

คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ที่สอดคล้องกับตัวแบบ บีซีจี ด้านการศึกษา  
Rajabhat University Administrator Traits  
in Relation to Educational BCG Model

(Received: November 14, 2023 Revised: January 16, 2024 Accepted: February 10, 2024)

วรุณรัตน์ คนเชื้อ<sup>1</sup>, สงวน อินทร์รักษ์<sup>2</sup>

Waroonrat Khonsue, Sanguan Inrak

### บทคัดย่อ

ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาตามตัวแบบเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว ด้านการศึกษา เป็นข้อกำหนด ด้านนโยบายภาครัฐที่มหาวิทยาลัยทั่วประเทศต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยของไทย ต่างมีข้อจำกัดในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และตัวแบบดังกล่าว โดยเฉพาะ มหาวิทยาลัยในกลุ่มราชภัฏ จะข้อจำกัดหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผน การบริหารงาน ทรัพยากร บุคลากร และเทคโนโลยีในอันที่จะก่อให้เกิด นวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาร่วมกับชุมชนและท้องถิ่นตามข้อกำหนด จากนโยบายซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนา ทั้งนี้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ภาครัฐ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ ที่จะนำเสนอถึงคุณลักษณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งต้องมีทั้งลักษณะ

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร E-mail: waroonrat.kh@bsru.acth

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร E-mail: sanguan7724@gmail.com

และองค์ประกอบของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถนำพาการบริหารมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสู่เป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของภาครัฐ

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ตัวแบบเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน  
เศรษฐกิจสีเขียว การศึกษา

## Abstract

Academy administration strategies following bioeconomy, circular economy, and green economy models regarding education are government policies required to be implemented by universities throughout Thailand to achieve sustainable development goals. However, a number of universities, especially Rajabhat universities, have some limitations such as in management plan, resources, personnel, and technology to encourage innovations developed by the universities in collaboration with communities and localities. Following the policies, which are development strategies, is the most important action that should be done to achieve the government's strategic goals. This article aimed to present the traits of Rajabhat university administrators who should have leadership qualities and administrator characteristics to successfully administer the campuses according to the government's strategic goals.

**Keywords:** Traits of Rajabhat Universities Administrators, Bioeconomy Model, Circular Economy, Green Economy, Education.

## บทนำ

ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาตามตัวแบบเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว เป็นข้อกำหนดด้านนโยบายภาครัฐ ที่มหาวิทยาลัยทั่วประเทศต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ การพัฒนาอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยของไทยต่างมีข้อจำกัด ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และตัวแบบดังกล่าว โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย ในกลุ่มราชภัฏ ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการต่อการวางยุทธศาสตร์การบริหารงาน สถานศึกษาให้เกิดความสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาตามตัวแบบ เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียวไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัด ด้านการวางแผนทางการบริหารงาน ทรัพยากร บุคลากร และเทคโนโลยี ในอันที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น ตามข้อกำหนดจากนโยบายซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนา ทั้งนี้ สิ่งสำคัญที่สุด ต่อการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ภาครัฐของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็คือผู้นำอันเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งต้องมีทั้งลักษณะและ องค์ประกอบของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถนำพาการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สูเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของภาครัฐข้างต้น

บทความนี้มีวัตถุประสงค์นำเสนอผลการวิจัยของคุณลักษณะ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่สอดคล้องตัวแบบ ปีสี่จี ด้านการศึกษา ภายใต้อำนาจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ การวางแผนทาง การบริหารงาน ทรัพยากร บุคลากร และเทคโนโลยี ในอันที่จะก่อให้เกิด นวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งผู้เขียนจะนำ แนวคิดต่าง ๆ มาทบทวนเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย แนวคิดที่นำมาทบทวน ได้แก่ แนวคิดยุทธศาสตร์การพัฒนา ตามตัวแบบ ปีสี่จี หรือตัวแบบเศรษฐกิจ ชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว แนวคิดการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแนวคิดคุณลักษณะ และองค์ประกอบของผู้นำ เป็นต้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทราบคุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้อง  
ตัวแบบ ปีซีจี ด้านการศึกษา

## การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวคิด ปีซีจี ด้านการศึกษา  
ซึ่งรัฐบาลไทยในฐานะสมาชิกสหประชาชาติ ได้นำแนวทางเป้าหมาย  
การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)  
มาเป็นแนวนโยบายพัฒนาประเทศ รัฐบาลไทยจึงได้จัดทำนโยบายการพัฒนา  
ประเทศ โดย กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ผู้มีบทบาท  
สำคัญต่อแนวนโยบาย ในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ภายใต้ตัวแบบ ปีซีจี  
หรือ ตัวแบบเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว  
ทั้งนี้ มีการเชื่อมโยงการศึกษาเป็นยุทธศาสตร์เพื่อการดำเนินการ 4 แนวทาง  
ได้แก่ (Office of the Education Council, 2017, Online) 1) การสร้าง  
และพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่และผู้ประกอบการธุรกิจนวัตกรรมด้าน ปีซีจี  
2) การสร้างและพัฒนากำลังคน ที่สนับสนุนการนำความรู้ เทคโนโลยี  
และนวัตกรรมด้านปีซีจี ไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับพื้นที่  
3) การส่งเสริมให้มีการเพิ่มจำนวนนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร  
นักเทคนิค เพื่อพัฒนาหรือต่อยอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ด้าน ปีซีจี  
4) การส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม  
ให้ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
เทคโนโลยีดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของธุรกิจและอุตสาหกรรม

2. แนวคิดการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำหนดให้กระทรวง  
อุดมการณ์ศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถวางแนวทาง  
ให้สถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่ดำเนินการ โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม  
สนับสนุน และกำกับการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ การวิจัยและการสร้างสรรค์

นวัตกรรม เพื่อให้การพัฒนาประเทศเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องการดำเนินการตามแนวทางข้างต้น การบริหาร โดยมหาวิทยาลัยในกลุ่มราชภัฏเน้นสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2023, Online)

- 1) การศึกษาที่ทั่วถึงและทำให้เกิดความมั่นคงทางสังคม
- 2) การพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานการวิจัย และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อผลทางเศรษฐกิจ
- 3) มาตรฐานการศึกษา เน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม มีความเชี่ยวชาญสนองต่อการพัฒนา ชุมชนของตนเองได้
- 4) การจัดการระบบข้อมูลบุคคลของผู้เข้าเรียน คุณภาพ ผู้เข้าเรียนรวมถึงความเสมอภาคของผู้เข้าเรียน
- 5) การแสวงหาความเป็นเลิศ ทางวิชาการบนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคน ในท้องถิ่น
- 6) การพัฒนาเพื่อส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ทรัพยากร เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 7) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากทั้งชุมชน ท้องถิ่น องค์กรภายในประเทศและองค์กรภายนอกประเทศ
- 8) การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยที่ชาญฉลาด สามารถสร้างนวัตกรรม ในกาบริการการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค การบริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ ปีสี่จี เป็น 2 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วย โมเดลเศรษฐกิจ ปีสี่จี พ.ศ. 2564 – 2569 และระดับปฏิบัติการตามที่กำหนด ไว้ใน “แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดล เศรษฐกิจ ปีสี่จี 2564 – 2570 และฉบับปรับปรุง ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (Office of the National Economic and Social Development, 2022, Online)

3. แนวคิดการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น แนวคิดที่นำเสนอโดย Pickersgill et al. (1998, pp. 151, 181) ทำให้เห็นว่า การบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้แนวทางยุทธศาสตร์

การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว จำเป็นต้องมีความสามารถของลักษณะการบริหารงานทั่วไปและลักษณะเฉพาะที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกับตัวแบบดังกล่าวพร้อมกับการบริหารมหาวิทยาลัย โดยหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวนโยบายซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารและการพัฒนามหาวิทยาลัย การออกแบบโครงสร้างการบริหารงานเพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่สามารถสร้างทักษะและความรู้ใหม่ ๆ ทั้งจากการถ่ายทอดและสร้างขึ้นมาเอง ได้อย่างมีคุณภาพ Padro (2018, pp.7-22) McInnis (1998, pp. 161-173) Bossu et al. (2019, pp. 1-8) Adams (2016, Online) Whitchurch (2017, pp. 1-9) มีฐานคิดร่วมกันต่อแนวคิดการบริหารมหาวิทยาลัย ทำให้สามารถอนุมานได้ว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีความชัดเจนในการบริหารงานแต่ละส่วนโดย 1) สร้างความชัดเจนด้านอัตลักษณ์ จากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ อัตลักษณ์ที่ส่งเสริมวิชาการ อัตลักษณ์ การพัฒนาและสร้างนวัตกรรมด้านวิชาการเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้งในระดับชุมชนและท้องถิ่น อัตลักษณ์ที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล อัตลักษณ์ในด้านการกำหนดเป้าหมายการทำงาน อัตลักษณ์ในการแสดงออกของมหาวิทยาลัย อัตลักษณ์การบริหารการเงิน ในการวางแผนการจัดทำงบประมาณ รวมทั้งการติดตามและประเมินผล ซึ่ง Villegas (2015, pp. 466-475) ได้เสนอไว้ 2) ความชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ได้แก่การสร้าง การผลิตนักศึกษา ที่สามารถตอบสนองต่อภาคสังคมโดยเฉพาะตลาดแรงงานที่มีแนวโน้มความต้องการแรงงานที่มีทักษะและความสามารถด้านเทคโนโลยีและด้านวิทยาศาสตร์ในทุกสาขาที่สูงมากขึ้น ความรับผิดชอบต่อตามนโยบายภาครัฐหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้งที่กำหนดในระดับประเทศและในระดับกระทรวง เพื่อตอบสนองต่อแนวทางดังกล่าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางตามเป้าหมายของแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนา ที่ว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องมีพื้นฐานจากคุณลักษณะต่าง ๆ ตามแนวคิดภาวะผู้นำใหม่ (The new leadership approach) ซึ่งต้องบริหารงานท่ามกลางการวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมซึ่งเป็นไปตามบริบทสถานะแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองจากยุคอนาล็อก (Analog) สู่มิติดิจิทัล (Digital) ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องใช้ความรู้ทักษะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการนำคุณสมบัติหรือคุณลักษณะผู้บริหารมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยฯ ทั้งนี้ แนวคิดรวมที่อธิบายการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยของ Chung & Magginson (1981) Pellegrino & Varnhagan (1985, p. 13) และ Anannawee (2008) สรุปว่า การบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารที่ทำให้เกิดความสามารถเรียนรู้สิ่งสมประสงค์ ผักผ่อน พัฒนาการให้ทันการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ เป็นผู้สร้างสรรค์และเอื้ออำนวยให้กิจกรรมการบริหารงานสามารถดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว ยังมีปัญหาอยู่ไม่น้อย ปัญหาดังกล่าวเป็นสิ่งท้าทายความสามารถโดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากการกำหนดยุทธศาสตร์เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว ของไทยภายใต้บริบทของตัวแปรที่แตกต่างกันทั้งในระดับพื้นที่ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ การเมือง และความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากงานวิจัย

4. แนวคิดคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งนักวิชาการมีความเห็นร่วมที่สอดคล้องกันหลายคนและได้นำเสนอถึงคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยทักษะที่เกี่ยวข้องคน (Human Skill) และทักษะด้านเทคนิค

การทำงาน (Technical Skill) ทั้งนี้ทักษะที่เกี่ยวข้องกับคน (Human Skill) นักวิชาการเหล่านั้น ได้แก่ Katz (1995, pp. 33-42) Stogdill (1981) Bass (2008, p.50) Heller & Porter (1990, p. 72) Goleman (1995, p. 36) Sergiovanni (1996, pp. 130- 139) Yukl (1997, p. 235) สรุปได้ว่าผู้บริหารต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความสง่า และสถานภาพเป็นที่ยอมรับจากการศึกษา สถิติปัญญา บุคลิกภาพของความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ 2) มีความรับผิดชอบ เคร่งครัด ในระเบียบ เชี่ยวชาญทางสังคม เข้าใจผู้คน 3) ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ของผู้อื่น ยอมรับข้อผิดพลาดมีความพร้อมในการนำเสนอ อภิปรายกับบุคคลอื่น 4) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรที่เกี่ยวข้อง และมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรของตนเองได้อย่างถ่องแท้ 5) มีวิจรณ์ญาณ คิดได้อย่างเป็นระบบ เข้าใจความเป็นมนุษย์ สามารถสร้างความสัมพันธ์ กับบุคคลอื่น เคารพ ตระหนักในคุณค่าของบุคคลอื่น มีความซื่อสัตย์ 6) มีความสามารถในการจูงใจ การสื่อสาร สามารถสร้างแรงผลักดัน มีความกระตือรือร้น 7) มีความสามารถควบคุมในการควบคุมตนเองทั้งด้านพฤติกรรม การแสดงออกและอารมณ์ สามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมและ สถานการณ์ 8) มีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ทั้งการสร้างทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ สำหรับทักษะด้านเทคนิคการทำงานประกอบด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร ปกครอง 2) ความสามารถในการใช้ระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อมาเป็นกลไก ในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน 3) ความสามารถในการกำหนดแผน และยุทธศาสตร์ เข้าใจในความแตกต่างและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแผน และยุทธศาสตร์ระหว่างองค์กรในระดับต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) มีความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้ง สามารถจัดข้อขัดแย้งได้อย่างดี 5) มีความสามารถในการระดมการกลุ่มเพื่อการทำงานเป็นทีม 6) มีแนวคิด ในการปฏิบัติงานหลักการบูรณาการเพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าของงาน

7) มีความสามารถในการสร้างความเข้าใจต่อหลักการปฏิบัติงานเพื่อประสาน การปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางของเป้าหมาย 8) มีความสามารถในการ บริหารจัดการคนเพื่อให้เกิดคุณภาพทั้งด้านการทำงานตามเป้าหมายองค์กร คุณภาพของคน คุณภาพงาน และผลผลิตในองค์กรการบริหารจัดการคน ดังกล่าวมีส่วนต่อการช่วยเหลือสังคมด้วย

5. แนวคิดองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เป็นการ นำคุณลักษณะผู้นำมาอธิบายความเป็นผู้บริหาร จำแนกได้ว่า คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารประกอบด้วย องค์ประกอบด้านทักษะ แบ่งเป็น องค์ประกอบ ของทักษะด้านคน และองค์ประกอบของทักษะด้านเทคนิคการบริหาร ในที่นี้ รวมถึงการใช้เทคโนโลยี และการสร้างนวัตกรรมต่อกระบวนการบริหารด้วย สำหรับองค์ประกอบของทักษะตามแนวคิดอื่น เช่น Amico et al. (2022, p. 466) รวมทั้ง Bulan (2017, pp. 380-394) ได้นำเสนอถึงบทบาท ภาวะผู้นำโดยพิจารณาถึงทักษะด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ทักษะของเทคนิค การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 2) ทักษะด้านกรอบแนวคิดความเจริญเติบโตสีเขียว 3) ทักษะด้านคนและสังคม ทั้งนี้ โดยพิจารณาจากแนวคิดในการบริหาร ของผู้บริหารทั้งในการบริหารการศึกษาและการบริหารทั่วไป Alshammri & Alenesi (2021, pp. 1-12) นำเสนอถึงรูปแบบทางความคิดของผู้บริหาร หรือรูปแบบการบริหาร 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการคิดภายใต้ปัญหา ที่อ่อนไหว 2) รูปแบบการคิดอย่างคล่องแคล่วรวดเร็วไม่ซ้ำซาก 3) รูปแบบ การคิดที่แปลกใหม่แตกต่างจากบุคคลอื่น และ 4) รูปแบบการคิดแบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสม โดยรูปแบบทั้ง 4 ประการ มีนัยภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการแบบมีส่วนร่วม Banini & Anosike (2021, p.15) นำเสนอรูปแบบการคิดโดยเน้นบทบาทการสร้างวัฒนธรรมเพื่อ เป็นกลไกการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้อง กับรูปแบบการคิดทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีนัยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อ การจัดการมีส่วนร่วมข้างต้น นอกจากนั้น แนวคิดบทบาทซึ่งเป็นแนวคิด

การแสดงออกเชิงพฤติกรรมจนมีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร Paengthai (2016, pp.7-11) มีความเห็นว่า บทบาทของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่จะต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจึงต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ด้วยการแสดงออกผ่านพฤติกรรม การบริหารงาน ตามข้อเสนอของ Spreitzer et al. (1997, pp. 6-29) ซึ่ง Hong et al. (2023, pp. 2036-2044) ก็เชื่อถึงการแสดงบทบาทผ่านพฤติกรรม การบริหารที่เป็นพลวัตของผู้บริหาร เช่นกัน ดังนั้น การพิจารณาถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารข้างต้น จึงสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านทักษะที่เชี่ยวชาญโดยมีองค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ 1.1) ทักษะด้านคน และสังคม 1.2) ทักษะด้านเทคนิค เทคโนโลยี ในการบริหาร 2) องค์ประกอบด้านรูปแบบการคิดซึ่งผู้บริหารจะมีรูปแบบการคิดจากคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ 2.1) รูปแบบการคิดภายใต้ปัญหาที่อ่อนไหว 2.2) รูปแบบการคิดอย่างคล่องแคล่วรวดเร็วไม่ซ้ำซาก 2.3) รูปแบบการคิดที่แปลกใหม่แตกต่างจากบุคคลอื่น และ 2.4) รูปแบบการคิดแบบยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสม 3) องค์ประกอบด้านบทบาทเชิงพฤติกรรมซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แสดงออกทางบริหารในหลาย ๆ บทบาท ได้แก่ 3.1) บทบาทเชิงพฤติกรรมในการสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง 3.2) บทบาทเชิงพฤติกรรมในเทคนิคการบริหารคนและสังคม

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Ruchithamrongkul (2017, pp. 132-142) เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เหนือชั้นกับการจัดการสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนในศตวรรษที่ 21 พบว่า

ปัจจัยองค์ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เหนือชั้นที่ใช้จัดการองค์การและหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนให้บรรลุเป้าหมายได้แก่ เศรษฐกิจพอเพียง คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะเชิงวิสัยทัศน์ พฤติกรรมเชิงวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมเชิงวิสัยทัศน์ และสมรรถนะเชิงวิสัยทัศน์ งานศึกษาของ Amdonkloi (2013, pp.1-8) เรื่อง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบลักษณะของความสัมพันธซึ่งเป็นที่ทั้งความสัมพันธ์ภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยลักษณะของความสัมพันธนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร ขณะที่ Boonprawes (2017, p. Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมระบบบริหารคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพระดับนานาชาติ พบองค์ประกอบและกรอบแนวคิดเกณฑ์คุณภาพระดับนานาชาติซึ่งมีตัวชี้วัด 5 ด้าน ได้แก่ ความมีชื่อเสียง บุคลากร นักศึกษา งานวิจัย และรายได้ โดยมีแนวปฏิบัติที่เน้นความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมของระบบบริหารคุณภาพในระดับนานาชาติ Sorapan (2017, p. Abstract) ศึกษากลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพเรือ ตามแนวคิดการสร้างขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม พบว่า กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารการผลิตบัณฑิต และสภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการสร้างขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ขณะที่ Paengthai (2016, pp. 7-11) ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพบว่าการแสดงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับภารกิจและกิจกรรมการบริหาร ทั้งนี้ การบริหารให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ นอกจากนี้ Patcharasamrandet (2017, p. Abstract) ยังได้ศึกษา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนตามแนวคิดการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครอง และความต้องการ

ของสถานประกอบการ โดยพบว่า กรอบแนวคิดการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เอกชนประกอบด้วยการบริหารวิชาการ และการบริหารกิจการนักเรียน ส่วนร่วมของพ่อแม่ ผู้ปกครองประกอบด้วยมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่บ้าน การร่วมเป็นอาสาสมัครที่โรงเรียน และการร่วมตัดสินใจในการดำเนินการของโรงเรียนเพื่อเสริมทักษะตามความต้องการของสถานประกอบการ ส่วน Nanjatee (2017, p. Abstract) ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 พบถึงองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 จากการวางระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร Meesomsarn (2018, p. Abstract) ศึกษา กลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาการรู้ดิจิทัลของนักเรียนนักศึกษา พบว่า กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการของสถานศึกษาอาชีวศึกษาประกอบไปด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ (1) การพัฒนาหลักสูตร (2) การจัดการเรียนการสอน (3) กิจกรรมเสริมหลักสูตร (4) การวัดและประเมินผล และแนวคิดการพัฒนาการรู้ดิจิทัลของนักเรียนนักศึกษา ประกอบไปด้วย 3 ประเด็น ได้แก่ (1) การพัฒนาการใช้ (2) การพัฒนาการรู้เข้าใจ (3) การพัฒนาการรู้สร้างสรรค์ Bulan, (2017, pp. 380-394) ศึกษาลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จลักษณะผู้บริหารทางการศึกษา พบว่า การนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จต้องยึดการพัฒนาสมรรถนะในตนเองและส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา รวมถึงผู้เรียน และการสร้างคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่ดี Thansuvan (2018, p. Abstract) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารวิชาการหลักสูตรนายประจำเรือพาณิชย์ตามแนวคิดสมรรถนะตามความต้องการของตลาดแรงงานสากล โดยพบว่า กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ข้อกำหนดจำเพาะของหลักสูตร

กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง กรอบแนวคิด สมรรถนะนายประจำเรือพาณิชย์ตามความต้องการงานที่ศึกษาจะคล้าย ๆ กัน กับของ Sakulkrit (2019, p. Abstract) เรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต พบว่า กรอบแนวคิด การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหาร ด้านการผลิตบัณฑิต การบริหารด้านการวิจัย การบริหารด้านการให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคม และการบริหารด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม นอกจากนี้มีกรอบแนวคิดด้านทักษะการทำงานในอนาคต ได้แก่ ทักษะ ส่วนบุคคล ทักษะด้านคน ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะที่ใช้ใน การทำงาน ขณะที่ Nueangphanom (2017, p. Abstract) ศึกษากลยุทธ์ การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน โดยพบว่า องค์ประกอบของการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อย่างยั่งยืน ได้แก่การบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิต การบริหารงานวิจัย การบริหารงานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การบริหารด้าน การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การบริหารด้านการผลิตครูและส่งเสริม วิทยฐานะครู และการบริหารด้านการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศของมูลนิธิ The Wallace Foundation (2012, pp. 1-28) ได้ศึกษา การส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 24 รัฐ ของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้นำของสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะ การผสมผสานระหว่างความเป็นผู้นำกับความสามารถในการจัดการผลกระทบ เชิงลบ รวมทั้งความสามารถในการพัฒนากรอบการทำงานที่หลากหลาย เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก สร้างวิธีการ และกระบวนการกระตุ้นความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน Black (2015, pp. 54-66) ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำในสถาบันการอุดมศึกษา โดยใช้แนวทางการศึกษาจากตัวแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้นำสถาบันอุดมศึกษา มีลักษณะการผสมผสานระหว่างความเป็นผู้นำกับความสามารถในการจัดการ

ผลกระทบเชิงลบ รวมทั้งความสามารถในการพัฒนากรอบการทำงานที่หลากหลายเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกสร้างวิธีการและกระบวนการกระตุ้นความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน Belinda (2015, pp. 466-475) ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขีดความสามารถและการบริหารการเงินของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการเสนอแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถพัฒนาทางการเงินให้เกิดความยั่งยืน Hong et al. (2023, pp. 2036-2044) ศึกษา คุณลักษณะความเป็นพลวัตในภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยโลกาภิวัตน์ พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีบทบาทในความเป็นผู้นำสูงมีทักษะทั้งจากมหาวิทยาลัยภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยของตน มีทักษะด้านการเมืองเพื่อการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำแบบพลวัต การบริหารงานมีรูปแบบเน้นความเป็นมหาวิทยาลัยที่ล้ำสมัย สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม สร้างการรับรู้แก่สาธารณะต่อคุณค่าการศึกษาระดับอุดมศึกษา สนับสนุนนโยบายพัฒนาและการร่วมดำเนินการกับมหาวิทยาลัยอื่น Medina (2021, pp. 71-91) ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงหรือผู้นำที่ครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับพฤติกรรมของบุคลากร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงหรือผู้นำที่ครองใจผู้ใต้บังคับบัญชามีนัยสำคัญของความสัมพันธ์เป็นบวก อย่างไรก็ตาม การศึกษาไม่ได้ลงลึกในรายละเอียดของพฤติกรรมและลักษณะการบริหารจัดการงานต่าง ๆ มากนัก Pantaloni et al. (2023, pp. 1-20) ศึกษา การประยุกต์การบริหารจัดการความยั่งยืนสำหรับพื้นที่สีเขียวของเมืองเพื่อส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานสีเขียวกรณีศึกษาของประเทศอิตาลี โดยพบว่า กลยุทธ์พื้นที่สีเขียวนำมาซึ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมระดับเมือง นอกจากนี้ยังได้รับประโยชน์ทางนิเวศวิทยาและความหลากหลายทางชีวภาพสู่บริบทความเป็นเมือง การศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อเนื่องในรูปแบบการถ่ายทอดวิธีการที่ได้จากกลยุทธ์โครงสร้างพื้นฐานสีเขียว งานศึกษาลักษณะเดียวกันของ Amico et al.

(2022, p. 466) ศึกษา แพลตฟอร์มเศรษฐกิจชีวภาพที่ยั่งยืนและชาญฉลาด: แนวทางใหม่สู่ความยั่งยืนผ่านกรอบแนวคิดของการปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบไตรลักษณ์ ของเศรษฐกิจชีวภาพความชาญฉลาด เศรษฐกิจหมุนเวียน พบว่า ผลลัพธ์ตามกรอบแนวคิดการปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบไตรลักษณ์สามารถกระตุ้นความรู้และมุมมองที่เป็นนวัตกรรม และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมเชิงรุกของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนเกิดกระแสการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นการเสริมแรงระหว่างความชาญฉลาดกับความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม Maria et al. (2022, pp. 1-50, Oline) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในปัญหาของนโยบายเศรษฐกิจชีวภาพระดับโลกโดยศึกษาใน 50 ประเทศทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย งานศึกษาวิจัยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า เศรษฐกิจชีวภาพ คือ เศรษฐกิจหมุนเวียนโดยมีพื้นฐานทางชีวภาพ (Bio-Based) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกี่ยวข้องกับการเมืองของประเทศนั้น ๆ พบว่า ร้อยละ 10.55 ของ 50 ประเทศ มองเห็นปัญหาของนโยบายเศรษฐกิจชีวภาพโดยปัญหาด้านเศรษฐกิจมีร้อยละ 70 ซึ่งสูงที่สุด และปัญหาที่น้อยที่สุดเป็นปัญหาด้านวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยี ท้ายที่สุดงาน Ahmed et al. (2021, pp. 1-26) ซึ่งยังคงให้ความสำคัญต่อเศรษฐกิจสีเขียว ได้ศึกษาถึงบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนกรณีศึกษา โรงแรมสีเขียว ประเทศมาเลเซีย พบว่า ผู้นำที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะของเทคนิค การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทักษะด้านกรอบแนวคิดความเจริญเติบโตสีเขียว ทักษะด้านคนและสังคมซึ่งได้ปฏิบัติตามนโยบายโรงแรมสีเขียวได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย และทำให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ มีการควบคุมคุณภาพและการประกันคุณภาพ บทบาทภาวะผู้นำได้รับการสนับสนุนจากทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน

## ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยนี้นำเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยเชิงอนาคตที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

รอบที่ 1 กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สัมภาษณ์แบบ EDFR และวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ด้วยการอธิบาย และบรรยาย เพื่อให้ได้ข้อมูลภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด

รอบที่ 2 ดำเนินการสร้างเครื่องมือแบบสอบถามแบบมาตรวัด และวิเคราะห์สถิติเพื่อพิจารณาฉันทามติ เพื่อให้ได้ข้อมูลภาพอนาคตตามฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 ดำเนินการสร้างเครื่องมือแบบสอบถามแสดงข้อมูลย้อนกลับทางสถิติเพื่อยืนยันฉันทามติ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการพิจารณาความสอดคล้องโดยใช้สถิติ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range (Q3 - Q1))

