน

## 2.6 นักศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เปิดให้ผู้สนใจเข้าศึกษาในโครงการสหวิทยาการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สามารถแจ้งความประสงค์ได้ที่ศูนย์การเรียนรู้ทั้ง 19 จังหวัด และผ่านการคัดเลือกตามระเบียบการเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี โดยมีผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการและประเมินผล

ปีการศึกษา 2549 เปิดรับนักศึกษารหัส 49 รวมทั้งหมด จำนวน 2,852 คน ณ ศูนย์การเรียนรู้ทั้ง 19 จังหวัด

ปีการศึกษา 2550 เปิดรับนักศึกษา รหัส 50 รวมทั้งหมด จำนวน 900 คน ณ 10 ศูนย์การเรียนรู้ ใน 19 จังหวัด

ปีการศึกษา 2551 เปิดรับนักศึกษา รหัส 51 รวมทั้งหมด จำนวน 145 คน

รวมจำนวนนักศึกษาทั้ง 3 ชั้นปี จำนวน 3,897 คน คุณสมบัติของนักศึกษาเป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ ดังนี้

### คุณสมบัติของผู้เข้าศึกษา

จะต้องเป็นผู้สำเร็จการศึกษาชั้นต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า หรือเป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครว่าด้วยการจัดการศึกษา ดังนี้

คุณสมบัติของผู้สมัครเข้าเป็นนักศึกษา

1) ไม่เคยรับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ในกรณีที่โทษนั้นเกิดจากความผิดอันได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดอันเป็นลหุโทษ

2) ไม่เคยเป็นผู้มีความประพฤติเสียหาย

3) ไม่เป็นคนวิกลจริต และไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรงหรือโรคอื่นซึ่งสังคมรังเกียจ

4) ไม่เคยถูกคัดชื่อออกจากสถานศึกษา เพราะมีความผิดทางวินัย

5) มีคุณสมบัติอื่นตามข้อกำหนดของมหาวิทยาลัยและหรือหลักสูตรสาขาวิชาที่สมัครเข้าศึกษา

สำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามที่กำหนดให้อยู่ในดุลพินิจของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

### 3. การเชื่อมโยงเครือข่าย

4.1 โครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและองค์กรท้องถิ่นเป็นภาคีเครือข่าย

4.2 ศูนย์การเรียนรู้ในแต่ละจังหวัดส่วนใหญ่เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งประชาสังคมในท้องถิ่นนั้น ๆ ร่วมกันจัดตั้งขึ้นมา โดยมีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจาก 3 ฝ่าย คือ

3.3.1 นักการเมืองท้องถิ่น

3.3.2 ครู-อาจารย์ ข้าราชการในท้องถิ่น

3.3.3 ผู้นำชุมชน

ทั้งนี้โดยการสนับสนุนและให้ความร่วมมือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น อบจ. อบต. เทศบาล ฯลฯ และมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครให้การสนับสนุนด้านวิชาการ

## 2. การประเมินโครงการแบบ SIPOC Model และการวิเคราะห์ SWOT โครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน พบว่า โครงการนี้เป็นโครงการที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ ที่อยู่ห่างไกลสถานศึกษา ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้กับบุคลากรทั้งภายนอกท้องถิ่นและภายในท้องถิ่น สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตได้อย่างดี คนที่มีความรู้และไม่ทิ้งถิ่นฐานย่อมทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง โดยพิจารณาจากรายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรปรัชญาของหลักสูตร เกณฑ์การพิจารณาผู้สอน รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนการสอน

การจะบ่งชี้ว่าโครงการนี้ประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นต้องมีการประเมินโครงการ โครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เริ่มในปี พ.ศ. 2549 เมื่อดำเนินการมาได้ 3 ปี เข้าปีที่ 4 ซึ่งเป็นปีที่นักศึกษาจะจบการศึกษาจึงควรมีการประเมินโครงการ การประเมินโครงการช่วยในการตัดสินใจในการบริหารโครงการ กล่าวคือ จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา และอุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้ และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการ ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการต่อ หรือจะยุติโครงการ นอกจากนี้ผลของการประเมินโครงการ อาจเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายของผู้บริหาร

### รูปแบบการประเมินโครงการ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การประเมินโครงการมีรูปแบบการประเมินหลายรูปแบบ รูปแบบที่ใช้กันมากได้แก่ CIPP Model เป็นการประเมินบริบท (Context Evaluation) ประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) ประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และ

ประเมินผลผลิตของโครงการ (Product Evaluation) รูปแบบการประเมิน CIPP จะต้องดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมินก่อนเริ่มดำเนินงาน เพื่อวางแผนอันเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงาน ระยะที่ 2 เป็นการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ เป็นการประเมินกระบวนการอันเป็นการศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินโครงการ สาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ เพื่อจัดหาสารสนเทศมาปรับปรุงโครงการได้ทันท่วงที และระยะที่ 3 คือการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ เพื่อตอบคำถามว่า การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่

### การประเมินโครงการแบบ SIPOC Model

การประเมินโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จัดทำขึ้นเมื่อโครงการดำเนินมาแล้วถึง 3 ปี ผู้วิจัยจึงหลีกเลี่ยงการใช้ CIPP Model ด้วยเหตุที่ไม่สามารถประเมินก่อนเริ่มโครงการได้ จึงใช้การประเมินรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งมีตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicator) ดังนี้

- S = Suppliers ได้แก่ ผู้จัดหาหรือผู้ส่งมอบตัวสินค้า
- I = Inputs ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า
- P = Process ได้แก่ กระบวนการดำเนินงาน
- O = Outputs ได้แก่ ผลลัพธ์
- C = Customer ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ขอรับบริการ

จากตัวชี้วัดของการประเมินแบบ SIPOC Model นี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์โครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ได้ดังนี้

S : Suppliers คือ ผู้ทำให้เกิดโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มี 3 ฝ่าย ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และผู้ประสานงานจังหวัด

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เป็นผู้จัดหาหลักสูตร จัดหาผู้สอนหลัก บริหารจัดการ เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ

2) สถาบันวิสาหกิจชุมชน เป็นผู้เข้าถึงชุมชน มีเครือข่ายชุมชนทั่วประเทศทราบความต้องการการศึกษาของประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้ระดมความคิด จากผู้นำท้องถิ่นด้านการจัดการศึกษา จึงเป็นผู้จัดหาผู้ประสานงานจังหวัด และจัดหาผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับท้องถิ่นและจัดทำหนังสือประกอบการเรียนการสอนส่วนหนึ่ง

3) ผู้ประสานงานจังหวัด เป็นผู้สำรวจความต้องการของประชาชนในแต่ละจังหวัด จนได้จำนวนนักศึกษาที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังเป็นผู้จัดหาและคัดเลือกบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการศูนย์ และกรรมการศูนย์การเรียนรู้ ผู้ประสานงานจังหวัดจึงเป็นผู้ประสานกับทุกฝ่าย ทั้ง สสวช. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้และนักศึกษา ซึ่งเป็นประชาชนในพื้นที่นั้นๆ

I : Input คือ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หลักสูตร นักศึกษา อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ อาจารย์ผู้สอนหลัก อาจารย์ผู้ช่วยสอน แม่แต่ตัวผู้อำนวยการศูนย์และบุคลากรที่มีหน้าที่ดำเนินงาน ต่างเป็นปัจจัยนำเข้าของโครงการทั้งสิ้น

P : Process คือ กระบวนการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การพิจารณารายวิชาในหลักสูตร พิจารณาคัดเลือกผู้สอน การจัดทำประมวลการสอน การจัดทำสื่อการจัดทำตำรา เอกสารการสอน และกิจกรรมการเรียนการสอน การสอบ การวัดและประเมินผล

O : Outputs คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดกระบวนการเรียนการสอน จำนวนนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา และจำนวนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา

C : Customer คือ ตัวนักศึกษา และคนทั่วไปในชุมชน มีความพึงพอใจกับโครงการนี้หรือไม่ นักศึกษาได้รับความรู้ตามจุดมุ่งหมายของการมาศึกษาหรือไม่ ประชาชนในท้องถิ่นได้อะไรกับโครงการนี้

การวิเคราะห์โดยใช้ SIPOC Model ผู้วิจัยวิเคราะห์ตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ตามองค์ประกอบที่ 2 ว่าด้วยเกณฑ์การผลิตบัณฑิต และวิเคราะห์ตามพันธกิจแห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 มาตรา 8 และมาประยุกต์จัดเป็นประเด็นสำคัญ โดยจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

- 1) การจัดการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน
- 2) การให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) การบริการให้คำแนะนำแก่นักศึกษา
- 4) การสนับสนุนจากเครือข่ายในท้องถิ่น
- 5) การบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 6) มีระบบบริหารจัดการที่ดี

**SIPOC MODEL : การบริหารจัดการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (ภาพรวม)**

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคณะกรรมการอำนวยการ</li> <li>- มีคณะกรรมการดำเนินงาน</li> <li>- มีคณะกรรมการประจำ หลักสูตร</li> <li>- มีคู่มือ/ระเบียบ/ประกาศ/ แนวปฏิบัติ</li> <li>- มีเงินงบประมาณในการ ดำเนินงาน</li> <li>- มีหลักสูตรที่ได้รับการ รับรองจาก สกอ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมข้อมูลจาก คณะกรรมการร่วม ระหว่างมหาวิทยาลัยราช ภัฏพระนครและสถาบัน ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน</li> <li>- วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ วางแผน</li> <li>- วางแผนจัดการศึกษา นอกที่ตั้ง ณ ศูนย์การ เรียนรู้ใน 19 จังหวัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบการบริหารจัดการ ที่ดี</li> <li>- มีระบบการจัดการเรียน การสอนที่สร้างความพึง พอใจให้ผู้เรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักศึกษาได้รับความพึง พอใจ</li> <li>- ชุมชนได้ประโยชน์จาก ศูนย์การเรียนรู้</li> </ul>
2. สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจ ชุมชน (สสวช.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนการเรียนตลอด หลักสูตร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการตามแผนโดย จัดผู้สอนลงไปสอนใน พื้นที่ตามกระบวนการที่มี การตกลงกัน</li> </ul>		