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย พบว่า คุณลักษณะและองค์ประกอบของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบ ปีซีจี ด้านการศึกษา สรุปทั้งหมด 11 คุณลักษณะ ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบ BCG ด้านการศึกษาด้านระบบการบริหารและการจัดการที่ดี คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) โครงสร้างการบริหารแต่ละหน่วยงานต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือองค์ความรู้

ระหว่างกัน 2) บุคลากรทั้งของหน่วยงานและองค์กรคณะบุคคลควรปฏิบัติ ตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายครบถ้วน 3) การกำหนดนโยบายต้อง สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ระดับกระทรวง และเป็นไปตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย 4) กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยออก ใช้บังคับต้องมีความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ได้ด้วยดี 5) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยลง กระชับ รวดเร็ว บริหารเวลา โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหาร 6) ผู้บริหารต้องคัดสรร บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มาบริหารและร่วมมือกับผู้บริหาร ทุกหน่วยงาน 7) ระบบบริหารงบประมาณที่น้อยลงอันเนื่องมาจากนักศึกษาลดลงต้องลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นและเพิ่มรายได้จากการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้มีมูลค่าเพิ่ม 8) พัฒนาระบบบริหารจัดการทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี 9) ต้องสรรหา ส่งเสริม และสร้างสรรค์เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ปฏิบัติงาน 10) มีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มุ่งประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการ ผู้ใช้บัณฑิต/ผู้ใช้บริการ 11) ผู้บริหารต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่างของมหาวิทยาลัย ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 12) ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับเป็นระบบ แบบแผนกระบวนการ และทิศทางมุ่งเน้นที่เป้าหมาย หรือมี OKR มีทั้งระยะยาว และระยะสั้น สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง 13) สร้างระบบการกำกับ ดูแล ตรวจสอบความถูกต้องการปฏิบัติที่ชัดเจน แม่นยำ 14) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานอื่น ในพื้นที่ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน 15) ผู้บริหารต้องไม่ถือเหตุที่มีงบประมาณน้อยมาเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน 16) สร้างทีมงานโดยสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามภารกิจ ทำงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมาย 17) ผู้บริหารต้องกระจายอำนาจการอนุมัติ การสั่งการให้แก่หน่วยงานระดับล่างตัดสินใจได้เด็ดขาด ภายใต้ขอบเขต หน้าที่ของหน่วยงานและ/หรือภารกิจที่มอบหมาย 18) หน่วยงานและองค์กร คณะบุคคลที่มีงานทับซ้อนหรือความจำเป็นลดลงควรควรวบรวมหรือยุบเลิก

19) ผู้บริหารมีความรู้และเข้าใจความเสี่ยงในยุคการเปลี่ยนแปลงพัฒนา  
สิ่งใหม่ ๆ (Disruption) อย่างรอบด้าน และต้องรู้จักการบริหารจัดการ  
ความเสี่ยงภายใต้ข้อจำกัด และสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงแบบพลวัต

2. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบ  
BCG ด้านการศึกษาด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ คือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ  
ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายแต่ละยุทธศาสตร์ต้องมีความชัดเจน และ  
เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีคุณภาพ 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องครอบคลุม  
ภารกิจขององค์การในทุกด้าน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา  
ประเทศ 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การจัดการศึกษาและผลิตครู วิจัย บริการ  
วิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 4) ขับเคลื่อนการดำเนินงาน  
ไปสู่เป้าหมาย ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ 5) การวางแผน  
ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง  
และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน 6) แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อน  
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายใน  
และภายนอก 7) การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์  
การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ 8) พัฒนาหลักสูตร  
ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทันโลกยุคสมัยใหม่และเป็นประโยชน์ต่อสังคม  
9) พัฒนางวิจัย และสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนา  
ท้องถิ่น และประเทศให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ  
ในโลกาภิวัตน์ 10) การจัดการเรียนการสอนไม่จำกัดระยะเวลาเรียน โดยให้  
ผู้เรียนสามารถเรียนต่อไปจนกว่าจะจบหลักสูตร 11) ปฏิรูปการศึกษาเปลี่ยนจาก  
แบบท่องจำ เป็นการศึกษาแบบเน้นการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ การจัดการ  
ความรู้ และสร้างสรรค์มากขึ้น ทั้งปลูกฝังความรับผิดชอบในหน้าที่บนพื้นฐาน  
ของการใช้เทคโนโลยี 12) กำหนดกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการปฏิบัติงานเน้น  
จุดมุ่งหมายสูงสุดการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องครอบคลุมภารกิจของวัตถุประสงค์  
ตามมาตรา 7 แห่ง พ.ร.บ. 13) การจัดการศึกษาต้องให้โอกาสทุกช่วงวัย

ทุกอาชีพ ได้เรียนรู้ตลอดชีวิต 14) การกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ 15) การจัดการศึกษาควรเน้นยกระดับคุณภาพสร้างให้บัณฑิตเรียนรู้วิธีบูรณาการองค์ความรู้กับบริบทความเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น 16) มีหลักสูตรที่หลากหลายศาสตร์มาบูรณาการทั้งด้านวิทยาศาสตร์เพื่อช่วยสร้างผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมที่เข้มแข็ง ยั่งยืน ได้มากขึ้น 17) จัดหลักสูตรระยะสั้น เพื่อบริการวิชาการได้ทั่วถึง และจะเพิ่มรายได้แก่มหาวิทยาลัย 18) การจัดการเรียนการสอน การวิจัย ศิลปวัฒนธรรมต้องโยงกับท้องถิ่น 19) การให้บริการวิชาการแก่สังคม ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาส่งเสริมในท้องถิ่นทุกมิติ 20) ต้องปรับปรุงหลักสูตรเป็นรูปแบบ CWIE ทั้งผู้เรียน โดยเรียนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติงานจริง ในสถานประกอบการ และมีสมรรถนะในการทำงาน 21) จัดการเรียนการสอนที่สามารถสะสมหน่วยการเรียนรู้ หรือธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) ของแต่ละรายวิชาเพื่อโอนสู่การรับปริญญาต่อไป 22) จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ เป็นการลดข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลาในการศึกษาแบบออนไลน์ออนไลน์

3. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบปีซีจี ด้านการศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) สร้างกระบวนการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีขึ้นทันยุคสมัยในอนาคต 2) กำหนดวิสัยทัศน์ที่เด่นชัด และเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี สอดคล้องกับความต้องการ ความมุ่งหวังของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และตลาดแรงงาน 3) มีความต้องการที่จะบรรลุในสิ่งที่ได้กำหนดไว้ ทั้งความตั้งใจ (Mind) และหัวใจ (Heart) ที่จะทุ่มเท มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินไปสู่วิสัยทัศน์นั้นไม่ว่าจะมีอุปสรรคมากน้อยเพียงใด 4) มีความกระตือรือร้น และสามารถสื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจ และตั้งใจที่จะกระตุ้นให้คนอื่น ๆ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม และการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่

การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ 6) มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ใฝ่หาความสำเร็จ (Passion) 7) วิสัยทัศน์ที่กำหนดอาจมีความท้าทายต่อการปฏิบัติ ดังนั้นต้องมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุได้จริง 8) การป้องกันการทุจริต และสร้างความโปร่งใส 9) การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร 10) มีความต้องการที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ มาสู่องค์กร หรือเป็นผู้บุกเบิก และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร

4. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบ ปีซีจี ด้านการศึกษา ด้านการบริหารบุคลากร คือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีแผนการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญ รองรับการปฏิบัติงานทางวิชาการที่ล้ำสมัย 2) นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีคุณภาพ รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ 3) มีแผนการพัฒนาบุคลากรปลูกฝังแนวคิด (Mindset) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ และสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4) ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหาสร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม เป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ 5) พัฒนาทักษะของพนักงานทั้ง Re Skill, Up Skill และ New Skill เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 6) แผนการสร้างความมุ่งมั่น แรงบันดาลใจ (Inspiration) แก่บุคลากร 7) ส่งเสริมให้บุคลากรไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในวิชาที่สอนจากภายนอกโดยการปฏิบัติงานจริงเป็นระยะเวลาเหมาะสมกับเนื้อหาโดยมีขั้นตอนและตัวชี้วัด 8) มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 9) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงธรรม สอดคล้องกับลักษณะงาน 10) กระบวนการบริหารบุคลากรที่ทำงานแบบ Comfort Zone เป็นการประเมินเปลี่ยนไป

สู่การประเมินสมรรถนะความสามารถ และผลงานทันต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 11) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเอง องค์กร และสังคม 12) สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้รับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อประโยชน์ราชการ และส่วนรวม

5. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบปีซีจี ด้านการศึกษาด้านบุคลิกภาพ คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง 2) มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นหลักการ 3) เข้าใจและเห็นใจสถานภาพทางจิตใจของผู้อื่น และให้โอกาสอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม 4) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และยอมรับความเก่งของคนอื่น เพื่อนำมาร่วมทำงานพัฒนามหาวิทยาลัย 5) มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการคิด มีมนุษยสัมพันธ์ มีอริยาศัยไมตรี เป็นแบบอย่างที่ดี 6) ต้องสร้างทักษะ (skill), ลักษณะอุปนิสัย (soft skill) สมรรถนะ หรือทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 7) มีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเอง องค์กร และสังคม 8) การปฏิบัติงานต้องยึดมั่นอยู่ในกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ 9) มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional maturity) ทนต่อความเครียดได้ดี 10) มีความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความมั่นใจในตัวเอง 11) ไม่สร้างความเครียดโดยไม่จำเป็น และหาวิธีลดความเครียด 12) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองและพัฒนาความสามารถของตนในระยะยาวตามสมรรถนะของบุคลากร 13) มีความรู้ ความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน

6. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบปีซีจี ด้านการศึกษาด้านการสื่อสาร คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังนี้

- 1) มีทักษะและความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2) มีมนุษยสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
- 3) มีทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศและพัฒนาทักษะดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง
- 4) มีเทคนิคในการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal)
- 5) การสื่อสาร และการสร้างสภาพแวดล้อมภายในอาจต้องยืดหยุ่น ง่าย ๆ ครั้ง เพื่อให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- 6) เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน
- 7) มีอุปนิสัยและอัธยาศัยเป็นมิตรต่อผู้รับการสื่อสาร
- 8) การสื่อสารในบางกรณีควรมีหลักการและวิธีการสื่อสารหลากหลายช่องทาง ให้เข้าถึงผู้รับการสื่อสารได้อย่างทั่วถึง
- 9) ระบบการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยทั่วถึง รวดเร็วทันการณ์ และคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของทุกกลุ่ม
- 10) ระมัดระวังการใช้ภาษาในการสื่อสาร เพื่อให้ผู้รับสารมีความพึงพอใจ

7. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบปีซีจี ด้านการศึกษาด้านสถานการณ์วิกฤต คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) ทันทต่อเหตุการณ์และเวลา และอยู่ในวิสัยที่ปฏิบัติได้
- 2) ผู้บริหารต้องเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดการวิกฤตนั้น และมอบหมายอำนาจเด็ดขาดให้คนที่เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจในเรื่องนั้นได้ทันทีและต้องติดตามรายงานผลเพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ทันที
- 3) ผู้บริหารต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริง เหตุ และปัญหาของวิกฤต
- 4) ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ และความสามารถเป็นพิเศษในการแก้ปัญหา
- 5) มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็ว เด็ดขาด ถูกต้อง แม่นยำ
- 6) มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจ และมีความคิดในเชิงวิกฤต พร้อมรับปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น
- 7) ใช้ความยืดหยุ่นในการตัดสินใจภายใต้หลักเมตตาธรรม
- 8) เรียนรู้จากวิกฤต และพยายามเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส
- 9) กำหนดมาตรการป้องกันที่อาจจะเกิดขึ้นซ้ำอีก
- 10) พร้อมที่จะเสี่ยง

ในการแก้ปัญหาบนข้อมูลที่ชัดเจน 11) ต้องสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ให้มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในแต่ละภารกิจตามความถนัดของส่วนนั้น ๆ

8. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบ ปีซีจี ด้านการศึกษาด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีทักษะในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ และปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งความร่วมมือการจัดการเรียนการสอน 3) สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงกับบุคคลและหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน 4) ความร่วมมือทางด้านวิชาการ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่กัน 5) สร้างทีมงานที่มีพันธกิจ (Mission) ร่วมกันทำงานที่มีประสิทธิภาพ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทำให้มีทักษะการสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปทิศทางใหม่ ๆ 7) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาร่วมกับเครือข่าย 8) สร้างเครือข่ายเผื่อระวังเพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ 9) ความร่วมมือทางด้านการแลกเปลี่ยนบุคลากร 10) ใช้ระบบดิจิทัลในการดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย และมีการใช้ข้อมูลร่วมกัน 11) ความร่วมมือทางด้านการจัดการเรียนการสอน 12) ได้รับความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น การใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

9. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบ ปีซีจี ด้านการศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย เหมาะสมแก่การใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา 2) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการกำกับติดตาม เพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน 3) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีมูลค่าเพิ่ม และมีระบบการจำหน่าย 4) สร้างบุคลากรทางการศึกษา และผู้รับการศึกษาให้ใช้เทคโนโลยี

ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) สร้างบุคลากรให้มีความสามารถพัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งภาคสังคม เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม การเมือง การศึกษา การสื่อสาร 6) การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริการให้รวดเร็ว ฉับไว ต้นทุนต่ำเข้าถึงได้ง่าย และเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา 7) มีทักษะ และสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และการเรียนการสอน 10) การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้บริการแก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

10. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบ ปีซีจี ด้านการศึกษาด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) สร้างจิตสำนึกบุคลากรปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต 2) ยึดมั่นหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและจริยธรรม 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม 4) ยึดมั่นศีลธรรมหรือวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม มีวินัย 5) มีหลักเกณฑ์ วิธีการป้องกันการทุจริต และประพฤตินิยมของบุคลากร 6) การกำหนดกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ต้องยึดมั่นความถูกต้อง เป็นธรรม 7) การบังคับใช้กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบอย่างเสมอภาค เท่าเทียม เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ 8) มีหลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพผู้มิได้กระทำความผิดและหลักการลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างเสมอภาคเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ 9) มีการเก็บรักษาข้อมูลข่าวสารทางราชการไว้อย่างเป็นระบบให้สามารถตรวจสอบได้ 10) ยึดหลักการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) 11) วางระบบการให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยสะดวก 12) มีกลไกสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรตระหนักในสิทธิ และหน้าที่ราชการ 13) มีความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยและสังคม 14) มีความเคารพ

รับฟังความเห็นต่าง 15) มีความกล้ายอมรับ ผลจากการกระทำของตน 16) เปิดโอกาสให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร แสดงความเห็น กระบวนการดำเนินงาน 17) การรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง 18) ให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานซึ่งกันและกัน 19) การสรรหาทรัพยากรต้องวิเคราะห์เชิงระบบ ตั้งแต่การวางแผน การใช้ ความเหมาะสมกับภารกิจ ความยาวนาน 20) นำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 21) มีการบำรุงรักษาทรัพยากรให้คงทน ยั่งยืน

11. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องตัวแบบ บีซีจี ด้านการศึกษาด้านการดำเนินการตามนโยบาย บีซีจี โมเดล คือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องรู้และเข้าใจ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ บีซีจี 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเศรษฐกิจชีวภาพในท้องถิ่นเพื่อสร้างองค์ความรู้ นำมาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมที่หลากหลาย 3) ให้บริการทางวิชาการหลาย ๆ ศาสตร์ แก่ชุมชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพทั้งการประมง การเกษตร การท่องเที่ยว การสาธารณสุข การอาหาร และอื่น ๆ โดยใช้เทคโนโลยี ช่วยให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น 4) การทำนุบำรุงรักษาและพัฒนา ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นให้คงอยู่อย่างมั่นคง และเกิด Soft Power 5) ส่งเสริม และสนับสนุนการทำวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ การกำจัดขยะการรีไซเคิล เทคนิคการใช้ให้คุ้มค่า และใช้อย่างยั่งยืน 6) ให้บริการทางวิชาการ และพัฒนาชุมชนในท้องถิ่นให้มีความตระหนักรู้และประโยชน์ของการกำจัดขยะ การรีไซเคิล การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และใช้อย่างยั่งยืน ยาวนาน 7) การใช้เทคโนโลยีมาขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนให้เกิดนวัตกรรมและเพิ่มมูลค่าสูงขึ้น 8) ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 9) สร้างจิตสำนึกและตระหนักรู้ในการรักษาความปลอดภัย ให้ปราศจากสิ่งแวดล้อมเป็นพิษทั้งตนเอง องค์กร ชุมชน และส่วนรวม 10) ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยค้นหาค้นหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม

กำจัดสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ 11) ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในท้องถิ่น เพื่อป้องกันมลพิษและรักษาสิ่งแวดล้อมให้สะอาด บริสุทธิ์ และยั่งยืน 12) ทะนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม สร้างสรรค์เกิด Soft power มีคุณค่าสูง 13) สามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดเศรษฐกิจยั่งยืน ตามโมเดล BCG 14) สามารถใช้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการบูรณาการองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่น 15) ให้การศึกษาทั้งการผลิตบัณฑิต พัฒนาบุคลากร และพัฒนาชุมชนท้องถิ่นมีความรู้และพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพให้เกิดมูลค่าสูงขึ้น 16) ให้การศึกษาทั้งการผลิตบัณฑิต พัฒนาบุคลากร และการพัฒนาชุมชนให้ท้องถิ่นมีความตระหนักรู้ และทักษะในการจัดการขยะ การใช้เทคโนโลยี มาปรับปรุงสิ่งเก่าให้เป็นสิ่งใหม่ที่ใช้ได้ดี การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้นามาริไซเคิลได้ วิธีการใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและวิธีการใช้อย่างคงทน

## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถพิจารณาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องต่อแนวนโยบายตามตัวแบบ บีซีจี ที่จำเป็นต้องมีความสามารถในระบบบริหารโดยเฉพาะการบริหารและการจัดการที่ดีพร้อมกับความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ มีวิสัยทัศน์ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดวางระบบการบริหารบุคลากรที่ดี มีบุคลิกภาพสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถแก้ไขสถานการณ์วิกฤติ และสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล มีหลักการบริหารที่เป็นธรรมาภิบาล ภายใต้การดำเนินการตามตัวแบบ บี ซี จี (BCG) ซึ่งคุณลักษณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏดังกล่าว เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการงาน คน เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏตามบริบทแวดล้อมของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความสอดคล้องต่อแนวทางและเป้าหมายจากข้อกำหนดสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ อันเป็นเงื่อนไขตามพันธะสัญญาที่ต้อง

ทำให้เกิดขึ้น ตามแนวคิดที่มองไปข้างหน้าหรือมองสู่อนาคตและต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการคนซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ทำให้ต้องมีการรักษาภาพลักษณ์ที่ดี และต้องเสริมสร้างบุคลิกภาพของตนเอง เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และความน่าเลื่อมใสศรัทธามีความสามารถในการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่ายและทั่วถึง พร้อมทั้งมีความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงนำพาองค์กรประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ได้รับความร่วมมือจากเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อนำพามหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งเทคโนโลยี และสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะดิจิทัลบนพื้นฐานของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และต้องเท่าทันต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อนำมาประยุกต์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และยังคงคำนึงถึงการบริหารท่ามกลางบริบทและอัตลักษณ์ของพื้นที่เพื่อผลของการดำเนินงานด้านการพัฒนาเศรษฐกิจที่เน้นทั้งสภาพแวดล้อมความหลากหลายทางชีวภาพ ทั้งของเมืองและชนบท ระบบนิเวศ สุขภาพ และรวมถึงชุมชน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องรู้และเข้าใจยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ บีซีจี และควรส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเศรษฐกิจชีวภาพในท้องถิ่น เพื่อสร้างองค์ความรู้ นำมาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมที่หลากหลาย
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏควรกำหนดทิศทางการบริการทางวิชาการหลาย ๆ ศาสตร์แก่ชุมชนในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ ทั้งการประมง การเกษตร การท่องเที่ยว การสาธารณสุข การอาหาร และอื่น ๆ

โดยใช้เทคโนโลยีช่วยให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น ควรกำหนดทิศทางด้านการทำนุบำรุงรักษาและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นให้คงอยู่อย่างมั่นคง และเกิด Soft Power เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และควรส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ การกำจัดขยะ การรีไซเคิล เทคนิคการใช้ให้คุ้มค่า และใช้อย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงทักษะเฉพาะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ และปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. การวิจัยในทิศทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งความร่วมมือการจัดการเรียนการสอนที่มีต่อการเรียนรู้เชิงอนาคต
3. การกำหนดตัวแปรด้านการสร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงกับบุคคล และหน่วยงานในท้องถิ่นทั้งภาครัฐ และเอกชน
4. การวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการสร้างทีมงานที่มีพันธกิจ (Mission) ร่วมกัน ทำงานที่มีประสิทธิภาพให้บรรลุผลเชิงรูปธรรม
5. การศึกษาและวิเคราะห์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทำให้มีทักษะการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสู่ทิศทางใหม่ ๆ

## References

- Adams, T. L. (2016). Professional Self-Regulation and the Public Interest in Canada. *Professions & professionalism*, 6(3), 1-15. <https://journals.oslomet.no/index.php/pp/article/view/1587>
- Ahmed, M. F., Mokhtar, M. B., Lim, C. K., Hooi, A. W. K., & Lee, K. E. (2021). Leadership Roles for Sustainable Development: The Case of a Malaysian Green Hotel. *Sustainable*, 13(18), 1-26.
- Alshammri, F. S., & Alenesi, A. K. (2021). Creative Leadership and Its Relationship to Thinking Styles among Saudi University Reader. *International Journal of Education and Practice*, 9(14), 1-12.
- Amdonkloi, S. (2013). The Role of Administrators in Educational Institutions in the 21st. *Humanities and Social Sciences Journal of Pibulsongkram Rajabhat University*, 7(1), 1-8. [In Thai]
- Amico, G. D., Szopik-Depczynska, K., Beltramo, R., D'Adamo, I., & Ioppolo, G. (2022). Smart and Sustainable Bioeconomy Platform: A New Approach Towards Sustainability. *Sustainability*, 14(1), 466.
- Anannawee, P. (2008). *Principles, Concepts, Theories of Educational Administration*. Montre. [In Thai]
- Banini J., Lim, M. K. & Anosike, A. (2021). Literature Analysis in Sustainable Supply Chain Management Leadership Style Culture. *ResearchGate*. 1-15.

- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (2th ed). Free Press.
- Belinda, S. V. (2015). Factors Influencing Administrators' Empowerment and Financial Management Effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 466-475.
- Black, S. A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66.
- Boonprawes, S. (2017). *Innovative Quality Management System of Higher Education Institutions Base On International Quality Criteria*. [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University]. [In Thai]
- Bossu, C., Brown N., & Warren, V. (2019). *Professional and Support Staff in Higher Education: An Introduction*. Springer Nature Singapore Pte.
- Bulan, K, (2017). Characteristics of Educational Administrators Who Will Lead the Organization to Success. *Dusit Thani College Journal*. 11(1), 380-394.
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). *Organization Behavior Management Skill*. Harper and Row Publisher.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: the Groundbreaking book that Redefines What it Means to be Smart*. Bantum.
- Heller, F.A., & Porter, L. W. (1990). *Personal Characteristics Conducive to Success in Business* quoted in Maureen Guirdham, *Interpersonal Skills at Work*. Prentice Hall International.

- Hong, L. L. X., Wen, W., Xie, Z., & Coates, H. (2023). Global University President Leadership Characteristics and Dynamics. *Studies in Higher Education, 45*(10), 2036-2044.
- Katz, D. (1995). Skills of Effective Administrator. *Harvard Business Review, 33*, 33-42.
- Maria, P., Nicolai, P., & Feindt, P. H. (2022). *A Global Correlational Analysis of Bioeconomy Policy Problematizations. Humboldt-Universität Zu Berlin*. Retrieved September 25, 2022. <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/6295e39621561.pdf>
- McInnis, C. (1998). Academics and Professional Administrators in Australian Universities Dissolving Boundaries and New Tensions. *Journal of Higher Education Policy and Management, 20*(2), 161-173.
- Medina R. M. (2021). Authentic Leadership: A Study of the Relationship between Authentic Leadership and Organizational Citizenship Behavior among Research Administrators at Research Universities. *Research Management Review, 25*(1), 71-91.
- Meesomsarn, P. (2018). *Academy Management Strategies of Vocational Institutions Bases on the concept of Students' Digital Literacy Developing*. [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University]. [In Thai]
- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, Office of the Permanent Secretary, Strategy and Planning Division. (2023). *Plan for higher education to produce and develop the country's workforce 2021 - 2027, revised edition 2023 - 2027*. Retrieved January 22, 2023. <https://www.mhesi.go.th/index.php/news-and-announce-all/pr/announcement-news/8464-2564-2570-2566-2570.html>. [In Thai]

- Nanjatee, S. (2017). *A Model of the 21st Century Desired Characteristics For student Quality Development*. [Doctoral dissertation, Kanchanaburi Rajabhat University]. [In Thai]
- Nueangphanom, P. (2017). *Strategic Management of Rajabhat University for Sustainable Local Development*. [Doctoral dissertation, Dhurakij Pundit University]. [In Thai]
- Office of the Education Council. (2017). *National Education Plan 2017–2036*. Retrieved July 2, 2023. <https://www.lampang.go.th/Public60/EducationPlan2.pdf> [In Thai]
- Office of the National Economic and Social Development. (2022). *National Economic and Social Development Plan No. 13, 2023-2027*. Office of the National Economic and Social Development. Retrieved 2 July 2023. <https://www.lampang.go.th/Public60/EducationPlan2.pdf>. [In Thai]
- Padro, F. F. (2018). *University Development and Administration. University of Southern Queensland. Postgraduate education in higher education*. Singapore. Springer.
- Paengthai, S. (2016). The Role of Educational Institution Administrators in the 21st Century. *College of Asian Scholars Journal*, 6(1), 7-11. [In Thai]
- Pantaloni, M., Marinelli, G., Santilocchi, R., Minelli, A., & Neri D. (2023). Sustainable Management Practices for Urban Green Spaces to Support Green Infrastructure: An Italian Case Study. *Sustainability*. 14(7), 1-20.

- Patcharasamrandet, P. (2017). *Management Strategy for Private Vocational Educational Institutions According to the Concept of Parental Involvement and Enterprises Needs*. [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University]. [In Thai]
- Pellegrino, J. W., & Varnhagan, C. K. (1985). *Behavior Management Skill*. Harper and Row Publisher.
- Pickersgill, R., Barneveld, V. K., & Bearfield, S. (1998). General and Academic Work: Are They Different? A Discussion Paper on Current Practices and Options for Changing Work Organisation and Enterprise Bargaining. *Evaluations and Investigations Program*. 98(10), 151, 181.
- Ruchithamrongkul, K. (2017). Superior Visionary Leadership and Management of Private Higher Education Institutions in the 21st Century. *Journal of the Researchers Association*, 22(3), 132-142. [In Thai]
- Sakulkrit, K. (2019). *Management Innovation of Private Higher Education Institutions Based on Concept of Future Work Skills*. [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University]. [In Thai]
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Leadership for the school house: how is it different?: Why is it important?*. McGraw-Hill.
- Sorapan, C. (2017). *Management Strategies for Higher Education Institutions Under the Royal Thai Navy According to the Concept of Capacity Building for Innovation Research and Development*. [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University]. [In Thai]

- Spreitzer, G. M., McCall M. W, & Mahoney, J. D. (1997). Early Identification of International Executive Potential. *Journal of Applied Psychology*. 82(1). 6-29.
- Stogdill, R. M. (1981). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press.
- Thansuvan, C. (2018). *Academic Management Strategies of Merchant Ship Deck Officer Program Based on the Concept of International Labour Market Competency Requirements*. [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University]. [In Thai]
- The Wallace Foundation. (2012). *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*. Author.
- Villegas, B. S. (2015). Factors Influencing Administrators ‘Empowerment and Financial Management Effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 466-475.
- Whitchurch, C. (2017). *Professional Staff Identities in Higher Education*. In *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer.
- Yukl, G. A. (1997). *Leadership in Organization*. (3rd ed.). Prentice Hall.