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
3. ผู้ประสานงานจังหวัด  4. ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น  5. คณะกรรมการประจำศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีประมวลการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทุกรายวิชา</li> <li>- มีอาจารย์ผู้สอนทั้งอาจารย์หลักและอาจารย์ผู้ช่วยสอน</li> <li>- มีเอกสาร/ตำราที่ทันสมัย</li> <li>- นักศึกษาเป็นประชาชนในท้องถิ่น</li> <li>- สถานที่เรียนอยู่ในชุมชน มีวัสดุอุปกรณ์พร้อมใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคณะกรรมการอำนวยการติดตามผลงานเพื่อรับทราบปัญหาและหาทางแก้ปัญหา</li> <li>- ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปรับปรุง</li> </ul>		

### 1. การจัดการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร	1. หลักสูตรได้รับการรับรอง จาก สกอ. 2. มีคณะกรรมการประจำ หลักสูตรทุกจังหวัดที่มี ศูนย์การเรียนรู้เครือข่าย 3. มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ผู้สอน 4. มีแนวปฏิบัติในการจัด กระบวนการเรียนการ สอนอย่างชัดเจน 5. มีเอกสาร/ตำราทุก รายวิชาส่งถึงผู้เรียน 6. มีการจัดสอบที่มี ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมข้อมูล</li> <li>- วิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>- วางแผนการบริหาร จัดการ</li> <li>- จัดทำแผนการเรียน</li> <li>- จัดทำประมวลการสอน</li> <li>- ประชุมชี้แจงผู้สอน</li> <li>- ดำเนินการตามแผน</li> <li>- นิเทศ/ติดตามผล</li> <li>- ประเมินผลการ ดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักศึกษาได้ศึกษาใน หลักสูตรที่ผ่านการรับรอง จาก สกอ.</li> <li>- นักศึกษาได้รับความรู้จาก อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ ผ่านการคัดเลือกจาก คณะกรรมการประจำ หลักสูตรและ คณะกรรมการอำนวยการ</li> </ul>	นักศึกษามีความพึงพอใจใน การเข้าศึกษา ณ ศูนย์การ เรียนรู้

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
1.2 สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจ ชุมชน (สสวช.)	1. ผลิตตำราในรายวิชาเอก บางวิชา เป็นตำราที่มี คุณภาพ 2. คัดเลือกผู้สอนที่มีความ เชี่ยวชาญในสาขาวิชา			

## 2. การให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีเงินงบประมาณในการดำเนินการ</li> <li>มีคณะกรรมการ อำนาจการให้คำแนะนำ</li> <li>มีคณะกรรมการ ดำเนินงานฝ่ายต่างๆ ให้บริการ</li> <li>มีคู่มือ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่จะช่วยให้การ ดำเนินงานมีความ คล่องตัว</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีขั้นตอน การเบิกจ่าย การตรวจสอบที่ชัดเจน เป็นไปตามเกณฑ์ กระทรวงการคลัง</li> <li>มีการกำหนดระยะเวลาที่ ชัดเจน</li> </ul>	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ บุคคลภายนอก เช่น ผู้อำนวยการศูนย์ เจ้าหน้าที่ บุคคลภายในได้แก่ อาจารย์ ผู้สอนหลัก ได้รับการบริการ ด้านการเบิกจ่ายค่าตอบแทน ต่างๆ เช่น ค่าสอน ค่าพาหนะ ค่าอุดหนุนศูนย์ ค่าตอบแทนผู้ ดำเนินงาน ค่าเช่าสถานที่	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้รับบริการจำนวนหนึ่งไม่ พึงพอใจการให้บริการด้าน การเงิน</li> <li>นักศึกษาได้รับหนังสือ ล่าช้า</li> <li>สถานที่เรียนบางศูนย์อยู่ ในสภาพดี มีห้องปรับ อากาศ มีอุปกรณ์เพียงพอ แต่บางแห่งยังไม่มี ความ พร้อม</li> </ul>
2.2 สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจ ชุมชน (สสวช.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีตัวแทนประสานงาน ด้านวิชาการ</li> <li>มีการประชุมทำความเข้าใจ ในกระบวนการ จัดการเรียนรู้</li> </ol>			

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
2.3 ผู้ประสานงานจังหวัด	1. จัดหาสถานที่และอุปกรณ์ การเรียนการสอน 2. มีแผนยุทธศาสตร์ หรือ ธรรมนูญศูนย์การเรียนรู้ 3. มีส่วนในการคัดเลือก ผู้สอน			

## 3. การบริการให้คำแนะนำแก่นักศึกษา

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
3.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือนักศึกษา</li> <li>- เจ้าหน้าที่ของสำนักงานประสานโครงการ</li> <li>- สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน</li> <li>- กองทุนกู้ยืม</li> <li>- กองคลัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมข้อมูล</li> <li>- วิเคราะห์ / สังเคราะห์ปัญหาของนักศึกษา</li> <li>- ประสานผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่าย</li> <li>- ต้อนรับนักศึกษาที่เดินทางมายังสำนักงานโครงการฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักศึกษาได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์</li> <li>- นักศึกษาสามารถแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักศึกษามีความพึงพอใจ</li> </ul>
3.2 ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำ</li> <li>- ประสานมายังมหาวิทยาลัย เพื่อขอคำแนะนำ</li> <li>- ติดตามเอกสารเรื่องต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยส่งมา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำหน้าที่ให้ข้อมูลแก่นักศึกษา</li> <li>- ช่วยเหลือแนะนำหาทางออกของปัญหา</li> <li>- พาไปพบผู้บริหาร ณ มหาวิทยาลัย</li> </ul>		

#### 4. การสนับสนุนจากเครือข่ายในท้องถิ่น

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
4.1 ผู้ประสานงานจังหวัด  4.2 ผู้อำนวยการศูนย์และ คณะกรรมการดำเนินงาน ของศูนย์การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานที่เรียนได้รับความอนุเคราะห์จากหน่วยงานในท้องถิ่น</li> <li>- สถานที่ศึกษาดูงานมีทั้งในชุมชนและนอกพื้นที่</li> <li>- ประชาชนท้องถิ่นมาให้ความรู้</li> <li>- ผู้นำท้องถิ่นทุกระดับเป็นผู้อำนวยการให้ความสะดวกและเป็นวิทยากรในบางครั้ง</li> <li>- มีงบประมาณในท้องถิ่นสนับสนุนการจัดกิจกรรมของนักศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมข้อมูลเครือข่าย</li> <li>- ประสานขอความร่วมมือจากเครือข่าย</li> <li>- ดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย</li> <li>- ติดตามและประเมินผล</li> </ul>	นักศึกษาได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย ในท้องถิ่น ทำให้ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากการเรียนในห้องเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักศึกษาได้รับความพึงพอใจ</li> </ul>

### 5. การบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
5.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีบุคลากรของสำนักงานประสานโครงการสหวิทยา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก</li> <li>- มีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านท้องถิ่นสามารถดึงคนเก่งจากภาคีเครือข่ายมาช่วยงาน</li> <li>- มีข้อมูลท้องถิ่นทั้งตัวบุคคล สถานที่ องค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถวางแผนบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมข้อมูล</li> <li>- วิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>- วางแผนพัฒนาการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ดำเนินการตามแผน</li> <li>- ติดตาม / นิเทศงาน</li> <li>- ประเมินผลการดำเนินงาน</li> </ul>	มีการบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ณ ศูนย์การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเต็มใจและพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกัน</li> <li>- นักศึกษาได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
5.2 สถาบันวิสาหกิจชุมชน (สสวช.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีข้อมูลท้องถิ่นทั้งตัวบุคคล สถานที่ องค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถวางแผนบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการตามแผน</li> <li>- ติดตาม / นิเทศงาน</li> <li>- ประเมินผลการดำเนินงาน</li> </ul>	มีการบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ณ ศูนย์การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเต็มใจและพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกัน</li> <li>- นักศึกษาได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
5.3 ผู้ประสานงานจังหวัดและผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีข้อมูลท้องถิ่นทั้งตัวบุคคล สถานที่ องค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถวางแผนบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการตามแผน</li> <li>- ติดตาม / นิเทศงาน</li> <li>- ประเมินผลการดำเนินงาน</li> </ul>	มีการบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ณ ศูนย์การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเต็มใจและพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกัน</li> <li>- นักศึกษาได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>

### 5.1.1 มีระบบบริหารจัดการที่ดี

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
6.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการดำเนินงานมีความรู้ความเข้าใจปรัชญาของโครงการสหวิทยาการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น</li> <li>- มีนักศึกษาเข้าเรียนรุ่นที่ 1 ประมาณ 3,000 คน รุ่นที่ 2 ประมาณ 1,000 คน รุ่นที่ 3 ประมาณ 200 คน</li> <li>- มีระบบบริหารจัดการการเรียนการสอน จนสามารถทำให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษาได้จำนวนมาก</li> <li>- มีเงินงบประมาณในการดำเนินงานต่างๆ เพียงพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมข้อมูล</li> <li>- วิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>- วางแผนพัฒนาการบริหารจัดการ</li> <li>- ดำเนินงานตามแผน</li> <li>- ติดตาม / นิเทศงาน</li> <li>- ประเมินผลการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบบริหารจัดการที่ดี (มีและใช้แผนการบริหารจัดการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน)</li> <li>- นักศึกษารุ่นแรกสำเร็จการศึกษาจำนวน 2,620 คน (ลงทะเบียนเรียนในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 2,756 คน คิดเป็นร้อยละ 95)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรในองค์กรพึงพอใจ</li> <li>- นักศึกษาส่วนใหญ่พึงพอใจ</li> <li>- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ส่วนใหญ่พึงพอใจในการบริหารจัดการ</li> <li>- มีการใช้ทรัพยากรคุ้มค่า</li> </ul>

ผู้จัดหา/ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับบริการ (Customer)
	<p>- มีข้อมูลข่าวสารในการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการที่มีความถูกต้องครบถ้วนได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อมูลนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.)</li> <li>2. ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>3. ข้อมูลปัญหาและความต้องการของนักศึกษา</li> <li>4. ข้อมูลความรู้ในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา (TQA)</li> <li>5. มีการประเมินโครงการเพื่อสรุปปัญหาและอุปสรรคและหาทางแก้ปัญหา</li> </ol>			

## การวิเคราะห์ SWOT กระบวนการบริหารจัดการโครงการ

จากการใช้ SIPOC Model ประเมินโครงการจะพบว่า โดยภาพรวม การบริหารจัดการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ และเมื่อต้องการมองเห็นภาพที่ชัดเจนของโครงการ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิด SWOT เข้ามาวิเคราะห์เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เพื่อประเมินโครงการซ้ำอีกครั้ง

**จุดแข็ง (Strengths)** เป็นความแข็งแกร่งที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน (ปัจจัยภายใน) หรือข้อได้เปรียบ

**จุดอ่อน (Weakness)** เป็นปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน เป็นข้อเสียเปรียบ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเร่งแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน

**โอกาส (Opportunities)** เป็นข้อได้เปรียบ ซึ่งวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายนอก

**ข้อจำกัด (Threats)** เป็นอุปสรรคที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่กระทบเข้ามา

การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการในแง่ของการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของสิ่งที่จะวิเคราะห์นั้นให้ได้รับการแก้ไข เปลี่ยนแปลง เพื่อจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง ปัจจุบันต้องยอมรับว่า การจัดการศึกษานอกที่ตั้งไม่ได้มีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเพียงแห่งเดียว แต่ยังมีมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน อีกจำนวนมากที่เปิดสอนนอกที่ตั้ง จึงเกิดภาวะการแข่งขันกันเป็นการแข่งขันเพื่อเสนอสิ่งดี ๆ ให้ผู้บริโภคซึ่งก็คือนักศึกษา และประชาชนในท้องถิ่น การจัดการศึกษานอกที่ตั้งจึงเป็นที่จับตาของฝ่ายควบคุมคือ คณะกรรมการการอุดมศึกษาและคู่แข่งคือ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มหาวิทยาลัยจึงต้องควบคุมมาตรฐานการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ SWOT จะวิเคราะห์ตั้งแต่ สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และ ผลลัพธ์ ดังนี้

### จุดแข็ง (Strengths)

1. สภาพแวดล้อม (Context) สภาพแวดล้อมหรือบริบทอันเป็นจุดแข็งของโครงการ ได้แก่

1.1 ความเข้มแข็งทางวิชาการ ก่อนจะมีความร่วมมือทางวิชาการเพื่อเปิดสอนสาขาวิชา สหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีหลักสูตรการพัฒนาชุมชน ซึ่งผลิตบัณฑิตสาขาการพัฒนาชุมชนมานับสิบปีแล้ว จึงมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชานี้ และมีเครือข่ายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค มีสถานที่ฝึกงาน โดยนักศึกษาลงไปอยู่ในชุมชน เช่นที่อำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี เป็นต้น เมื่อมีการพัฒนาหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงไม่ใช่เรื่องยากในการดำเนินงาน อีกทั้งหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรเชิงบูรณาการ โดยนำวิชาในสาขาอื่นๆ

ที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นมาไว้ด้วยกัน เช่น สุขภาพและวิถีชุมชน เกษตรกรรมยั่งยืน และเกษตรทฤษฎีใหม่ เศรษฐกิจพอเพียง การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เป็นต้น วิชาเหล่านี้มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์พร้อมซึ่งมาจากคณะต่างๆ เช่น คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

1.2 มีคณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการดำเนินงานประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายกองทุนกู้ยืม ฝ่ายกิจการนักศึกษา โดยมีหัวหน้าสำนักงานโครงการหรือต่อมาเปลี่ยนเป็นเลขานุการโครงการ และบุคลากรในสำนักงานเป็นผู้ประสานงาน มีการประชุมคณะกรรมการอำนวยการเดือนละ 1 ครั้ง โดยจะประชุมวันจันทร์ในสัปดาห์ที่ 3 ของเดือน เพื่อสรุปผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมทราบ

1.3 มีคณะกรรมการอำนวยการ ทำหน้าที่กำกับดูแลเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาและติดตามประเมินผลโดยมีการออกเยี่ยมศูนย์การเรียนรู้เป็นระยะๆ โดยเฉพาะช่วงที่มีการสอบกลางภาคและปลายภาค เมื่อออกไปเยี่ยมศูนย์จะมีการประชุมกับคณะกรรมการดำเนินงานของศูนย์และนำปัญหาที่พบมาเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการเพื่อหาช่องทางแก้ไข ซึ่งอาจมีการออกประกาศหรือระเบียบเพิ่มเติมเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน

2. ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยนำเข้าที่ถือเป็นจุดแข็ง ได้แก่ หลักสูตร บุคลากรผู้สอน นักศึกษา และตำราเรียน

2.1 หลักสูตร หลักสูตรสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นอย่างแท้จริง คณะผู้จัดทำหลักสูตรมีความเข้าใจสภาพและปัญหาของท้องถิ่นไทย จึงได้บรรจุรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้นักศึกษาที่เรียน ได้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการบริการของศูนย์การเรียนรู้ว่า เนื้อหาวิชาตรงกับความคาดหวังของนักศึกษาอยู่ในระดับมาก สามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ในระดับมาก และเป็นหลักสูตรที่สร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพอยู่ในระดับมาก

2.2 อาจารย์ผู้สอน มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการคัดเลือกผู้สอนที่มีความชำนาญทั้งอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษ โดยเฉพาะวิชาในหมวดการศึกษาทั่วไป เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย วิถีไทย วิถีโลกฯ ได้รับคำชมจากนักศึกษาว่าอาจารย์มีวิธีการสอนที่ดี และจากการสำรวจความพึงพอใจ พบว่า นักศึกษามีความพึงพอใจอาจารย์ผู้สอนและวิธีการสอนอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการสอนที่ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2.3 นักศึกษา นักศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นที่ศูนย์การเรียนรู้ตั้งอยู่ มีอาชีพหลากหลาย ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพอิสระ เช่น รับจ้าง ค้าขาย จึงทำมาหากินในท้องถิ่นมีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด ซึ่งเป็นวัยที่แสวงหาความรู้เพื่อการนำไปใช้ในชีวิตจริง จึงเรียนอย่างมีจุดมุ่งหมาย ดังตัวอย่างนักศึกษาที่รับจ้างซ่อมจักรยานและจักรยานยนต์ เมื่อได้มา

เรียนผ่านไป 1 ปี ได้ทำอาชีพเสริมโดยการเลี้ยงกบคอนโด โดยใช้ยางรถยนต์มาวางเป็นชั้นๆ สามารถเลี้ยงกบจนมีรายได้เสริมวันละไม่ต่ำกว่า 200 บาท (ได้สัมภาษณ์เมื่อนักศึกษามาเข้าค่ายนวกพเดือนเมษายน 2551)

2.4 ตำราเรียน การเรียนการสอนทุกรายวิชา นักศึกษาจะได้ตำราเรียน ตำราเรียนที่ได้รับคำชมว่าเป็นตำราที่ดีมีคุณภาพคือตำราในรายวิชาการศึกษาทั่วไป ซึ่งนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครจะใช้ตำราเหมือนกัน ผู้เขียนในแต่ละรายวิชา มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งในรูปของคณะกรรมการดำเนินงาน จึงสามารถเลือกผู้เขียนที่มีคุณภาพและได้ตำราที่มีคุณภาพมีการจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มอย่างดี นักศึกษาที่เรียนก็ยอมรับว่าตำรา/เอกสารประกอบการเรียนการสอนมีความเหมาะสมในระดับมาก และตรงกับประมวลการสอนด้วย

### 3. กระบวนการและกิจกรรม (Process and Activity)

3.1 มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนอย่างชัดเจน กล่าวคือมีการจัดทำแผนการเรียนโดยเลือกวิชาเรียงตามลำดับความยากง่าย วิชาใดควรเรียนก่อนเพื่อนำความรู้ที่ได้ไปเรียนในรายวิชาต่อไป ก่อนเปิดภาคเรียนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำประมวลการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและวางโครงเรื่องเพื่อแบ่งหัวข้อให้ผู้ร่วมจัดกระบวนการไปเขียนเอกสารประกอบการสอน

3.2 มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่นักศึกษานำไปใช้ได้ในการดำเนินชีวิต ในประมวลการสอนจะระบุกิจกรรมที่นักศึกษาต้องทำ ส่วนใหญ่เป็นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เห็นกระบวนการกลุ่ม และการมีส่วนร่วม โดยนักศึกษาได้ออกภาคสนามไปทำงาน เช่น การแนะนำชาวบ้านเพื่อให้ดูแลสุขภาพมีการตรวจวัดน้ำตาลในเลือดซึ่งอยู่ในรายวิชาสุขอนามัยชุมชน เป็นต้น และจากการสำรวจความพึงพอใจ (บทที่ 5) พบว่า นักศึกษามีความพึงพอใจด้านกิจกรรมการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก

3.3 มีการเตรียมความพร้อมของอาจารย์ในรายวิชาการสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตและงาน 1, 2, และ 3 ซึ่งอยู่กลุ่มวิชาชีพ (ฝึกประสบการณ์) มี 9 หน่วยกิต เป็นหมวดวิชาเฉพาะ เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันระหว่างอาจารย์ผู้สอนหลัก และอาจารย์ผู้ช่วยสอน โดยมีการสัมมนา 3 วัน และมีการติดตามผลการดำเนินงาน

4. ผลลัพธ์ (Out Come) ผลลัพธ์ในที่นี้หมายถึงผลของการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้นักศึกษา นักศึกษาส่วนใหญ่ซึ่งอยู่ในวัยทำงาน ส่วนหนึ่งเป็นผู้นำท้องถิ่นได้นำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ เช่น เป็นวิทยากรระดับจังหวัด เพิ่มรายได้ในการประกอบอาชีพ บางคนเมื่อสำเร็จการศึกษาได้ศึกษาต่อระดับปริญญาโท เช่น ศูนย์การเรียนรู้เครือข่ายดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีอาจารย์ณรงค์ สมณะ เป็นหัวหน้าศูนย์ กล่าวว่า นักศึกษาไปสอบเข้าศึกษาปริญญาโทที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ถึง 7 คน บางคนได้งานทำในจังหวัด เช่น ศูนย์การเรียนรู้จังหวัดร้อยเอ็ด อาจารย์สมคิด วงศ์พิพันธ์ แจ้งว่า นักศึกษาได้ไปสอบเข้าทำงานได้หลายคน ผล

พวงสืบเนื่องจากได้เชิญผู้เชี่ยวชาญระดับจังหวัดมาสอนในรายวิชาต่าง ๆ นักศึกษาจึงได้รับประสบการณ์จากท่านเหล่านั้นและสามารถทำข้อสอบได้

### จุดอ่อน (Weakness)

1. สภาพแวดล้อม (Context) สภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ถือว่าเป็นจุดอ่อน ประมวลได้ดังนี้

1.1 ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความขัดแย้งด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมี 2 ลักษณะได้แก่

1.1.1 ความขัดแย้งระหว่างสถาบันวิสาหกิจชุมชน (สวช.) กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ทั้งนี้สืบเนื่องจากสถาบันวิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรเอกชน ระบบบริหารงานมีความคล่องตัว กฎระเบียบสามารถสร้างขึ้นเอง ต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครที่ต้องอิงกฎระเบียบของทางราชการโดยเฉพาะด้านบัญชี การเงินงบประมาณ ต้องมีความชัดเจน ถูกระเบียบ ตรวจสอบได้ การเบิกจ่ายต้องมีโครงการรองรับ ว่าได้ทำกิจกรรมใดเป็นคุณต่อนักศึกษาหรือไม่อย่างไร มีใบเสร็จรับเงินหรือใบสำคัญรับเงินถูกต้อง และโครงการที่ดำเนินการต้องมีการเสนอขออนุมัติจากอธิการบดี มีลายลักษณ์อักษรที่ถูกต้อง จากความเข้าใจไม่ตรงกันของการบริหารงานจึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันจนเมื่อการดำเนินการความร่วมมือระหว่าง 2 สถาบันนี้ผ่านไปไ้ระยะหนึ่ง ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันวิสาหกิจชุมชนซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานสาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้ลาออกจากตำแหน่ง แต่ความร่วมมือทางวิชาการยังคงดำเนินต่อไปจนกว่านักศึกษารุ่นแรก (รหัส 49) จะสำเร็จการศึกษา (รายละเอียดดูได้จากภาคผนวก ก.)

1.1.2 ความขัดแย้งระหว่างผู้ประสานงานจังหวัดและผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการและการ Focus group พบความขัดแย้งระหว่างผู้ประสานงานจังหวัดกับผู้อำนวยการศูนย์ การแสดงออกถึงความไม่ลงรอยกันมักเกิดจากฝ่ายผู้อำนวยการศูนย์มากกว่าเพราะเป็นฝ่ายอยู่กับนักศึกษารับรู้ปัญหาของนักศึกษาและส่วนใหญ่ผู้อำนวยการศูนย์จะเป็นอาจารย์ผู้ช่วยสอนด้วย ผู้อำนวยการศูนย์หลายรายกล่าวว่าไม่จำเป็นต้องมีผู้ประสานงานจังหวัดเพราะคิดว่าผู้ประสานงานจังหวัดไม่ได้ทำอะไร ส่วนใหญ่จะเป็นศูนย์เรียนรู้เครือข่ายภาคอีสานโดยเฉพาะจังหวัดที่มีผู้เรียนจำนวนมากและเป็นจังหวัดที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้ประสานงานหรือบางจังหวัดเกิดอาการท้อแท้เบื่อหน่ายที่ไม่สามารถประสานงานได้

1.2 การเปลี่ยนแปลงบุคคลกรภายใน โครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเป็นโครงการใหม่จึงต้องสรรหาบุคคลากรมาทำหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ตั้งแต่หัวหน้าสำนักงานโครงการ ฯ จนถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายทะเบียนและวัดผล ฝ่ายการเงิน ฝ่ายธุรการ คนใหม่เมื่อเข้ามาทำงานย่อมต้องศึกษาบริบทของโครงการในขณะศึกษา งานพร้อมทำงานแก้ปัญหาด้วย จึงเกิดความยุ่งเหยิงสับสน กล่าวสำหรับการดำเนินงานเมื่อ

เริ่มต้นโครงการระยะแรกได้มอบหมายงานไว้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักส่งเสริมวิชาการ ต่อมารับเจ้าหน้าที่เข้ามารับตำแหน่ง 1 คน ซึ่งจะต้องมีการผ่องถ่ายงานกัน กว่าจะได้เจ้าหน้าที่ครบก็ใช้เวลานานพอสมควร เมื่อดำเนินงานมาได้ 2 ปีมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนั่นคือปรับเปลี่ยนโครงสร้างของโครงการบัณฑิตศึกษา โครงการศูนย์บริการการศึกษา และโครงการสหวิทยาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นทั้ง 3 หน่วยงาน ในอดีตมีหัวหน้างานรับผิดชอบโดยตรง ทำงานเชื่อมโยงกันกับสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนก็จริงแต่มีอิสระในการตัดสินใจ เพราะสุดท้ายต้องเข้าคณะกรรมการอำนวยการ กล่าวสำหรับโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น หัวหน้างานเดิมมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักงาน ต่อมาเปลี่ยนตัวหัวหน้าและเปลี่ยนตำแหน่งเป็นเลขานุการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งต่อมามีการเปลี่ยนชื่อเป็นโครงการศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น เนื่องจากมีการเปิดสอนหลักสูตรสาขาอื่นเพิ่มอีก 2 สาขา ได้แก่ สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย และรัฐประศาสนศาสตร์

สำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีการเปลี่ยนแปลง 3 คน ได้แก่ ตำแหน่งนักวิชาการ และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ จึงต้องรับสมัครคนใหม่เข้ามาแทนที่ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในบางมุมมองอาจมองว่าดี เป็นการแก้ปัญหาที่คนเก่าไม่สามารถแก้ได้เพราะเคยชินจึงหาคนใหม่เข้ามาแทน แต่ถ้ามองเป็นจุดอ่อนก็ได้นั่นคือ มีช่องว่างขององค์ความรู้ กว่าที่จะต่อดิจกว่าจะเข้าใจกระบวนการทั้งหมดก็ใช้เวลานานเมื่อพอลำทางได้ก็มีการเปลี่ยนแปลงอีก

1.3 สภาพการบริหารจัดการภายใน การมองจุดอ่อนของการบริหารจัดการภายในมองได้ 2 มิติ เป็นมิติจากคนให้บริการและมิติจากคนรับบริการ

1.3.1 มิติจากผู้ให้บริการ บุคลากรในมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินของมหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่กองทุนกู้ยืม

เจ้าหน้าที่จากสำนักส่งเสริมวิชาการมีหน้าที่จัดทำรายชื่อนักศึกษาแรกเข้า ปัญหาที่ถือว่าแก้ยากได้แก่ การทะลัดลันเข้ามาของนักศึกษาแต่ละศูนย์เครือข่าย ซึ่งมีชื่อเรียกตามอำเภอที่ศูนย์ตั้งอยู่ เมื่อเอกสารถูกส่งมาอยู่ในกองเดียวกันหรือจังหวัดเดียวกัน หรือมีการแทรกเข้ามาจึงเกิดความสับสน เช่น นักศึกษาอยู่ศูนย์ยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ แต่ชื่อไปอยู่ศูนย์พยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม เป็นต้น หรือจังหวัดเดียวกัน เช่นจังหวัดนครราชสีมา มีจำนวนนักศึกษามาก เดิมมีศูนย์เดียวแต่เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างผู้ประสานงานจังหวัดกับผู้อำนวยการศูนย์และมหาวิทยาลัย ทำให้มีการแยกนักศึกษาไปตั้งศูนย์ใหม่ เมื่อมีการแยกตัวออกไป นักศึกษาจึงมีปัญหาวานั่งเรียนอยู่แห่งหนึ่ง รายชื่ออยู่อีกแห่งหนึ่ง อาจารย์ผู้สอนก็เกิดความสับสนเวลาส่งผลการเรียนจึงมีปัญหาตามมา

เจ้าหน้าที่ธุรการของสำนักงานโครงการ ต้องประสานกับผู้ประสานงานจังหวัด 19 คน ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้เครือข่าย 52 คน (ต่อมาเพิ่มเป็น 63 คน) นักศึกษาอีกประมาณ 3,000 คน วันหนึ่งๆ มีเรื่องเข้ามาจำนวนมาก ในระยะแรกเรื่องหายบ่อยมากมา

ทราบภายหลังว่าเจ้าหน้าที่ไม่ทราบจะดำเนินการอย่างไรจึงเก็บเรื่องไว้ก่อนปัญหาจึงพอกพูนขึ้น ระยะต่อมามีการจัดระบบงานดีขึ้นแต่เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่น้อยและเพิ่งจะเรียนรู้งานจึงเกิดความผิดพลาด เจ้าหน้าที่ที่ทุกฝ่ายลงความเห็นว่าเป็นจุดอ่อนของโครงการคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้

- 1) เบิกค่าตอบแทนการสอนให้อาจารย์ผู้สอนหลัก
- 2) เบิกค่าพาหนะในการเดินทางไปสอนของอาจารย์ผู้สอนหลัก
- 3) เบิกค่าตอบแทนการสอนให้อาจารย์ผู้ช่วยสอน
- 4) เบิกค่าตอบแทนผู้ประสานงานจังหวัด
- 5) เบิกเงินอุดหนุนร้อยละ 15 ให้ทุกศูนย์การเรียนรู้
- 6) เบิกค่าตอบแทนคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการดำเนินงาน
- 7) เบิกค่าตอบแทนการนิเทศในกลุ่มวิชาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
- 8) เบิกค่าวัสดุสำนักงาน
- 9) เบิกเงินในโครงการตามที่มหาวิทยาลัยอนุมัติ

ในจำนวนรายการเบิกต่าง ๆ นี้รายการที่ยุ่งยากและมีปัญหาได้แก่ รายการที่ 3, 4, 5 และรายการที่ 7

รายการที่ 3 มีปัญหาเนื่องจาก อาจารย์ผู้ช่วยสอนกรอกข้อมูลไม่ครบและผู้อำนวยการศูนย์ลี้มตรวจดูความเรียบร้อย เจ้าหน้าที่ที่ต้องส่งกลับไปแก้จึงทำให้เกิดความล่าช้า และการเบิกค่าสอนของผู้ช่วยสอนจะเบิกได้ตอนสิ้นภาคเรียน ต่างจากการเบิกของอาจารย์สอนหลัก ซึ่งเบิกเป็นรายเดือน

รายการที่ 4 เบิกค่าตอบแทนผู้ประสานงานจังหวัด ตัวผู้ประสานงานต้องกรอกรายละเอียดตามแบบฟอร์มส่งให้สำนักงานเดือนละครั้ง แต่ผู้ประสานงานหลายรายบอกว่านานๆ เบิกครั้งจะได้ค่าตอบแทนจำนวนมากบางคน 6 เดือนจึงเบิก 1 ครั้ง และบางคนเบิกมาแต่ลี้มลงนามรับเงินทำให้ต้องส่งเรื่องคืนกลับไป การส่งคืนเรื่องนี้เกิดขึ้นเป็นประจำ

รายการที่ 5 ต้องรอเอกสารการใช้จ่ายของศูนย์จึงจะเบิกเงินอุดหนุนศูนย์ได้ และจะเบิกเงินได้ต้องเป็นระยะที่สิ้นสุดภาคการศึกษา

รายการที่ 7 เป็นรายการที่มีปัญหาที่สุด เพราะเมื่อเปิดสอนรายวิชาการสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตและงาน 1 ยังไม่มีระเบียบการเบิกจ่ายเพราะโดยปกติ รายวิชานี้อยู่ในกลุ่มฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มีการนิเทศ การฝึกงาน ไม่มีการสอน จึงต้องเบิกเป็นค่านิเทศ แต่การจัดการเรียนการสอนของโครงการมีทั้งอาจารย์หลัก อาจารย์ผู้ช่วยสอน เจ้าหน้าที่ที่ไม่ถูกปล่อยทิ้งค้าง ข้ามมีเงินยากแก่การเบิกจ่าย อีกทั้งจัดรายวิชานี้ให้นักศึกษาเรียนก่อน แต่ตารางสอนอยู่ภาคการศึกษาถัดไป ยิ่งทำให้ขัดต่อระเบียบ การเบิกจ่าย ยุ่งยากทั้งผู้ขอเบิก และผู้จัดทำเรื่องเบิก ตลอดจนฝ่ายการเงินระดับมหาวิทยาลัย

เจ้าหน้าที่ฝ่ายกองทุนกู้ยืมเป็นอีกฝ่ายที่มีปัญหา โดยได้ให้ข้อมูลว่า นักศึกษาในโครงการสหวิทยาการรุ่นที่ 1 ขอบทุน กรอ. เกือบทุกคน ประมาณ 2,800 คน บางคนกรอกข้อมูลมาไม่ครบ และผิดพลาด ไม่สามารถตามตัวให้แก้ไขได้ทันจึงถูกตัดสิทธิ์ แต่นักศึกษาเข้าเรียนไปก่อน คิดว่าจะขอทุนย้อนหลังได้ ในที่สุดเมื่อไม่ได้ทุน จำเป็นต้องลาออก

1.3.2 มิติของผู้รับบริการ จุดอ่อนอันเป็นปัญหา ซึ่งผู้รับบริการตั้งแต่อาจารย์ผู้สอน ผู้อำนวยการศูนย์ นักศึกษา ร้องเรียนทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และด้วยวาจา (โทรศัพท์) มีหลายประเด็น แต่ประเด็นที่สำคัญที่สุด คือด้านการเงิน ปัญหาค่าสอนนอกข้ามมาก ได้รับทวงจากผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้และอาจารย์ผู้ช่วยสอนมากที่สุด บางคนโทรศัพท์มาว่า “ขณะนี้ยู่หน้าตู้ ATM มหาวิทยาลัย บอกว่า เงินค่าสอนจะออกในทุกวันที่ 20 ของเดือน หรือถ้าออกไม่ทันในเดือนนี้จะออกเดือนถัดไป”

สำหรับนักศึกษา ปัญหาที่พบมากที่สุดคือปัญหาเรื่องผลการเรียนบางวิชาไม่มีเกรด หรือ เกรดไม่ออก หรือเกรดผิดพลาด ติด I จะขอแก้เกรดเป็นต้น ซึ่งฝ่ายบริหารจะมอบให้เจ้าหน้าที่ประสานกับผู้สอนและฝ่ายทะเบียนเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

นอกจากเงินค่าสอนที่เป็นปัญหาล่าช้าแล้วยังมีเงินกิจกรรมที่ทำไปแล้ว แต่เบิกเงินไม่ได้ ตั้งแต่ปีแรกจนผ่านมา 2 ปีก็ยังเบิกไม่ได้

## 2. ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยนำเข้าที่เป็นจุดอ่อนได้แก่

2.1 นักศึกษา การรับนักศึกษาตามจำนวนที่จะเปิดสอนได้ตามเกณฑ์ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดคือห้องละไม่ต่ำกว่า 60 คน การรับนักศึกษาเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการศูนย์และคณะกรรมการศูนย์บางครั้งไม่ได้มีการสัมภาษณ์ และตรวจสอบรายละเอียดของคุณวุฒิให้รอบคอบ จึงเกิดปัญหาต้องออกเมื่อเรียนใกล้จบ โดยทางมหาวิทยาลัยได้ตรวจสอบคุณวุฒิกลับไปยังสถาบันเดิม พบมีปัญหอยู่ 2 คนซึ่งถือว่าน้อยมาก แต่ก็ถือเป็นภาระที่สำคัญต้องระมัดระวัง

ประเด็นขาดเรียนบ่อย เป็นปัญหาที่ผู้สอนได้เสนอมา ในการจัดประชุมกลุ่มย่อย นอกจากขาดเรียนแล้วยังไม่เห็นความสำคัญของการสอบจึงขาดสอบและทำเรื่องขอสอบย้อนหลัง แต่ทางมหาวิทยาลัยให้มาสอบที่กรุงเทพทำให้นักศึกษาเดือดร้อน และกล่าวโจมตีคณะกรรมการดำเนินงาน

2.2 อาจารย์ แม้จะมีเกณฑ์การคัดเลือกที่เข้มงวดแต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่ามีปัญหา ทั้งอาจารย์ผู้สอนหลักและอาจารย์ผู้ช่วยสอน

ปัญหาจากอาจารย์ผู้สอนหลัก มาจากมุมมองของผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้และอาจารย์ผู้ช่วยสอน ที่มองว่าอาจารย์ผู้สอนหลัก มีปัญหาดังนี้

- 1) ขาดการเตรียมสื่อ ไม่แจ้งทางศูนย์ว่าจะใช้สื่อประเภทใดเพื่อที่จะจัดหาให้ทัน
- 2) ขาดการเชื่อมโยงและบูรณาการรายวิชาที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน นักศึกษาจึงทำชิ้นงานหลายชิ้นถ้าบูรณาการได้ในภาคการศึกษาหนึ่ง ๆ นักศึกษาสามารถผลิตชิ้นงานตามวัตถุประสงค์ของหลายวิชา และเป็นชิ้นงานที่มีคุณค่าต่อชุมชนได้อย่างแท้จริง

3) ขาดการประชุมร่วมกันระหว่างอาจารย์ผู้สอนหลักและอาจารย์ผู้ช่วยสอน ในฐานะที่ต้องสอนร่วมกันโดยผู้สอนหลักสอนก่อนคือ วันเสาร์และมอบหมายให้ผู้ช่วยสอนวันอาทิตย์และวันธรรมดาพร้อมให้มีเกณฑ์การให้คะแนน การให้ผู้ช่วยสอนมานั่งดูอาจารย์หลักสอนนั้นไม่เหมาะสม ควรมีการประชุมและแบ่งงานกันจะเหมาะกว่า

4) อาจารย์ผู้สอนหลักบางคน รีบกลับ กลัวจะขึ้นรถทัวร์ / รถไฟ ไม่ทัน ดังนั้น จึงไม่ได้สอนให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

ปัญหาอาจารย์ผู้ช่วยสอน เป็นมุมมองจากอาจารย์ผู้สอนหลักซึ่งเป็นอาจารย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครซึ่งพบปัญหาดังนี้

1) อาจารย์ผู้ช่วยสอนไม่มาพบอาจารย์ผู้สอนหลัก จึงไม่ได้ทำความตกลงกันได้แต่มอบหมายผ่านผู้อำนวยการศูนย์

2) บางศูนย์ ๙ ผู้อำนวยการศูนย์เป็นอาจารย์ผู้ช่วยสอนเอง และสอนหลายวิชา บางครั้งเสนอให้ญาติมาสอน จึงเกิดความไม่มั่นใจในความรู้ความสามารถ เมื่อไม่มั่นใจในความรู้ของผู้สอนจึงเกิดความเป็นห่วงว่า "แล้วผู้เรียนจะได้อะไรบ้าง"

จากปัญหาของทั้งผู้สอนหลักและผู้ช่วยสอน บางท่านส่งผลกระทบต่อผลการประมวลผลการเรียนทำให้ส่งผลช้า เมื่อมหาวิทยาลัยมีมาตรการเร่งรัดการส่งเกรด ต่างฝ่ายต่างโทษกัน ว่าช้าเพราะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ส่งผลเสียต่อนักศึกษา

2.3 อาจารย์ประจำหลักสูตร การเปิดสอน นอกที่ตั้งตามเกณฑ์คือ ต้องมีอาจารย์ประจำหลักสูตรอย่างน้อย 5 คน ซึ่งโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีอาจารย์ประจำหลักสูตรครบทั้ง 19 จังหวัด แต่อาจารย์ประจำหลักสูตรบางท่านให้ข้อมูลว่ามีการแต่งตั้งให้เป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรแต่ไม่เคยได้รับเชิญให้ไปสอนดังนั้นจึงไม่ทราบว่าจะผลสัมฤทธิ์ของการเรียนการสอนจะเป็นเช่นใด

2.4 ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ เป็นผู้อยู่ใกล้ชิดกับนักศึกษามากที่สุด และเป็นผู้ช่วยสอนด้วย บุคลากรกลุ่มนี้ได้มาจากการเลือกของผู้ประสานงานจังหวัด ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัย และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนกำหนด บางคนมีความตั้งใจดี ทุ่มเททำงานอย่างมีอุดมการณ์ แต่บางคน ยังไม่มีอุดมการณ์จึงมองทุกอย่างเป็นปัญหา ไม่ช่วยแก้ไขในระดับต้นก่อน กลับเพิ่มปัญหาให้มหาวิทยาลัย เช่นรับนักศึกษาเข้ามามาก โดยมีแต่ชื่อนักศึกษาเพื่อหวังให้เปิดได้ก่อน จึงมีปัญหาต้องระงับการเรียนการสอนเนื่องจาก มีจำนวนนักศึกษาไม่เพียงพอที่จะเปิดเป็นหมู่เรียน นอกจากนี้ ยังมีผู้อำนวยการศูนย์บางคนเป็นอาจารย์ผู้ช่วยสอนหลายวิชา จนนักศึกษาเสนอแนะว่า ควรเปลี่ยนอาจารย์ทุกภาคการศึกษา (ดูบทที่ 5)

2.5 ผู้ประสานงานจังหวัด เป็นบุคลากรที่สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เป็นผู้เลือก เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ แต่เน้นการทำงานตามนโยบายของสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนมากกว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร บางคนไม่เคยเข้าร่วมประชุมกับมหาวิทยาลัย ไม่ที่จะเป็นการประชุมอะไร จึงได้รับข้อมูลข่าวสารไม่รอบด้าน ในระยะหลัง ๆ สำนักงานประสานโครงการมักจะส่งข้อมูลข่าวสารผ่านผู้อำนวยการศูนย์มากกว่า เพราะได้รับข้อมูลว่า ถ้าส่งผ่านผู้

ประสานงานจังหวัดแล้วจะเกิดความล่าช้า บางครั้งทำให้มีความเห็นไม่ลงรอยกันระหว่างผู้ประสานงานจังหวัดและผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้

### 3. กระบวนการ (Process)

3.1 อาคารสถานที่ กระบวนการเลือกสถานที่เป็นความตกลงกันของผู้ประสานงานจังหวัด และผู้อำนวยการศูนย์โดยใช้เกณฑ์ของมหาวิทยาลัย (รายละเอียดดูในภาคผนวก ก.) ในกรณีจังหวัดที่มีศูนย์เครือข่ายมากกว่า 2 ศูนย์ต้องเช่าสถานที่ เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนเทคโนโลยี ซึ่งมีทั้งของรัฐ และเอกชน การชำระค่าเช่าสถานที่เช่า สืบเนื่องจากกระบวนการและขั้นตอนที่มหาวิทยาลัยกำหนดทำให้บางจังหวัดต้องเปลี่ยนสถานที่ และเปลี่ยนทุกปี จนนักศึกษาสำเร็จการศึกษา จากการสำรวจความพึงพอใจของนักศึกษาด้านอาคารสถานที่ พบว่า แม้จะพอใจที่ได้เรียนใกล้บ้านแต่ไม่พึงพอใจเรื่องของสถานที่หลายด้าน เช่น ความไม่เหมาะสมของห้องเรียน ความไม่พร้อมของห้องสมุด และขาดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น โรงอาหาร และน้ำดื่ม เป็นต้น

3.2 สิ่งอำนวยความสะดวก เนื่องจากศูนย์การเรียนรู้อยู่นอกที่ตั้งและอาศัยสถานที่ของหน่วยงานในท้องถิ่น ในวันธรรมดา สถานที่ถูกใช้โดยเจ้าของที่ ถ้าผู้อำนวยการศูนย์ ทำงานอยู่ ณ ที่นั้นจะไม่เป็นปัญหา แต่ส่วนใหญ่ เป็นการเช่าสถานที่ เฉพาะเสาร์-อาทิตย์ แม้จะมีค่าตอบแทนให้เจ้าหน้าที่ ปัญหาที่พบคือ ห้องน้ำไม่สะอาด น้ำดื่มไม่มี ห้องพยาบาลไม่มี เป็นต้น

3.3 การสื่อสาร กระบวนการบริหารจัดการระหว่างมหาวิทยาลัย และศูนย์การเรียนรู้ มักมีจุดอ่อนด้านการสื่อสาร จึงเกิดความเข้าใจไม่ตรงกันหรือเข้าใจคลาดเคลื่อน เช่น การเขียนแบบฟอร์มกู้ยืมของนักศึกษา การชำระเงิน ลงทะเบียน การกรอกแบบฟอร์มเบิกค่าตอบแทนของอาจารย์ผู้ช่วยสอน การเบิกค่าอินเทอร์เน็ตประกอบการฝึกประสบการณ์ เป็นต้น และจากการสำรวจความพึงพอใจพบว่า นักศึกษาต้องการให้มีรูปแบบการสื่อสารหลายรูปแบบ และต้องรวดเร็วและทันการณ์

3.4 การวัดและประเมินผล แม้จะมีแนวทางที่ชัดเจนแต่ปรากฏว่านักศึกษายังร้องเรียนว่า เกรดมีปัญหา ไม่ยุติธรรมบ้าง มีความขัดแย้งระหว่างอาจารย์ผู้ช่วยสอนและอาจารย์ผู้สอนหลัก โดยนักศึกษามีความใกล้ชิดกับอาจารย์ผู้ช่วยสอนมากกว่า และทราบคะแนนแล้วแต่เมื่อผลการเรียนออกมาไม่ตรงกับคะแนนที่นักศึกษารับรู้ บางคนไม่มีเกรด ซึ่งเป็นความสับสนของผู้เรียน ซึ่งเรียนอยู่ ณ ศูนย์หนึ่ง แต่ปรากฏรายชื่ออีกศูนย์หนึ่ง ดังนั้น section จึงไม่ตรงกับผู้สอนที่ตัวเองเรียนไม่สามารถส่งเกรดได้ เพราะไม่มีชื่อนักศึกษา ในขณะที่ผู้สอนมีรายชื่อนักศึกษาแต่ตัวนักศึกษาไม่ได้เรียน หรือการให้เกรดที่มี A B B<sup>+</sup> เป็นหลักทำให้นักศึกษาได้เกียรติคุณจำนวนมากอย่างผิดสังเกต

ในด้านจุดอ่อน ของการบริหารจัดการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ผู้วิจัยมองเห็นเพียง 3 ประเด็นได้แก่ สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการสอน ผลลัพธ์ที่พบจุดอ่อน ดังนั้นจึงวิเคราะห์เพียง 3 ประเด็นดังกล่าว

## โอกาส (Opportunities)

โอกาสคือข้อได้เปรียบซึ่งวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งสามารถมองจากสิ่งต่อไปนี้

1. ศิษย์เก่า เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้ผลิตบัณฑิตมาอย่างยาวนาน ทำให้มีบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจำนวนมากไปทำงานในท้องถิ่นทั่วภูมิภาค และศิษย์เก่าเหล่านั้นบางคนมีตำแหน่งหน้าที่สำคัญในหน่วยงาน ทำให้ได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นการประชาสัมพันธ์ให้สังคมมองภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เป็นภาพบวกส่งผลต่อความเชื่อถือของนักศึกษาและประชาชนในท้องถิ่น และมีความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัย
2. หลักสูตรที่เปิดสอน สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สามารถนำความรู้ที่ได้จากรายวิชาต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน สามารถเพิ่มรายได้ให้ครอบครัว นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นรูปธรรม นอกจากนี้หลักสูตรสหวิทยาการ ๓ มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนคร เป็นผู้จัดทำและเปิดสอนเป็นแห่งแรกจึงได้เปรียบสถาบันการศึกษาอื่น
3. การจัดการศึกษาโดยส่งอาจารย์จากมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในกรุงเทพฯ ไปสอนถึงบ้านของนักศึกษาซึ่งอยู่ห่างไกล ได้รับความชื่นชมจากนักศึกษาและประชาชนในท้องถิ่น เพราะอาจารย์ได้สอนอย่างใกล้ชิด ได้ทำความรู้จักท้องถิ่น สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การเชิญบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถในท้องถิ่นมาเป็นผู้สอนช่วยเท่าเทียม เป็นการให้เกียรติกัน จึงได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี

## ข้อจำกัด (Threats)

อุปสรรคที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ทำให้โครงการเกิดอาการสะดุด มีดังนี้

1. นโยบายรัฐบาล ในสมัยรัฐบาลของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร มีการสนับสนุนให้ “ผู้อยากเรียน ได้เรียน” โดยมีระบบกองทุน กรอ. ชื่อเต็มว่า “กองทุนให้กู้ยืมที่ผูกกับรายได้ในอนาคต” คุณสมบัติของผู้กู้ไม่ยุ่งยากขอให้สถาบันอุดมศึกษาตอบรับให้เข้าศึกษาและเข้าศึกษาเป็นปีแรกของหลักสูตร การให้ทุน กรอ. ให้ทุนทุกหลักสูตรแต่กู้ได้เพียงหลักสูตรเดียว

จำนวนเงินกู้ กรอ. ในปีการศึกษา 2549 อันเป็นปีแรกที่นักศึกษาในโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเข้าศึกษา สามารถกู้จากกองทุน กรอ. เพื่อชำระค่าเล่าเรียนได้เต็มจำนวน ตามที่มหาวิทยาลัยเรียกเก็บ ดังนั้นนักศึกษารุ่นแรกจึงกู้ได้เกือบร้อยเปอร์เซ็นต์คนที่กู้ไม่ได้เป็นความผิดพลาดในการกรอกข้อมูลของนักศึกษาเอง

แต่หลังจากมีการปฏิวัติ 19 กันยายน 2549 นโยบายของรัฐเปลี่ยนไป การให้ทุนเปลี่ยนจากกองทุน กรอ. มาเป็นกองทุน กยศ. ชื่อเต็มว่า “กองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา” ซึ่งระเบียบปฏิบัติและกฎเกณฑ์ค่อนข้างเข้มงวดเช่น ให้เฉพาะผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ไม่เป็นผู้ที่ทำงานประจำในระหว่างศึกษา ต้องมีอายุในขณะขอกู้โดยเมื่อนับรวมกับระยะเวลาปลอดหนี้ 2 ปี และระยะเวลาผ่อนชำระอีก 15 ปีรวมกันและต้องไม่เกิน 60 ปีเป็นต้น ทำให้ในปี 2550 นักศึกษาจำนวนมากไม่สามารถกู้เงิน กยศ. ได้จึงต้องออกโดยปริยายเพราะไม่มีเงินลงทะเบียน

2. การตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก นับตั้งแต่มีการศึกษา 2545 เป็นต้นมา การจัดการศึกษาทุกระดับจะได้รับการประเมินจากองค์กรอิสระ คือ สมศ. ซึ่งมีชื่อเต็มว่า สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สำหรับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องมีการกำกับดูแล เพื่อประกันคุณภาพการศึกษา ในการตรวจเพื่อประเมินนั้นเป็นการสุ่มตรวจ ถ้าศูนย์การเรียนรู้ใดไม่ผ่านการประเมินก็จะทำให้มีผลกระทบต่อสถาบันแม่คือ มหาวิทยาลัยต้องยอมรับว่า ศูนย์การเรียนรู้เครือข่ายบางศูนย์ บางจังหวัด มีจุดอ่อนเรื่องสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของ สกอ. และสมศ. เช่น ลักษณะห้องเรียน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เกณฑ์การประเมินผลเป็นต้น

3. วิฤตเศรษฐกิจ หลังจากมีการปฏิวัติรัฐประหารเมื่อ 19 กันยายน 2549 เศรษฐกิจเริ่มฟื้นผวนตามการเมือง และเมื่อขึ้นปี 2550 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศไทยด้วย นักศึกษาหลายคนตกงาน บางคนประกอบอาชีพอิสระ แต่รายได้ลดลง นักศึกษาซึ่งเป็นผู้ใหญ่มีครอบครัวแล้วจำเป็นต้องเลือกเก็บรายได้ไว้ให้บุตรเรียน จึงลาออกจากการเป็นนักศึกษา หรือไม่ลาออก แต่ไม่ชำระค่าลงทะเบียนทำให้เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่องตามมา

4. คู่แข่ง ในแต่ละจังหวัด มีสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนจำนวนมากไม่น้อยโดยเฉพาะจังหวัดใหญ่ๆ แม้แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏก็มีเกือบทุกจังหวัด ที่ศูนย์การเรียนรู้ตั้งอยู่ เช่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์ สกลนคร นครราชสีมา เชียงใหม่ ลำปาง ฯลฯ ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครไม่สามารถบริหารจัดการได้เหนือกว่าย่อมเสียเปรียบ และนักศึกษาคงไม่เลือกมาเรียนมหาวิทยาลัยที่อยู่ห่างไกลอย่างมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเป็นแน่

กล่าวโดยสรุป ผลจากการวิเคราะห์ SWOT พบว่า

จุดแข็ง โครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีจุดแข็งครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและกิจกรรมและผลลัพธ์

จุดอ่อน จากการศึกษาพบเพียง 3 ด้านได้ สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการโดยรายละเอียดปลีกย่อยสามารถชี้ชัดไปที่ด้านการบริหารจัดการเรื่องการเบิกเงินส่วนสถานที่ก็เป็นจุดอ่อนที่เห็นค่อนข้างชัดเจนแม้จะไม่ได้เป็นจุดอ่อนทุกศูนย์

โอกาส ความเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ มีประวัติอันยาวนานทำให้เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นต่าง ๆ มีศิษย์เก่าสร้างชื่อเสียง และอาจารย์ผู้สอนที่มหาวิทยาลัยส่งไปสอนก็มีคุณภาพเป็นที่กล่าวขาน ถ้าสามารถปรับแก้จุดอ่อนได้ โอกาสของโครงการจะไปได้ดี และสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย และทำประโยชน์ให้ท้องถิ่นตามอุดมการณ์ราชภัฏ และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏมาตรา 7 และมาตรา 8

ข้อจำกัด ข้อจำกัดที่สำคัญคือนโยบายรัฐที่เปลี่ยนแปลงเรื่องการให้ทุนการศึกษาเป็นการจำกัดสิทธิ์ของผู้อยู่ในวัยทำงานต้องไม่ลืมนึกว่าคนในชนบทส่วนใหญ่ยากจนจึงเกิดดวงจรอุบาทว์ คือ โง่ จน เจ็บ ถ้ารัฐให้โอกาสให้ทุนการศึกษาจะช่วยตัดดวงจรอุบาทว์ของการพัฒนาท้องถิ่นได้

เมื่อผนวกเข้ากับการประเมินด้วย SIPOC Model จะพบว่า โครงการนี้เป็นโครงการที่ดี สอดคล้องกับปรัชญาพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องต่อนโยบายของประเทศ ถ้าต้องการดำเนินงานต่อไปจะต้องปรับกลยุทธ์ เพื่อเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนของการบริหารภายในและเพิ่มข้อได้เปรียบ ลดข้อจำกัดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

### 3. การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น มีหลักสำคัญ คือ

- อะไรคือโอกาสให้ “ฉกฉวย”
- อะไรคืออุปสรรคให้ “หลบหลีก”
- อะไรคือจุดแข็งให้ “คงไว้”
- อะไรคือจุดอ่อนให้ “แก้ไข”

ผู้วิจัยได้เชิญผู้ประสานงานจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ มาประชุมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาโครงการจัดการเรียนรู้ในท้องถิ่น ระหว่าง 28-29 มีนาคม 2552 โดยให้เข้าฟังการบรรยายพิเศษเรื่อง “บทบาทของมหาวิทยาลัยในยุคการเปลี่ยนแปลง” โดย รศ.พินิติ รตะนานุกูล วันศุกร์ที่ 27 มีนาคม 2552 ณ ห้องกิจจาทร 1 อาคารปิยมหาราช เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ

นอกจากได้ฟังความคิดจากรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแล้วยังได้รับฟังความคิดเรื่องกรอบของอุดมศึกษาระยะยาว และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จากท่านอธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผศ. กัลยาแสงเรือง ได้มาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวโน้มและทิศทางระบบการศึกษาไทยในอนาคต

มีการแบ่งกลุ่มระดมความคิด โดยบูรณาการยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย กับยุทธศาสตร์จังหวัดเพื่อหาแนวทางหรือกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา ณ ศูนย์การเรียนรู้

แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548-2552 ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ แต่ละยุทธศาสตร์มี 2 เป้าประสงค์เป็นอย่างน้อย (รวม 22 เป้าประสงค์) และแต่ละเป้าประสงค์ได้ระบุกลยุทธ์ต่าง ๆ ไว้ (รวม 71 กลยุทธ์) จากการสังเคราะห์และบูรณาการยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ กลยุทธ์ดังกล่าว สามารถกำหนดแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 5 ด้านดังนี้

1. แผนพัฒนาด้านวิชาการและสารสนเทศ
2. แผนพัฒนาด้านนักศึกษา
3. แผนพัฒนาด้านบุคลากร
4. แผนพัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนา

## 5. แผนพัฒนาด้านกายภาพ และสภาพแวดล้อม

ผู้ประสานงานจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ และอาจารย์ผู้สอนหลักได้ใช้แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยควบคู่กับแผนพัฒนาทั้ง 5 ด้าน เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และการจัดการ โครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ
2. ยุทธศาสตร์ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้
3. ยุทธศาสตร์ด้านการบริการ
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเครือข่าย

### ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้

1. ปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวกลยุทธ์นี้สืบเนื่องจากปัญหาหรือจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในการบริหารด้านการเงิน มีการเบิกจ่ายล่าช้า รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่มีความซับซ้อน บางครั้งขาดความชัดเจน ต้องมีการตีความหรือมีการปฏิบัติไปก่อนแล้วมาออกระเบียบย้อนหลัง

2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งภายในสำนักงานโครงการสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงบุคลากรประจำศูนย์การเรียนรู้ ให้มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. พัฒนาแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานโดยพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน

4. คัดเลือกสถานที่ที่เหมาะสมแก่การเรียนในระดับอุดมศึกษาในแต่ละจังหวัดที่มีศูนย์การเรียนรู้ พร้อมทั้งจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างครบครัน

5. คัดเลือกบุคคลและคณะบุคคลที่มาทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร และกรรมการประจำศูนย์การเรียนรู้ ด้วยเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีอุดมการณ์เพื่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง

6. ควรยุบศูนย์การเรียนรู้เครือข่ายที่มีปัญหา และไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ศูนย์การเรียนรู้ในภาพรวม

### ยุทธศาสตร์ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีกลยุทธ์ดังนี้

1. การจัดกระบวนการการเรียนรู้ ต้องเน้นให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยความร่วมมือของคณะกรรมการศูนย์อาจารย์ผู้สอนและผู้เรียนควรมีการศึกษาความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและจัดทำข้อมูลพื้นฐานให้เป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน

2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งการเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้ที่มหาวิทยาลัยรัชมิตชอบ โดยมีการเชื่อมโยงระหว่างท้องถิ่น เพื่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. การจัดการกระบวนการเรียนรู้ จะต้องเสริมสร้างบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ และสร้างงานด้วยตนเองได้

4. การจัดการศึกษาในหลักสูตรสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ต้องมีกระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยบูรณาการเทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น

5. นำแนวคิดทฤษฎีใหม่ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สอดแทรกเข้ากับกระบวนการจัดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และเห็นผลในท้องถิ่น

6. พัฒนาความเป็นผู้นำให้นักศึกษา เพื่อให้รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และพัฒนาความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชน และท้องถิ่น

7. จัดการเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และเพิ่มมูลค่าทางวัฒนธรรมบนพื้นฐานด้านคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น

#### ยุทธศาสตร์ด้านการบริการ มีกลยุทธ์ดังนี้

1. นำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยของอาจารย์และนักศึกษามาเผยแพร่ในท้องถิ่นเพื่อการนำไปใช้

2. บริการวิชาการที่จำเป็นต่อชีวิตสุขภาพการสร้างรายได้ ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

3. ขยายบริการทางการศึกษา ตามความต้องการของท้องถิ่น ด้วยระบบเทคโนโลยี และวิธีการศึกษาทางไกล

4. ใช้ศูนย์การเรียนรู้ เป็นแหล่งรวมภูมิปัญญาท้องถิ่นและการต่อยอดภูมิปัญญา ด้วยศาสตร์ต่าง ๆ สามารถบริการวิชาการ ให้ประชาชนในท้องถิ่น ในหลากหลายรูปแบบ

5. บริการนักศึกษาให้ได้รับความสะดวกและเรียนอย่างมีความสุข

6. บริการด้านข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น แหล่งทุนเพื่อการศึกษา แหล่งทุนเพื่อการทำงานอาชีพ

#### ยุทธศาสตร์ด้านเครือข่าย มีกลยุทธ์ดังนี้

1. จัดระบบเครือข่ายวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้กับหน่วยงาน ทั้งภายในจังหวัดและระหว่างจังหวัดที่มีศูนย์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่

2. สร้างความร่วมมือทางวิชาการในการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย และชุมชนท้องถิ่น โดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน

3. สร้างเครือข่ายการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพึ่งพาตนเอง

4. สร้างนักวิจัยท้องถิ่น เพื่อเป็นเครือข่ายวิจัยร่วมกับนักศึกษา เพื่อกำหนดโจทย์วิจัย และหาคำตอบในกระบวนการวิจัย เพื่อแก้ปัญหาของท้องถิ่นอย่างตรงประเด็น

5. สร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน / องค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น โดยมีกิจกรรมร่วมกัน เป็นระยะ ๆ เพื่อสานความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน

6. ทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏประจำจังหวัดต่าง ๆ เพื่อจัดการเรียนการสอนร่วมกัน

7. ทำบันทึกความร่วมมือ กับองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในแต่ละจังหวัดเพื่อให้มีการสนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่ประชาชนในจังหวัดที่ศูนย์การเรียนรู้ตั้งอยู่ เพื่อให้โอกาสแก่คนที่ด้อยโอกาสได้มีทุนเรียนต่อจนจบปริญญาตรี

#### 4. รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จากการระดมสมองคิดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การบริหารจัดการดังกล่าว จึงมีข้อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่คาดหวังว่าจะแก้ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงโดยเสนอรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ that คาดหวังว่า จะมีประสิทธิภาพและศักยภาพสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการรูปแบบดังกล่าว เรียกว่า 3M2P Model ดังนี้



แผนภูมิ 4.3 3M2P Model การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพของโครงการสหวิทยาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

## 1. การบริหารงานด้านบุคลากร : Man

1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ประจำจังหวัด ควรเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเพราะมีความเข้าใจระเบียบต่างๆ และสามารถประสานกับหน่วยงานต่างๆ ได้ดี

1.2 มีคณะกรรมการกลั่นกรองอาจารย์ผู้สอนโดยยกเลิกคำว่า “อาจารย์ผู้สอนหลัก” “อาจารย์ผู้ช่วยสอน” เป็น “อาจารย์ผู้จัดกระบวนการเรียนรู้” เพื่อศักดิ์ศรีของอาจารย์

1.3 คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะ และความสามารถด้านการเงิน เพื่อทำหน้าที่เบิกจ่ายค่าตอบแทน และค่าใช้จ่ายอื่นให้ทันตามประกาศ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับโครงการและมหาวิทยาลัย

1.4 มีคณะกรรมการสรรหา “บุคลากรต้นแบบ” ทั้งสายสอนและสายสนับสนุน

1.5 มีการศึกษาดูงานระหว่างศูนย์การเรียนรู้ของแต่ละภูมิภาค

1.6 ให้การบริการแก่นักศึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อทราบปัญหาและหาทางช่วยเหลือนักศึกษาในด้านต่างๆ โดยประสานงานกับเครือข่ายในชุมชน

## 2. การบริหารด้านการเงินและงบประมาณ : Money

2.1 ปรับปรุงวิธีการทำงาน และขั้นตอนการเบิกจ่ายให้รวดเร็ว ถูกต้อง ตรวจสอบได้

2.2 ปรับเกณฑ์ค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความจริง เช่น เพิ่มเงินอุดหนุนศูนย์จาก 15% ให้มากขึ้น เพื่อให้ศูนย์การเรียนรู้นำไปใช้จ่ายเป็นค่าดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งที่สุุดผลลัพธ์ก็จะตกแก่นักศึกษา

2.3 มีความชัดเจน เรื่องแหล่งทุนของนักศึกษาก่อนการลงทะเบียนเป็นนักศึกษา

2.4 ปรับระบบการลงทะเบียนใหม่ โดยให้นักศึกษาชำระเงินลงทะเบียนก่อนเปิดภาคการศึกษา

## 3. การบริหารข้อมูลข่าวสาร : Message

3.1 สำนักงานโครงการประสานงาน จะต้องจัดเจ้าหน้าที่ 1 คนสำหรับบริการข้อมูลข่าวสารแก่นักศึกษา เนื่องจากนักศึกษาที่เรียนอยู่ ณ ศูนย์การเรียนรู้เป็นผู้อยู่ห่างไกลจากมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่องจึงต้องมีเจ้าหน้าที่ประสานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

3.2 เจ้าหน้าที่ของสำนักงานโครงการ ต้องเป็นผู้มีจิตบริการ ไม่เบียดเบียนที่จะต้องตอบคำถามของคณาจารย์และนักศึกษา

3.3 เจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ จะต้องเป็นผู้นำข่าวสารกิจกรรมต่าง ๆ จากศูนย์การเรียนรู้ มาเผยแพร่ให้ประชาคมทั้งภายในและภายนอกทราบด้วย

#### 4. การบริหารจัดการ กระบวนการจัดการเรียนการสอน : Process

4.1 มีการประชุมร่วมกันระหว่างอาจารย์ผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อจัดทำประมวลการสอน ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญและเน้นการวิจัยในรายวิชาเอก

4.2 ยกเลิกตารางเรียนแบบเดิม ที่ให้อาจารย์ผู้สอนหลัก สอนวันเสาร์ อาจารย์ผู้ช่วยสอน สอนวันอาทิตย์ เปลี่ยนมาสอนร่วมกัน โดยแบ่งหัวข้อและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อไม่ให้นักศึกษาเกิดความเบื่อหน่าย ที่ต้องเรียนวันละ 9 ชั่วโมง

4.3 ในแต่ละภาคการศึกษาอาจารย์ที่สอน นักศึกษากลุ่มเดียวกัน ต้องปรึกษาหารือว่า จะมอบหมายงาน / กิจกรรมอะไร / อย่างไร เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผลงานของนักศึกษาต้องเป็นผลงานในเชิงประจักษ์ และมีประโยชน์ต่อท้องถิ่น และเป็นการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้ประชาชนในท้องถิ่นเกิดความเชื่อถือศรัทธา

4.4 ก่อนเปิดภาคเรียน ควรมีการประชุมนิเทศนักศึกษา ให้ทราบตารางการเรียน รู้จักผู้สอน รับทราบข้อตกลงร่วมกัน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตั้งแต่ วิธีการเรียน การสอน การสอบ ตลอดถึง เกณฑ์การประเมินผล

4.5 ในแต่ละวิชา ควรมีหัวหน้าทำหน้าที่ประสานกับอาจารย์ที่สอนวิชาเดียวกัน เพื่อการจัดทำเอกสารตำราที่ได้คุณภาพ มีวิธีการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล ในทิศทางเดียวกัน

#### 5. การบริหารด้านอาคารสถานที่ : Place

5.1 คณะกรรมการอำนวยการมีหน้าที่จัดหาสถานที่ที่มีความเหมาะสม โดยการสร้างหรือเช่าในนามมหาวิทยาลัย มีความชัดเจนในการดำเนินงาน และจัดห้องเรียน ห้องสมุด ห้องสืบค้น ห้องศึกษาค้นคว้าเป็นกลุ่ม พร้อมอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เป็นไปตามเกณฑ์ของ สกอ.

5.2 คณะกรรมการประจำหลักสูตร มีหน้าที่จัดแผนการเรียน ตารางเรียนให้สอดคล้องกับสถานที่ และวางแผนเกี่ยวกับสถานที่ฝึกประสบการณ์ และสถานที่ดูงานในท้องถิ่น หรือเรียกว่า เป็นห้องเรียนของชุมชน

กล่าวโดยสรุป รูปแบบบริหารจัดการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความสมบูรณ์แล้วแต่ต้องเพิ่มความเข้มข้น เอาจริงเอาจังในการปฏิบัติงาน ลดจุดอ่อน เสริมจุดแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลลัพธ์คือ นักศึกษามีความสำเร็จการศึกษา เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตอบสนองท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง