

กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
สู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

ปัญญาญัฐ ศีลาตยา

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช เป็นอย่างสูง ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางการเรียนรู้ตลอดภาคการศึกษา ทั้งนี้ คุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี อันเนื่องมาจากการเสียสละเวลาอันมีค่าของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนในทุกกระบวนการ รวมถึงแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหาการทำวิจัยได้เป็นอย่างดี จนเป็นแรงผลักดันให้กับผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน นักศึกษาปัจจุบัน และศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกท่านที่เล็งเห็นความสำคัญในงานวิจัยฉบับนี้ พร้อมทั้งให้ความร่วมมือในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC เป็นอย่างดี รวมทั้งผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นอันมีประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบคุณบุคลากรของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกในด้าน การดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ทางการศึกษา รวมถึงคำแนะนำต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องตามระเบียบของทางวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ขอขอบคุณทางมหาวิทยาลัยบูรพาที่ได้เล็งเห็นความสำคัญของงานวิจัยฉบับนี้ และได้ให้ทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยนี้ตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และนายแพทย์ศรวิทย์ ศีลาฉาย ที่ได้อบรมสั่งสอน บ่มเพาะให้ผู้วิจัยมีความพยายามและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ท้ายที่สุดนี้ คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากคุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิต่ แต่คุณพ่อ คุณแม่ และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปัญญาณัฐ ศีลาฉาย

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพนธ์ ได้พิจารณา
คุณฐิณีพนธ์ของ ปัญญณ์ฐิ คีลาถาย ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เขาว์ โรจนแสง)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณเบล)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

.....กรรมการ
(ดร.สุชนัน เมธิโยธิน)

.....กรรมการ
(ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)

.....กรรมการ
(ดร.สาริต ปิติวรา)

.....กรรมการ
(ดร.ชนิสรา แก้วสวรรค์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 19 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

54870042: สาขาวิชา: การจัดการสาธารณสุข; ปร.ด. (การจัดการสาธารณสุข)

คำสำคัญ: กลยุทธ์/ การปรับเปลี่ยน/ แผนที่กลยุทธ์/ กลยุทธ์การจัดการ/ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
รำไพพรรณี/ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

ปัญญฉัฐ ศิลาฉาย: กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่
มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี (CHANGE MANAGEMENT STRATEGY RAMBHAIBARNI
RAJABHAT UNIVERSITY TO PRAPOKLAORAMBHAIBARNI UNIVERSITY)
คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: บรรพต วิรุณราช, ปร.ด. 359 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย
ราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ และศึกษาแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริง โดย
กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมพาคิก (Participation Appreciation Influence
Control: PAIC) โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ SWOT Analysis เข้ามาวิเคราะห์ที่
สถานการณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่กลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ
ราชการขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม คือ สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร อาจารย์
ผู้สอน บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ไม่ต่ำกว่า
30 คน ที่ความคลาดเคลื่อน 0.05

ผลการดำเนินการวิจัยพบว่าประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในอัตรา
ร้อยละ 100 โดยพบว่า 1) กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็น
มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
ได้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง ทั้งในมิติของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 5 กลุ่ม และ
มิติของผลผลิต/ ผลลัพธ์ คือ การได้มาซึ่งกรอบแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจากการมีส่วนร่วม
ของทุกภาคส่วน เมื่อวิเคราะห์โดยเครื่องมือ SWOT พบว่า ผลของการวิเคราะห์ PESTEL และ
SWOT ทำให้ได้ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 4 พันธกิจ คือ การเรียนการสอน การวิจัย
การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ ยังพบอีกว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ
รำไพพรรณีในสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในสถานะยุทธศาสตร์ในตำแหน่ง WT (Weakness-Threats)
คือกลยุทธ์เชิงรับ โดยต้องลดจุดด้อยและพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร
เพื่อพุ่มพักให้องค์กรมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันยังคงต้องใช้กลยุทธ์อื่น ๆ คือ SO (Strength-
Opportunity) WO (Weakness-Opportunity) และ ST (Strength-Threats) ในการบริหารจัดการ
องค์กรควบคู่กันไปด้วยเพื่อผลักดันเข้าสู่มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพและมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ต่อไป ผลของการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT ในครั้งนี้ยังนำไปสู่การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยจึงทำให้รู้ถึงทิศทาง ความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งจะ เป็นทิศทางให้บุคลากร ทุกภาคส่วนนำไปปฏิบัติ และกำหนดวัฒนธรรมคุณภาพของมหาวิทยาลัย พระปกเกล้ารำไพพรรณีต่อไป 2) กรอบแผนที่กลยุทธ์ที่ได้เป็นไปตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) โดยคำนึงถึง 4 มิติมุมมองของการดำเนินการ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติ ด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยครบทั้ง 4 พันธกิจ เมื่อนำ ทั้งหมดมารวมกันแล้วจะทำให้ได้ แผนที่กลยุทธ์ที่เป็นองค์รวมของมหาวิทยาลัย ท้ายที่สุดแล้วก็จะ สามารถนำกรอบแผนที่กลยุทธ์ที่ได้ครั้งนี้ ปรับเข้าสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการใน การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สุ่มมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีต่อไป อย่างไรก็ตาม พบว่า แผนที่กลยุทธ์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมแล้ว โดยการปรับเข้าสู่แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและแผนกลยุทธ์ระดับคณะ คือ คณะวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเรียบร้อยแล้ว และอยู่ในระหว่างการดำเนินการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การดำเนินการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สุ่มมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ต้องทำอย่างมีกลยุทธ์ รอบคอบ รัดกุม ดังนั้น การนำกรอบแผนที่กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปสู่แผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ขณะเดียวกัน การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วน เพื่อให้ทุกองคาพยพขับเคลื่อนตามแผนกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันก็มีความจำเป็น อย่างยิ่ง และที่สำคัญต้องมีการประเมิน ติดตาม ตรวจสอบผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์ และแผน ปฏิบัติงานในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อนำมาสู่การพัฒนาปรับปรุงในข้อปัญหาติดขัด ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ตามวงจรคุณภาพ

54870042: MAJOR: PUBLIC MANAGEMENT; Ph.D. (PUBLIC MANAGEMENT)

KEYWORDS: STRATEGY/ CHANGE/ STRATEGIC MAP/ MANAGEMENT
STRATEGIES/ RAMBHAI BARNI RAJABHAT UNIVERSITY/
PRAPOKKLAO RAMBHAIBARNI UNIVERSITY

PANYANAT SILALAI: CHANGE MANAGEMENT STRATEGY (FOR THE
TRANSITION FROM) RAMBHAI BARNI RAJABHAT UNIVERSITY TO
PRAPOKKLAORAMBHAIBARNI UNIVERSITY. ADVISOR: BANPOT WIROONRATCH,
Ph.D. 359 P. 2016.

The research aimed to investigate the process of strategic planning for the transition from Rambhai Barni Rajabhat University (RBRU) to Prapokklao Rambhaibarni University (PRU) and to write a strategic map and operational plan for actual practice. In the process of the study, the researcher used the participation appreciation influence control (PAIC) workshop, PESTEL and SWOT analysis tools to analyze the situations in order to obtain philosophy, vision, mission, strategic plan and operational plan for the government organization. The informants consisted of both internal and external stakeholders. For internal stakeholders, there were 5 groups of stakeholders consisting of Board of Director and Executive Management Team, teaching staff, support staff, current students and alumni, and there were also external stakeholders. The number of the sample group which was not fewer than 30 people agreed to the principle of 0.05 tolerance.

The research achieved its aims at the rate of 100 percent. The findings were as follows:
1) the process of preparing the strategic plan for the transition from Rambhai Barni Rajabhat University (RBRU) to Prapokklao Rambhaibarni University (PRU) by participatory approach of all levels of stakeholders was accomplished in all dimensions among 5 groups of the stakeholders and in the dimension of output or product. The details of all factors were analyzed by SWOT analysis tools in order to obtain framework of strategic plan and operational plan from the participation of all sectors. From PESTEL and SWOT analysis, the university philosophy, university vision and four of university missions i.e. teaching, conducting research, academic services and cultural conservation were determined. It was also found that RBRU was currently in the strategic state of WT (weakness-threats). For coping strategy, the university needed to reduce the weakness and avoid the threats which would have an impact on the organization. In order to

nurture the organization's strength, the university had to use other tactics of SO (strength-opportunity) and WO (weakness-opportunity) in order to manage organization and drive itself to be a quality university and further attain the defined goals. The PESTEL and SWOT analysis also led the university to have premeditated strategic map which determined the directions, needs, and objectives for the university's development, so the staff of every sector would follow and run the organization according to its new organizational cultures. 2) The derived framework plan was based on Balanced Scorecard (BSC). The university should put 4 operational perspectives: financial, customers, internal business processes, and learning and growth into consideration. These four missions were combined, so the university had the holistic strategic plan for the university. Finally, the strategic map could be modified to strategy plan and operational plan of the PRU. However, the strategic map derived from this research had already been modified to management plans of both university level and the faculty levels. In fact, the Faculty of Science and Technology was in the process of implementing the plans.

For recommendations, the strategic plan was only the policy for the transition from RBRU to PRU, so every stage had to be done carefully and strictly. In order to implement the strategic plan framework from this research, it was absolutely necessary for every sector to understand and participate in order that every organization propelled according to the directions of the strategic plan. The most important thing was that there would be short term, medium term and long term evaluations, follow-up, and success monitoring of the strategic plan and operational plan in order to develop and improve the plan if there were problems or interruptions while running the operation to meet the set goals. This was based on PDCA cycle or quality improvement model.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	14
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	15
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	17
ขอบเขตของการวิจัย.....	17
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	18
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	18
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
ความเป็นมาและการพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของแผนกลยุทธ์.....	20
ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย.....	28
ความสำคัญของกลยุทธ์ต่อการพัฒนาองค์กร.....	38
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้่องค์การ PESTEL และ SWOT.....	45
การวิเคราะห์ SWOT.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	90
รูปแบบการวิจัย.....	90
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	92
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุป.....	92

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	168
สรุปผลการวิจัย.....	168
อภิปรายผล.....	192
ข้อเสนอแนะ.....	203
บรรณานุกรม.....	206
ภาคผนวก.....	220
ภาคผนวก ก.....	221
ภาคผนวก ข.....	223
ภาคผนวก ค.....	249
ภาคผนวก ง.....	260
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	359

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 ความสัมพันธ์ของการวางแผนกลยุทธ์.....	49
4-1 จำนวน และร้อยละ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ PAIC ครั้งที่ 1 วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.....	98
4-2 ผลความคิดเห็นและความพึงพอใจในภาพรวมที่มีต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.....	101
4-3 จำนวน และร้อยละ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ สภาคณาจารย์ และข้าราชการ (เรือนธารริน) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	102
4-4 ผลความคิดเห็นและความพึงพอใจในภาพรวมที่มีต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ สภาคณาจารย์ และข้าราชการ (เรือนธารริน) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	105
4-5 จำนวน และร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบ PAIC ครั้งที่ 3 วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	107
4-6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและความพึงพอใจในภาพรวมที่มีต่อการประชุม เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 3 วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ อาคาร เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	109
4-7 ผลการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT เข้าสู่การกำหนดวิสัยทัศน์.....	111
4-8 พันธกิจทั้ง 4 พันธกิจ และตัวแปรที่เชื่อมโยงนำไปสู่กลยุทธ์.....	116
4-9 จำนวนและร้อยละของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย.....	117
4-10 ความเชื่อมโยงของนโยบาย เป้าหมาย ของสภามหาวิทยาลัยเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ ในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย.....	118
4-11 ผลของประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำเสนอในการตอบคำถาม ข้อที่ 1 ท่านอยากเห็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พัฒนาอย่างไร.....	129

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-12 ผลของประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำเสนอในการตอบคำถาม ข้อที่ 2 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี ควรมีความโดดเด่นด้านใด.....	132
4-13 ผลประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำเสนอในการตอบคำถาม ข้อที่ 3 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี ควรเปิดการเรียนการสอนคณะใดบ้าง....	135
4-14 ผลประเด็นที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำเสนอในการตอบคำถาม ข้อที่ 4 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี ควรมีสาขารูปโภคด้านใดบ้าง.....	137
4-15 ผลประเด็นที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำเสนอในการตอบคำถาม ข้อที่ 5 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี ควรมีการให้บริการนักศึกษา ด้านใดบ้าง อย่างไร.....	139
4-16 แผนปฏิบัติการกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรใหม่/ ตริ-โท-เอก.....	146
4-17 ข้อมูลของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ฯ ในการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม PAIC มหาวิทยาลัยราชภัฏฯ ไร้ไพพรรณี.....	150
4-18 แผนงาน โครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	153
4-19 แผนงาน โครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน (หลักสูตรร่วมผลิต) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	156
4-20 แผนงาน โครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี.....	158
4-21 แผนงาน โครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	160
4-22 แผนงาน โครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	163
4-23 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและความพึงพอใจในภาพรวมที่มีต่อการประชุม เชิงปฏิบัติการของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	165
4-24 ระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านวิทยากร.....	166
5-1 แผนงาน โครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน คณะวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี.....	178

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5-2 แผนงาน โครงการของแผนที่ถูกยุบของพันธกิจการเรียนการสอน (หลักสูตรร่วม ผลิต) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	181
5-3 แผนงาน โครงการของแผนที่ถูกยุบของพันธกิจด้านการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี.....	183
5-4 แผนงาน โครงการของแผนที่ถูกยุบของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ คณะ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	185
5-5 แผนงาน โครงการของแผนที่ถูกยุบของพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	188
ภาคผนวก ก-1 จำนวนนักศึกษาของแต่ละคณะของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	257
ภาคผนวก ก-2 จำนวนอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	258
ภาคผนวก ก-3 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	259

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	15
1-2 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ.....	16
2-1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร.....	21
2-2 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแผนงานประจำและแผนงานกลยุทธ์.....	41
2-3 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร.....	48
2-4 7s Framework.....	51
2-5 การประเมิน TOWS Matrix.....	53
2-6 BCG Model.....	57
3-1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล แผนกลยุทธ์.....	95
4-1 ข้อเสนอในการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี.....	99
4-2 ผลลัพธ์แห่งการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี.....	100
4-3 เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2.....	104
4-4 เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1, 2 และ 3.....	108
4-5 TOWS Matrix.....	114
4-6 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการเรียนการสอน.....	125
4-7 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการวิจัย.....	126
4-8 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ.....	127
4-9 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม.....	128
4-10 แผนที่กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี พันธกิจด้านการเรียนการสอน.....	142
4-11 แผนที่กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี พันธกิจด้านการวิจัย.....	143
4-12 แผนที่กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี พันธกิจด้านการบริการวิชาการ.....	144
4-13 แผนที่กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้ไพพรรณี พันธกิจด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม.....	145
4-14 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	152

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4-15 แผนทีที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน (หลักสูตรร่วมผลิต) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	155
4-16 แผนทีที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	157
4-17 แผนทีที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	159
4-18 แผนทีที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	162
5-1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การ.....	170
5-2 แผนทีที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พันธกิจด้านการเรียนการสอน.....	172
5-3 แผนทีที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พันธกิจด้านการวิจัย.....	173
5-4 แผนทีที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พันธกิจด้านการบริการวิชาการ.....	174
5-5 แผนทีที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม.....	175
5-6 แผนทีที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	177
5-7 แผนทีที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน (หลักสูตรร่วมผลิต) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	180
5-8 แผนทีที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	182
5-9 แผนทีที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	184
5-10 แผนทีที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.....	187
5-11 สรุปความเชื่อมโยงความสำเร็จของงานวิจัย เรื่องกลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สุ่มมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี.....	191
5-12 เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3.....	192
5-13 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี.....	194
5-14 ผลลัพธ์แห่งการปรับเปลี่ยนสุ่มมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี.....	197
5-15 ความเชื่อมโยง 4 พันธกิจกับการเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน.....	198

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
5-16 วงจรเคมี.....	200
5-17 ขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผลตาม.....	201
ภาคผนวก ก-1 โครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	251
ภาคผนวก ก-2 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	252

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาคือปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศมีวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร คือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547) โดยการใช้ โจทย์ท้องถิ่นมาเป็นตัวอย่างประกอบในการจัดการเรียนการสอนของทุกศาสตร์ที่มีอยู่ในท้องถิ่น นั้น จากนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ใน หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษามาตรา 31 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภท กำหนด นโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา โดยในมาตรา 34 ได้กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ ทางคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้ จัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) เพื่อใช้เป็นกลไก ระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษาและระดับหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนด นโยบายของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาการอุดมศึกษาต่อไป มาตรฐานการอุดมศึกษานี้ ได้ใช้เพิ่มมาตรฐานการศึกษาของชาติที่เปรียบเสมือนร่มใหญ่เป็นกรอบในการพัฒนา (สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) โดยมีสาระสำคัญที่ครอบคลุมเป้าหมายและหลักของการจัดการ การศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยและเป็นมาตรฐานที่คำนึงถึงความหลากหลายของกลุ่มหรือ ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ทุกสถาบันสามารถนำไปใช้กำหนดพันธกิจ และมาตรฐาน ของการปฏิบัติงานได้

มาตรฐานการอุดมศึกษาที่ปรากฏตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549) ประกอบด้วย มาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้าน การสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานย่อยทั้ง 3 ด้านนี้ อยู่ใน มาตรฐานการศึกษาของชาติที่ประกอบด้วย มาตรฐานย่อย 3 มาตรฐาน เช่นกัน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก มาตรฐานที่ 2 แนวการจัด

การศึกษา มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/ สังคมแห่งความรู้ ซึ่งในแต่ละ มาตรฐานย่อยของมาตรฐานการอุดมศึกษาจะมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับมาตรฐานย่อยของ มาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาบรรลุตาม จุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาของชาติ

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจากนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงมีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมหาวิทยาลัย ราชภัฏนั้นถือว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ที่กระจายอยู่ในแต่ละภูมิภาคทั่วประเทศ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547) ได้ถูกกำหนด บทบาทและหน้าที่ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นดังรายละเอียด ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ราชภัฏ, 2547) มาตรา 7 ใ้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของ แผ่นดิน พื้นฟูหลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความ เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้ การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริม วิทยฐานะครู (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547) มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาความจริง เพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญา สากล 2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้นักในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของ ประเทศ 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของ ท้องถิ่นและของชาติ 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและ นักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และรวมถึงความสามารถใน การบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็ง ของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสม กับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน 8) ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547)

กระทรวงพาณิชย์ (2555) กล่าวว่า การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ยังพบว่า มีการเปิดเสรีด้านการบริการ/ การท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามในปัจจุบันสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากดังจะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2558 นี้ ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) (กระทรวงพาณิชย์, 2552) อย่างเต็มตัวนั้น หมายถึง เศรษฐกิจ ความมั่นคง และวัฒนธรรมต้องเป็นของอาเซียน ทางด้านเศรษฐกิจจะพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ อาชีพต่าง ๆ อย่างน้อย 8 อาชีพ ได้แก่ วิศวกรรมกรสำรวจ สถาปัตยกรรม แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล บัญชี และการบริการ/ การท่องเที่ยว และทางด้านความมั่นคง ก็เป็นความร่วมมือที่ต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น อุบัติภัย ความมั่นคงทางการทหาร เป็นต้น และเรื่องของวัฒนธรรมก็จะต้องมีความร่วมมือในด้านวัฒนธรรมอาเซียนเช่นกัน (กระทรวงพาณิชย์, 2552) ซึ่งบรรพต วิรุณราช (2557) ได้กล่าวว่า หากอุดมศึกษาไทยและประเทศไทยไม่ปรับตัว พัฒนาศักยภาพบุคคลเพื่อรองรับการเปิดเสรีดังกล่าวแล้ว คนไทยซึ่งจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาในประเทศไทย จะต้องถูกแย่งงานจากกลุ่มประเทศอาเซียน เนื่องด้วยกำแพงทางด้านภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียนนั่นเอง นั่นก็คือวิกฤตทางการศึกษาและภัยคุกคามต่อสถาบันการอุดมศึกษาในไทย หากไม่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนา ดังนั้น บริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม จึงต้องเป็นฐานในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์และก้าวสู่การพัฒนาประเทศให้ก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างมั่นคงและพัฒนาสู่ยุคแห่งการสื่อสารไร้พรมแดนอย่างยั่งยืนและก้าวให้เท่าทันกับประเทศสมาชิกของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อพัฒนาชาติสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในทุก ๆ ด้านในอนาคต

การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยนั้น จะต้องคำนึงถึงกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ของชาติเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงพลวัตน์ของโลกและภูมิภาค (บรรพต วิรุณราช, 2557) เพื่อนำรายละเอียดและกรอบเหล่านี้มาวางแผนในการบริหารจัดการองค์กร การเปิดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนให้ตรงประเด็น เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ตอบโจทย์ของแผนการศึกษาของชาติก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืนต่อไป

จากรายละเอียดของกรอบแผนอุดมศึกษาแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ภาพอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อโลก และผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีอยู่ทั้งสิ้น 7 ประเด็น คือ 1) การเปลี่ยนแปลงของประชากร 2) พลังงานและสิ่งแวดล้อม 3) การมีงานทำและตลาดแรงงาน (โครงสร้างเศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี โลกสารสนเทศ) 4) การกระจายอำนาจการปกครอง 5) ความรุนแรงและการจัดการความขัดแย้ง 6) เยาวชนและบัณฑิตในอนาคต และ 7) เศรษฐกิจพอเพียง

ภาพอนาคตทั้ง 7 ที่กล่าวมานั้น จะมีผลกระทบต่ออย่างสูงต่ออุดมศึกษาของไทย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง หากมิได้เตรียมการรองรับที่ดีแล้วจะต้องเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแน่นอน ซึ่งจะกล่าวโดยสรุปในรายละเอียดดังนี้ การเปลี่ยนแปลงของประชากรในชาติมีนัยยะต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของอุดมศึกษา คือ ประชากรของประเทศไทยจะเพิ่มจาก 62.24 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2543 เป็น 70.82 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2563 อย่างไรก็ตาม สัดส่วนของประชากรที่เพิ่มขึ้นสามารถแยกเป็น 3 กลุ่มพบว่า จะมี 1) วัยเด็กลดลงจากร้อยละ 24.65 เป็นร้อยละ 17.95 ตามลำดับ โดยที่เด็กอายุ 15-17 ปี จะลดลงจากร้อยละ 5.15 (ประมาณ 3.21 ล้านคน) เป็นร้อยละ 4.04 ในปี พ.ศ. 2563 (2.75 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568) โดยที่เด็กอายุช่วง 18-21 ปี จะมีจำนวนลดลงจาก 4.30 ล้านคน เป็น 3.77 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568 เด็กที่มีอายุ 18 ปี จำนวน 1.08 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2543 จะลดลงเหลือ 0.93 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568 2) วัยแรงงานลดลงจากร้อยละ 67.08 ในปี พ.ศ. 2552 เป็นร้อยละ 62.05 ในปี พ.ศ. 2568 และการรับการปันผลทางประชากรจะสิ้นสุดประมาณปี พ.ศ. 2554 หรืออีกนัยหนึ่ง วัยแรงงาน 1.93 คน ต่อประชากรวัยพึ่งพิง 1 คน จะลดลงเหลือ 1.64: 1 3) วัยสูงอายุเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 9.43 เป็นร้อยละ 19.99 ตามลำดับ (เกื้อ วงศ์บุญสินและคณะ, 2552; สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2552) ประชากรในเขตเทศบาลจะเพิ่มขึ้น ทว่าราชอาณาจักรจากร้อยละ 31.13 ในปี พ.ศ. 2543 เป็นร้อยละ 38 ในปี พ.ศ. 2563 และโดยเฉพาะในปริมณฑลจากร้อยละ 50.46 เป็นร้อยละ 96.29 ซึ่งหนึ่งในสามของเด็กจะอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรวัยแรงงาน ในปี พ.ศ. 2550 มีจำนวน 36.28 ล้านคน กระจายอยู่ในภาคเกษตร 12.85 ล้านคน นอกภาคเกษตร 22.37 ล้านคน (การผลิต 5.93 ล้านคน ขยายปลีกและส่ง 5.46 ล้านคน โรงแรมภัตตาคาร 2.43 ล้านคน ก่อสร้าง 2.23 ล้านคน ขนส่ง 1.03 ล้านคน และอื่น ๆ 5.29 ล้านคน) ซึ่งในจำนวนดังกล่าวของประชากรในวัยแรงงานนี้ จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี 5.2 ล้านคน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2552) ประเทศไทยกำลังเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานลดลงอยู่ต่ำกว่าระดับทดแทน ประชากรผู้สูงอายุที่มีอายุมากกว่า 60 ปี เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 12 ในปี พ.ศ. 2553 เป็นร้อยละ 17 ในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งกำลังจะเป็นปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสภาพสังคมไทยใน

อนาคต นอกจากนั้นสถานการณ์ทางสังคมที่สำคัญในปัจจุบัน สามารถสรุปได้ (สถาบันวิชาการ
ป้องกันประเทศ, 2553) ดังนี้ 1) ความเหลื่อมล้ำทางสังคม 2) คุณภาพการศึกษาต่ำ 3) ความปลอดภัย
ในชีวิตและทรัพย์สิน 4) สถาบันครอบครัวอ่อนแอ 5) การทุจริตคอร์รัปชัน 6) วิถีชีวิตเปลี่ยนแปลง

จากข้อมูลของประชากรที่กล่าวมาข้างต้น มีนัยยะต่อการจัดการศึกษาของอุดมศึกษา ดังนี้

1) อุดมศึกษาไทยจะต้องหยุดการขยายตัวอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เนื่องจากอุปสงค์ คือ เยาวชนวัยเข้า
เรียนอุดมศึกษาจะลดน้อยลง ในขณะที่เดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา การสร้าง
องค์ความรู้ การสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นสำคัญ 2) แม้ว่าอัตราการเกิดของประชากรจะลดลง แต่อัตรา
การเข้าเรียนอุดมศึกษาอาจเพิ่มขึ้นอีกระยะหนึ่ง เนื่องจากหลายปัจจัย เช่น อัตราการเรียนต่อระดับ
มัธยมปลายสูงขึ้น ค่านิยมของสังคมและโอกาสในการกู้ยืมเพื่อการศึกษา ดังนั้นรัฐจะต้องตัดสินใจ
ในเชิงนโยบายระหว่างการเปิดกว้างและการจำกัดที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ คุณภาพอุดมศึกษาโดยรวม
ลดลงถ้าเน้นแต่ปริมาณ 3) เพื่อให้วัยแรงงานที่จะต้องรับภาระหนักขึ้นในการเลี้ยงดูสังคม เนื่องจาก
อัตราการปันผลทางประชากรลดลง อุดมศึกษาต้องพัฒนาแรงงานไทยให้มีผลิตภาพ (Productivity)
สูงขึ้น 4) ผู้สูงวัยมีสุขภาพโดยทั่วไปดีขึ้นและอายุยืนยาวขึ้น อุดมศึกษาจะต้องเป็นแหล่งการเรียนรู้
ตลอดชีวิต (Lifelong learning) แก่ผู้สูงวัย ทั้งเพื่อการทำงานหลังวัยเกษียณ การเปลี่ยนงาน และ
การประกอบการใหม่ ๆ ที่จะเป็ผลผลิตเสริมที่ได้จากวัยแรงงาน 5) อุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึง
การกระจายตัวของสถานศึกษาตามแหล่งประชากร เช่น เขตเทศบาล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
เป็นต้น อีกต้องคำนึงถึงความไม่เท่าเทียมทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการกำหนดนโยบาย
อุดมศึกษาเชิงพื้นที่ เครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสาร 6) อุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงกลุ่มประชากรวัยแรงงานนอกเหนือจากการผลิตบัณฑิต
โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยกระดับวัยแรงงานที่มีความรู้เป็นทุนเดิม (Knowledge workers) เช่น ผู้ที่เคย
จบระดับปริญญาตรี ซึ่งมีอยู่ประมาณ 1/7 ของแรงงานทั้งหมด หรือประมาณ 1/13 ของประชากร
ทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) รัฐได้กำหนดภารกิจให้
อุดมศึกษาสร้างบุคลากรและความรู้ เพื่อให้ประเทศสามารถพึ่งพาตนเองได้การเพิ่มขึ้นทางด้าน
พลังงานและสิ่งแวดล้อม ทั้งเพื่อลดการนำเข้าพลังงานและเพื่อการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการสนับสนุน
ทางด้านนโยบายและด้านทรัพยากร ที่ใช้เป้าหมายพลังงานของชาติเป็นตัวตั้ง (สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

ดังนั้น อุดมศึกษาต้องสร้างความตระหนักและตื่นตัว โดยจัดให้มีการเรียนการสอน
สนับสนุนการวิจัยด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร เช่น 1) พลังงานหมุนเวียนและ
พลังงานทางเลือก เช่น CCS, Ethanol, Next Generation PV, Fuel cells, Nuclear fission/ fusion,

Wind, Biomass/ bio-energy 2) การอนุรักษ์น้ำ ป่าไม้ ฯลฯ 3) การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand-side management) และการสร้างประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

สถาบันการศึกษาสามารถพัฒนาทั้งคนที่มีอยู่แล้วในตลาดแรงงานและผลิตกำลังคนทางด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม และทำงานร่วมกันระหว่างอุดมศึกษากับภาคเอกชน (การผลิตและบริการ) ซึ่งเป็นภาคที่ใช้พลังงานสูงที่ต้องการผู้รู้ ผู้ปฏิบัติได้ ด้านการจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ตลาดแรงงานในอนาคตและนัยยะต่ออุดมศึกษา (Employment) ดังนี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องเพิ่มความรู้และทักษะให้มีความเชี่ยวชาญและออกจากภาคการเกษตรก่อนเข้าสู่ภาคการบริการและภาคการผลิต และช่วยให้ประชากรที่ยังอยู่ในภาคเกษตรให้อยู่ต่อไปได้และอยู่ได้ดีขึ้น อุดมศึกษาต้องสร้างคนและสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มผลผลิตเพื่อการจัดการการเกษตรที่ยั่งยืน การเกษตรสมัยใหม่ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตเกษตรด้วยอุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมฐานวัตถุดิบเกษตร (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

การกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) มีนัยยะต่อการจัดการของอุดมศึกษาด้วยเหตุว่า ปัจจุบันท้องถิ่นมีรายได้จากงบประมาณรัฐร้อยละ 25 ประมาณ 3-4 แสนล้านบาทต่อปี และจะเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 35 รวมทั้งการเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเองซึ่งการปกครองส่วนท้องถิ่นในที่นี้ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) 75 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 6,617 แห่ง เทศบาลนคร 22 แห่ง เทศบาลเมือง 119 แห่ง และเทศบาลตำบล 1,020 แห่ง ซึ่งรวมแล้ว คือ 7,853 แห่ง มีหมู่บ้านทั้งหมด 70,000 แห่ง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2552) ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องทำงานกับท้องถิ่นเสริมภารกิจหลักอย่างหนึ่งของอุดมศึกษาคือการบริการสังคมและรองรับเหตุผลของการจัดตั้งและส่งเสริมมหาวิทยาลัยราชภัฏนั่นเอง (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547) งานที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถทำได้กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เช่น ให้คำปรึกษาในกิจการของท้องถิ่น ให้ความรู้ เพิ่มทักษะอาชีพ การจัดการสิ่งแวดล้อม การดูแลสุขภาพกับประชาชนในท้องถิ่น การพัฒนากำลังคนเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2552) สถาบันอุดมศึกษาสามารถมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้งและความรุนแรง (Conflicts and violence) บทบาทของอุดมศึกษาที่จะสามารถมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้งและความรุนแรงในปัจจุบัน พบว่าความขัดแย้งที่มีผลอย่างต่อเนื่องต่อการพัฒนาประเทศไทย คือ ความขัดแย้งภาคใต้ของไทย ซึ่งถ้ามองในระบบการศึกษา พบว่า มีการศึกษาอยู่ 2 แบบ ควบคู่กัน คือ การศึกษาสามัญ นักเรียนพุทธ/มุสลิม และการศึกษาศาสนาสำหรับนักเรียนมุสลิม พบว่า การเรียนการสอนในสถานศึกษาของ

มัลลิก โรงเรียนปอเนาะ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา เปิดโอกาสให้ครูสอนศาสนาบางคนบิดเบือนหลักการศาสนา ความจริงประวัติศาสตร์ ตอกย้ำการถูกทอดทิ้งและการขาดโอกาสประเด็นที่ใช้ในการกระตุ้นคือศาสนา ประวัติศาสตร์ ชาติพันธุ์ และครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาพื้นฐานอ่อนทางวิชาการ จึงมีผลทำให้นักเรียนมีพื้นฐานอ่อนทางวิชาการ ไม่สามารถหางานนอกพื้นที่ได้ ไม่สามารถเรียนต่อในอุดมศึกษาไทยได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

ภารกิจของอุดมศึกษาในภูมิภาคทางใต้ของไทย คือ ต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจสำหรับสังคมไทยโดยรวมและใน 3 จังหวัดภาคใต้ ในประเด็น 1) สังคมพหุวัฒนธรรม (เผ่าพันธุ์ ภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ความเชื่อ ในประเทศไทยโดยรวม และในพื้นที่ 3 จังหวัดภาคใต้) 2) การศึกษาคู่ขนานใน 3 จังหวัดภาคใต้ ด้านวิชา โลกและศาสนา 3) ประวัติศาสตร์ในพื้นที่ 4) ประวัติศาสตร์การถูกทอดทิ้ง และการขาดโอกาสอุดมศึกษาพัฒนาครูและผลิตครู หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้สำหรับสังคมพหุวัฒนธรรม ให้โอกาสแก่เยาวชนและประชาชนใน 3 จังหวัดภาคใต้ เช่น การเพิ่ม Mobility การเรียนวิชาชีพในโลก การสร้างอาชีพใน 3 จังหวัดภาคใต้ อาชีพในประชาคมอาเซียน และอาชีพในโลกอิสลาม และอุดมศึกษาส่งเสริมการสร้างประสบการณ์การจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธี ส่งเสริมสันติศึกษารอบอุดมศึกษาระยะเวลา 15 ปี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2565 ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตร เพื่อเพิ่มพื้นที่ในการเรียนรู้ของเยาวชนและนักศึกษาในรูปแบบของทักษะชีวิต ทักษะสังคม โดย 1) การปรับรูปแบบเนื้อหาให้เหมาะสมกับสภาพสังคม บูรณาการกิจกรรมนอกหลักสูตรและชีวิตจริงเข้ากับหลักสูตร เพื่อให้นักศึกษาได้ฝึกทักษะ และมีความท้าทายต่อนักศึกษาและอาจารย์มากกว่าการสอนจากตำราอย่างเดียว 2) ระบบวัดผลงาน (KPI) ของอาจารย์ทางด้านการดูแลนักศึกษาทั้งทางวิชาการ กิจกรรมนอกหลักสูตรและจริยธรรม เพื่อเพิ่มความเข้มข้นและประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักศึกษา ด้านภาษาและวัฒนธรรมของต่างประเทศ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ และเตรียมความพร้อมสำหรับบัณฑิตในสภาวะโลกาภิวัตน์ 3) ให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้บนฐานการทำงานในภาคการผลิตและภาคสังคม (Work-based 2 community-based education) เช่น สหกิจศึกษา ทักษะวิศวกรรม ตลอดจนแลกเปลี่ยนนักศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะกับกลุ่มอาเซียน เอเชีย ตะวันออกและเอเชียใต้ 4) มหาวิทยาลัย 4 ปี คือ มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนหลักสูตรในระดับปริญญาตรี และเปิดสอนในระดับปริญญาโทบางสาขา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) ให้นักศึกษาวิทยาลัยชุมชนเข้าเรียนศึกษาต่อ และการปฏิบัติของนักศึกษามหาวิทยาลัยในพื้นที่ บริการวิทยาลัยชุมชนอุดมศึกษาควรเป็นผู้นำให้ปฏิบัติได้ วิเคราะห์ได้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ได้ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547) ทั้งระดับปัจเจกจนถึงระดับมหภาค มีการจัดการเรียนการสอนสอดแทรกปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เปิดสอนเป็นรายวิชา และ/หรือลักษณะเป็นสาขาวิชา

จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง และตลอดจนนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักในการบริหารจัดการสถาบันศึกษา เพื่อให้เป็นสถานศึกษาต้นแบบ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

จากรายละเอียดที่ได้กล่าวมาทั้งหมดแล้วข้างต้นทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานกิจการของสถาบันอุดมศึกษานั้น ทั้งภาครัฐและหน่วยงานด้านนโยบายก็ได้กำหนดไว้แล้วอย่างละเอียด ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องคำนึงถึงกรอบนโยบายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2565 ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ตลอดจนนำข้อมูลต่าง ๆ มาเป็นฐานในการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการระดับชาติอย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีกับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปีงบประมาณ 2556 และประจำปีการศึกษา 2556 พบว่าจากการที่สำนักงานสถิติแห่งชาติได้ร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตต่อบัณฑิต และการสำรวจความพึงพอใจของนิสิตนักศึกษาต่อสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2556 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ในระหว่างเดือนสิงหาคม-พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 นั้น ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556)

ข้อเสนอแนะของผู้ใช้บัณฑิตที่ให้ออกข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี คือ 1) ต้องควบคุมอารมณ์ มีความอดกลั้น 2) เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยี 3) เพิ่มทักษะในการทำงาน 4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ต้องมีความกล้าในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีความเป็นผู้นำและสิ่งทีนักศึกษาตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่พึงพอใจต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมี ดังนี้ 1) นักศึกษาแต่งกายไม่เหมาะสม 2) ความสะอาดของสถานศึกษา เช่น ห้องน้ำ ห้องเรียน โรงอาหาร สภาพแวดล้อม เป็นต้น 3) การส่งเสริม/ สนับสนุนกิจกรรม/ งบประมาณในการจัดกิจกรรมมีน้อย 4) อุปกรณ์/ เครื่องมือ/ สื่อการเรียนการสอนที่ไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ 5) ร้านค้า/ โรงอาหารจัดไม่เป็นระเบียบ 6) สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานศึกษามีไม่เพียงพอ เช่น ลิฟต์ สถานที่จอดรถ ตู้ ATM เป็นต้น 7) อาคารเรียน/ ห้องเรียน/ ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอ 8) การบริหารจัดการเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย 9) การประชาสัมพันธ์/ การให้ข้อมูลข่าวสาร โดยสื่อสารไม่ทั่วถึง 10) ระยะเวลาในการเปิด-ปิดห้องสมุด 11) ทักษะและการถ่ายทอดความรู้ของอาจารย์ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556)

จากผลการสำรวจของสำนักงานสถิติข้างต้น (รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต) พบว่า ยังมีคุณภาพด้านวิชาการ คุณภาพของบัณฑิต คุณภาพของระบบสาธารณูปโภคที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีจะต้องพัฒนาคุณภาพอีกมาก เพื่อนำไปสู่การจัดการเรียนการสอน การบริหารองค์กรทั้งระบบให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้อมูลจากการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประจำปีการศึกษา 2556 ระหว่างวันที่ 22-24 กันยายน พ.ศ. 2557 โดยมีคณะกรรมการประเมินจากสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้เข้ามาประเมินผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย (สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีจะต้องมีการปรับปรุงและ พัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนี้ 1) ในปีการศึกษา 2556 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งรักษาการอธิการบดี จำนวน 3 ท่าน ทำให้ระบบกลไก ของการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยมีทิศทางไม่ชัดเจน ดังนั้น ประชาคมของมหาวิทยาลัยในทุก ระดับจะต้องเข้าใจและตระหนักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยร่วมกันอย่าง จริงจัง โดยเฉพาะการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และอัตลักษณ์ของ บัณฑิตให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ 2558 โดยนำประเด็น ของ SWOT Analysis มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วนรวมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ที่สะท้อน เป้าหมายความสำเร็จในแต่ละยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน 2) ทีมผู้บริหารต้องวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร ให้ครอบคลุมแผนบริหารและแผนพัฒนาบุคลากรในทุกระดับทั้งสายบริหาร สายวิชาการและ สายสนับสนุน ซึ่งครอบคลุม Recruitment, Retainment, Retirement รวมทั้ง Career path ในทุก ตำแหน่ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาสถาบันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 3) มหาวิทยาลัยควรเร่งพัฒนา คุณภาพทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 โดยเฉพาะ คุณภาพของ มคอ. 2-7 เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพหลักสูตรของ สกอ. ในปีการศึกษา 2557 โดย ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการหลักสูตร และพัฒนากรรมการประจำหลักสูตรให้มี ความรู้ความเข้าใจและเกิดความตระหนักในคุณภาพของบัณฑิต อันเป็นการแสดงความรับผิดชอบ ต่อผู้ใช้บัณฑิตและประเทศชาติ 4) มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยต้องพัฒนาการวิจัยด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย เช่น 4.1) ทบทวนกลยุทธ์การวิจัย และแปลงแผนกลยุทธ์การวิจัยสู่การปฏิบัติเป็นแผนปฏิบัติการ ประจำปีให้ครบถ้วน โดยกำหนดตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ และค่าเป้าหมายเชิงพัฒนาที่เหมาะสม 4.2) พัฒนาโจทย์วิจัยและพัฒนาการเขียนเค้าโครงวิจัยตามจุดเน้นของมหาวิทยาลัย 4.3) พัฒนา ศักยภาพอาจารย์ด้านการวิจัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการในการผลิตงานวิจัยและ กำกับติดตามเป็นระยะจัดตั้งทีมวิจัย กลุ่มวิจัย คลินิกวิจัย 4.4) พัฒนาระบบการเผยแพร่งานวิจัยใน รูปแบบที่หลากหลาย 4.5) เพิ่มมาตรการสร้างแรงจูงใจ เช่น ลดภาระงานด้านการสอน เพื่อสร้าง งานวิจัยและผลงานวิชาการให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด 4.6) พัฒนาระบบข้อมูลโครงการงานวิจัย

และงบประมาณวิจัย ให้มีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ 5) อัตลักษณ์ของบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี คือ บัณฑิตยอมฉลาดจัดการ ซึ่งเป็นคำประทานของสมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (เจริญ สุวฑฺฒโน) มีความหมายที่ให้บัณฑิตทุกคนที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยนี้มีศักยภาพในการบริหารจัดการตนเองและผู้อื่น ทั้งทางด้านการใช้ชีวิต การเรียน และการประกอบอาชีพ ดังนั้นจึงควรมีแผนกลยุทธ์ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้เป็นรูปธรรม เช่น การกำหนดให้ทุกหลักสูตรต้องมีมาตรฐานผลการเรียนรู้เพิ่มในด้านอัตลักษณ์ เพื่อความสามารถในการจัดการที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหลักสูตรมีการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนานักศึกษาเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ และมีการกำกับติดตามและประเมินผลบัณฑิตเพื่อให้ได้ตามอัตลักษณ์ที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

ดังนั้น จากข้อมูลเชิงประจักษ์เหล่านี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีและผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากร ในมหาวิทยาลัยทุกท่านจะต้องนำมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพราะจากข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโดยภาพรวมแล้ว แสดงให้เห็นถึงปัญหาด้านการบริหารองค์กร ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านวิจัยและพัฒนา และด้านคุณภาพบัณฑิต ซึ่งต้องตระหนักให้มากและปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างเร่งด่วน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

จากข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางพลวัตของโลก และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรในประเทศ ตลอดจนถึงมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาที่จะนำมาติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยและข้อเสนอแนะในการพัฒนามหาวิทยาลัยจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ดังนั้นเมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏอาจต้องเปลี่ยน เพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องปรับตัวให้เข้ากับพลวัตของโลกและอาเซียนที่เปลี่ยนไป ซึ่งสถาบันเองจะต้องสร้างวิชา หลักสูตร อาจารย์ บุคลากร เพื่อพัฒนาทรัพยากรของชาติหรือออกแบบนักศึกษา คือหลักสูตรต้องเป็นหลักสูตรท้องถิ่นของอาเซียน อาจารย์ต้องเป็นอาจารย์ของอาเซียน และทำยุคนักศึกษาต้องเป็นนักศึกษาของอาเซียน จึงจะทำให้ข้อตกลงอาเซียนกับความร่วมมือทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม บรรลุผล (กระทรวงพาณิชย์, 2552)

ดังนั้น ในการประชุมคณะรัฐมนตรีสัญจร ครั้งที่ 5/2555 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2555 มีมติข้อที่ 23 เรื่อง ผลการปฏิบัติราชการของคณะรัฐมนตรีในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก (4) ด้านสังคมและความมั่นคง (4.2) เห็นชอบ โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรี

(มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณ) โดยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณ ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2555)

ได้มีความพยายามเพื่อดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณอย่างต่อเนื่อง แต่จวบจนถึงปัจจุบันก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จตามที่หลายฝ่ายได้คาดหวังไว้ (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณ, 2557ก) ซึ่งมีเหตุการณ์ตามลำดับโดยสรุป ดังนี้ รองผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรี ปฏิบัติราชการแทนผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรี (นายเกรียงเดช เข็มทอง) ได้ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการ โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรีและขอเชิญประชุมตามหนังสือที่ จบ 0016.5/ว 7637 ลงวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2555 โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรีเป็นประธาน (ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี, 2555 ก, 2555 ข)

รายละเอียดของเอกสาร โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณนั้นมีรายละเอียด เหตุผลและความจำเป็นในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณ ดังนี้ 1) เป็นการเกิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พระราชินีในรัชการที่ 7 ซึ่งทรงเป็นผู้มีคุณูปการกับชาวจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดใกล้เคียง 2) เป็นการตอบสนองนโยบายแห่งรัฐ ตามแผนอุดมศึกษาระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2551) เพื่อให้การพัฒนาระบบการศึกษาระยะยาว และเพื่อให้การพัฒนาระบบการศึกษาของภูมิภาคตะวันออกให้เป็นระบบที่มีเอกภาพ มีศักยภาพทางด้านการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในภูมิภาคตะวันออกให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ สามารถผลิตบัณฑิตภูมิภาคตะวันออกได้อย่างมีคุณภาพ 3) เป็นสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบโจทยการพัฒนาประเทศตามนโยบายรัฐบาลทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง 4) เป็นการตอบสนองนโยบายจังหวัด ตามนโยบายหนึ่งจังหวัดหนึ่งมหาวิทยาลัย 5) เป็นการสนับสนุนแผนพัฒนาต่าง ๆ ในแถบชายแดนจันทบุรี ตราด ซึ่งติดต่อกับประเทศกัมพูชาที่ยังมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเพื่อสนองตอบแผนพัฒนาดังกล่าว จึงเป็นภารกิจอันสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดจันทบุรี 6) เป็นการสร้างโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แก่ประชาชนในภูมิภาคตะวันออก โดยเฉพาะจังหวัดจันทบุรี ระยอง ตราด และสระแก้ว ประชาชนในภูมิภาคนี้จะได้มีโอกาสเลือกเรียนในสาขาวิชาหรือวิชาชีพต่าง ๆ ได้อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกับประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตเมืองหลวงกรุงเทพมหานคร และเป็น การแก้ปัญหาการเคลื่อนย้ายประชากรจากภูมิภาคไม่ให้กระจุกตัวอยู่ในเมืองหลวงกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองได้อีกระดับหนึ่ง

ต่อมาผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรี (นายวิจิต ชาติไพลีฐ) ได้มีหนังสือด่วนที่สุด ที่ จบ 0016.2/8591 ลงวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2555 เรื่อง การเสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณใน

การประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่ ครั้งที่ 5/2555 ในพื้นที่ภาคตะวันออก (ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี, 2555 ค) ซึ่งทางมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี โดยรักษาราชการแทนอธิการบดี (รองศาสตราจารย์พอพันธ์ สุทธิวัฒน์) ในขณะนั้นได้เกี่ยยนหนังสือ ดังนี้ 1) มอบรองอธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด 2) ประชาสัมพันธ์ให้ทราบทุกหน่วยงาน (ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี, 2555 ค; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

ผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรี (นายวิจิต ชาติไพสิฐ) ได้มีหนังสือด่วน ที่ จบ. 00165/ว 11940 ลงวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2555 เพื่อขอข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการจัดทำร่างพระราชบัญญัติเพื่อรวมสถาบันการศึกษา (ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี, 2555 ง) การดำเนินการข้างต้นนั้นจวบจนทุกวันนี้ ยังไม่มีความก้าวหน้าใด ๆ ในการดำเนินการ

รักษาราชการแทนอธิการบดี (รองศาสตราจารย์พอพันธ์ สุทธิวัฒน์) ได้มีหนังสือลงวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2555 เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็น โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรี (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2555)

ต่อมาผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรี (นายวิจิต ชาติไพสิฐ) ได้มีหนังสือด่วนที่สุด ที่ จบ. 0016.5/ว 13167 ลงวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2555 (ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี, 2555 จ) เพื่อขอเชิญประชุมคณะกรรมการ โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรี ในวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2555 เวลา 10.00 น. ณ ห้องประชุม 4 ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี

จากการดำเนินการข้างต้นของจังหวัดจันทบุรีร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี นั้น จนถึงปัจจุบันยังไม่ทราบกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งในกระบวนการที่ดำเนินการก็ยังไม่ได้สิ้นสุดแต่อย่างใด

ในส่วนของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ซึ่งมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547) ก็ได้มีการติดตาม ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีอย่างคู่ขนานกับการดำเนินการของจังหวัดมีการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้ 1) ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 10/2556 เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย ดังนี้ 1.1) ควรจัดทำ MOU กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัย ซึ่งคิดว่าการจัดตั้งเป็นไปได้เร็วและมีความน่าเชื่อถือจากประชาชน คณาจารย์ และนักศึกษา 1.2) มีความเป็นไปได้ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยินดีจะทำ MOU กับมหาวิทยาลัยต่างจังหวัด ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จะต้องนำเสนอนโยบายเกี่ยวกับการจัดตั้งเสนอต่อไป ควรตั้งชื่อมหาวิทยาลัยตามมติคณะรัฐมนตรีสัญจร ครั้งที่ 5/2555 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2555 ว่า “มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี” และมติที่ประชุม

สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 10/2556 เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 ว่า มอบคณะกรรมการส่งเสริม
 กิจกรรมมหาวิทยาลัยศึกษาความเป็นไปได้และแนวทางในการดำเนินการแล้วนำเสนอต่อ
 สภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2556 ก) 2) ในการประชุม
 สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 11/2556 เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2556 มติที่ประชุม รับทราบเรื่อง
 คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการประสานงานเพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงาน
 (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2556 ข) 3) ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2557
 เมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2557 มติที่ประชุมในการติดตามการดำเนินงาน คือ มติที่ประชุม
 รับทราบ ขณะนี้อยู่ในระหว่างการประสานงานเพื่อให้การดำเนินการคืบหน้า มหาวิทยาลัยควรตั้ง
 คณะทำงานเพื่อรับผิดชอบ โดยให้จังหวัดจันทบุรีมีส่วนร่วมในการทำงาน (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏ
 รำไพพรรณี, 2557 ก) 4) ต่อมาในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 4/2557 วันที่ 4 เมษายน พ.ศ.
 2557 มีข้อเสนอแนะและมติที่ประชุม กรณีการดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพ
 พรรณี จากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ดังนี้ ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ มติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย
 คือ มอบมหาวิทยาลัยตรวจสอบคำสั่งจังหวัดจันทบุรีเกี่ยวกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้า
 รำไพพรรณี ตามมติสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2553 วันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2553 (สภามหาวิทยาลัย
 ราชภัฏรำไพพรรณี, 2557 ข)

ต่อมาสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีก็พยายามผลักดันให้การดำเนินการพัฒนา
 มหาวิทยาลัยให้มีรูปธรรมบางอย่างขึ้น เพื่อนำไปสู่การจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี
 ซึ่งจะได้ดำเนินการต่อเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาของชาติต่อไป ซึ่งในการประชุม
 สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 8/2557 วันศุกร์ที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุม 25412 ชั้น 4 อาคาร
 เฉลิมพระเกียรติฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีในวาระที่ 5 เรื่องเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา 5.1
 การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณากลับกรองแผนแม่บทเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย
 พระปกเกล้ารำไพพรรณี เพื่อที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เข้าสู่สู่มหาวิทยาลัย
 พระปกเกล้ารำไพพรรณีต่อไป (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2557 ค) และในการปรับเปลี่ยน
 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น นอกจากการปรับเปลี่ยน
 ชื่อแล้วยังจะต้องปรับเปลี่ยนเนื้อหาขององค์กร (บรรพตวิรุณราช, 2552) คือ ทิศทางของ
 มหาวิทยาลัย กลยุทธ์การพัฒนา มหาวิทยาลัยคณะวิชาที่จะเปิดการเรียนการสอน อาจารย์ และ
 ท้ายที่สุดคือนักศึกษา ให้เข้าสู่มหาวิทยาลัย คณะวิชา หลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษาของอาเซียน
 (กระทรวงพาณิชย์, 2552)

ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ ครั้งที่ 1/2558 ที่โรงแรมเดอะไทด์รีสอร์ท จังหวัดชลบุรี
 ในวันที่ 9-10 มกราคม พ.ศ. 2558 วาระที่ 4 เรื่อง หารือเชิงนโยบาย (4.1) ร่างพระราชบัญญัติ

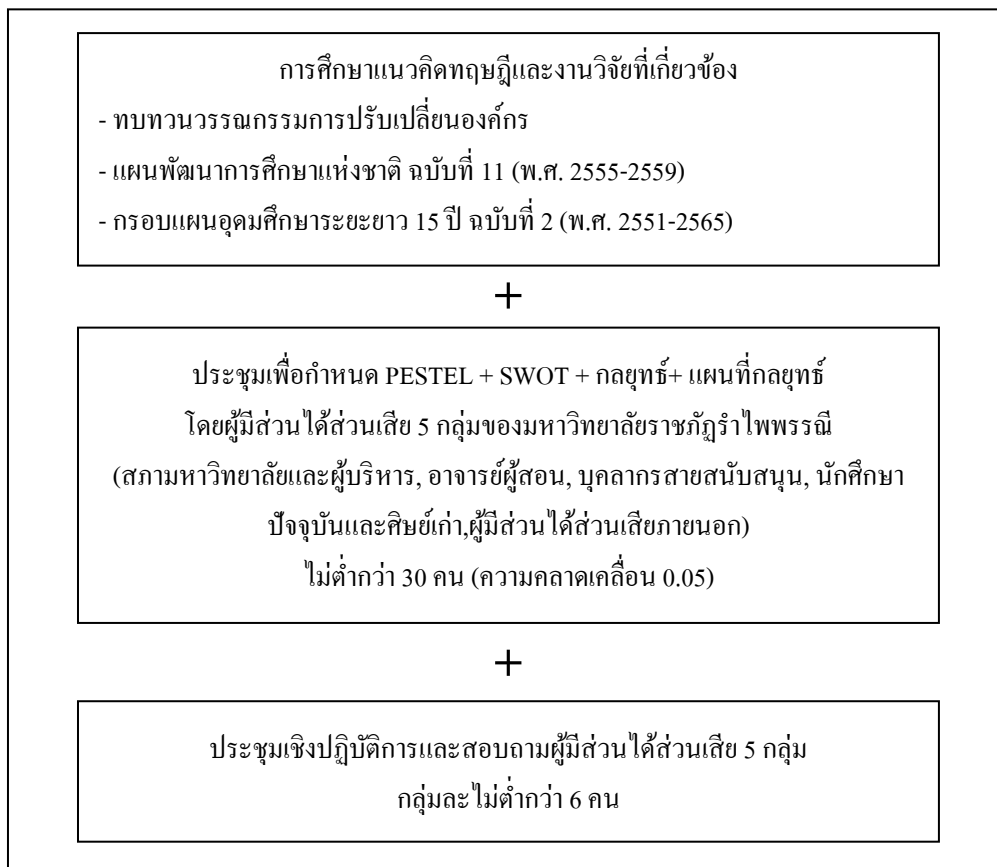
มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณณีซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีมติให้ดำเนินการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณณีให้เสร็จสิ้นภายใน 3 เดือน เพื่อที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณณีตามขั้นตอนต่อไป (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณณี, 2558 ก)

ดังนั้น ข้าพเจ้าผู้ศึกษาหลักสูตรปริญญาคุุณชีพัฒนชาติ สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จึงได้รับทุนการศึกษาวิจัยจากมหาวิทยาลัยบูรพา ให้ศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณณี

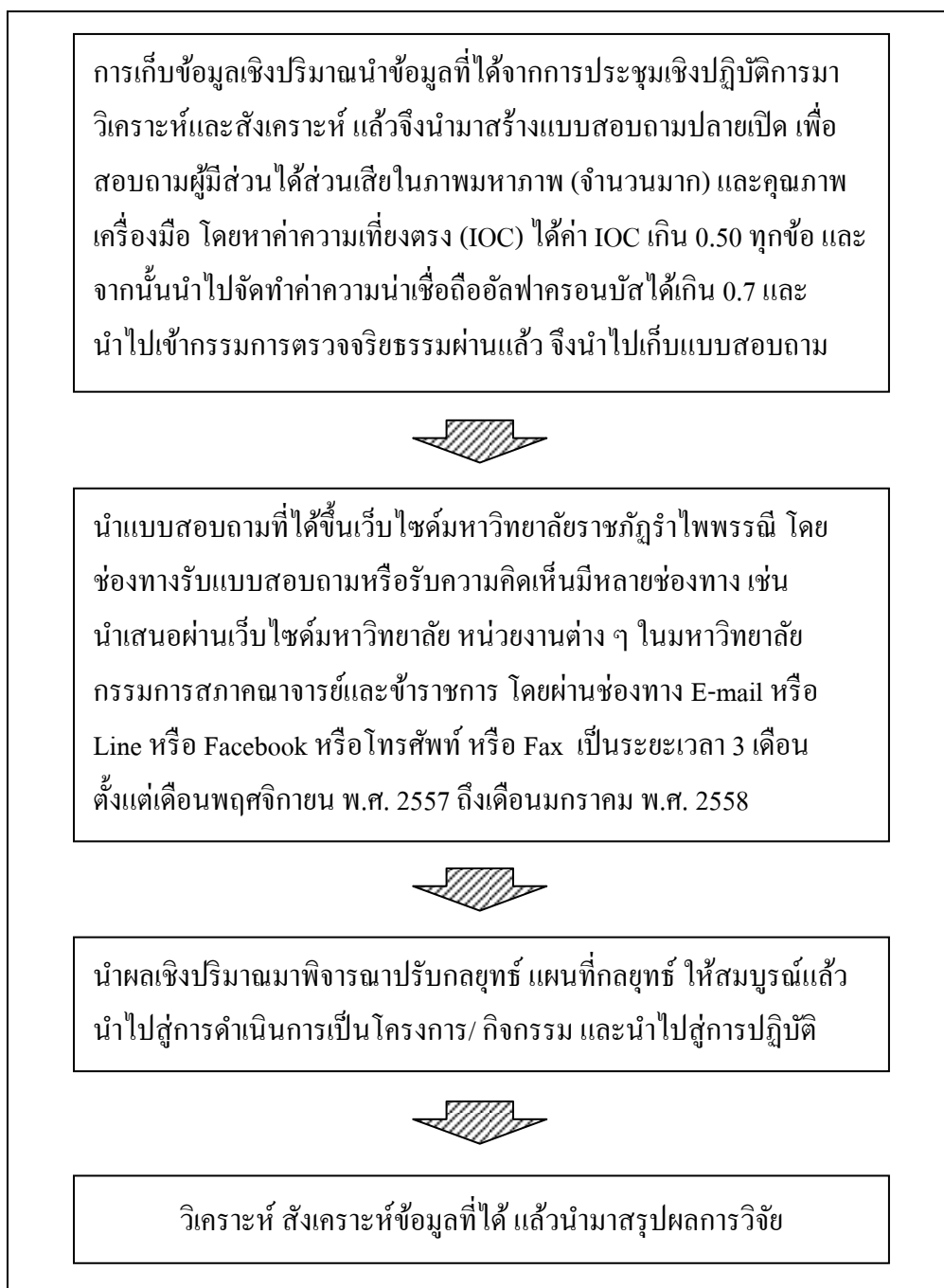
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการการจัดทำกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณณีไปเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณณีในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
2. ศึกษาการสร้างแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริง
3. เพื่อทดลองนำไปใช้ในระดัคณะวิชา

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ได้กรอบกลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติราชการ เพื่อปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง
2. คณะวิชาต่าง ๆ สามารถนำแนวทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและแผนที่กลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์และแผนที่กลยุทธ์ที่มีส่วนในการผลักดันให้การปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีสำเร็จ

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ทำการวิจัย

ในการศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการเลือกโดยการสุ่มตัวแปรที่จะศึกษาออกมาเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละไม่ต่ำกว่า 6 คนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ดังนี้

- 3.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- 3.2 อาจารย์ผู้สอน
- 3.3 บุคลากรสายสนับสนุน
- 3.4 นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า
- 3.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการภายในขอบเขตพื้นที่ของที่ตั้งของมหาวิทยาลัย คือ จังหวัดจันทบุรี

5. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้เริ่มดำเนินการ ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2557-ตุลาคม พ.ศ. 2558

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลที่จะได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความเต็มใจ และความตั้งใจที่จะเปิดเผยข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์
2. คำตอบที่ได้จากการทำกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมภาษณ์เชิงลึกจะถูกจำกัดด้วยเรื่องมุมมองและประสบการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์
3. ข้อจำกัดในเรื่องเวลา ระยะทาง งบประมาณในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลต่อการจำกัดจำนวนตัวอย่างประชากรที่จะศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์หมายถึงการวางแผนงานสู่ความพยายามทั้งหลายในการปฏิบัติ และการตัดสินใจอันซับซ้อน ซึ่งเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับวิธีหรือหนทาง (Ways) และวิธีการหรือเครื่องมือ (Means) เพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ โดยการใช้วิธีและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดว่าเป็นแผนที่ใช้ปัจจัยนำเข้าต่ำ (Low input) กระบวนการสั้น (Short process) และส่งผลถึง ผลผลิต/ ผลลัพธ์ ออกมาดี (Good output/ out come)

การปรับเปลี่ยน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นกระบวนการมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ที่มุ่งหมายว่าลักษณะใหม่ต้องดีกว่าเก่า

แผนที่กลยุทธ์ หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึงแผนที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล

กลยุทธ์การจัดการ หมายถึง การจัดการการวางแผนสู่ความพยายามทั้งหลายในการปฏิบัติ และการตัดสินใจอันซับซ้อน ซึ่งเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับวิธีหรือหนทาง (Ways) และวิธีการหรือเครื่องมือ (Means) เพื่อบรรลุเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี หมายถึง นิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและ

วัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู โดยดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ พ.ศ. 2547

มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี หมายถึง นิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมาย
ว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดำเนินงานภายใต้
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดจากการปรับเปลี่ยน
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมคณะรัฐมนตรีสัญจร ครั้งที่
5/2555 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2555 มีมติข้อที่ 23 เรื่อง ผลการปฏิบัติราชการของคณะรัฐมนตรี
ในพื้นที่กลุ่มภาคตะวันออก (4) ด้านสังคมและความมั่นคง (4.2) เห็นชอบโครงการจัดตั้ง
มหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรี ภายใต้ชื่อมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี โดยให้
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

บทที่ 2

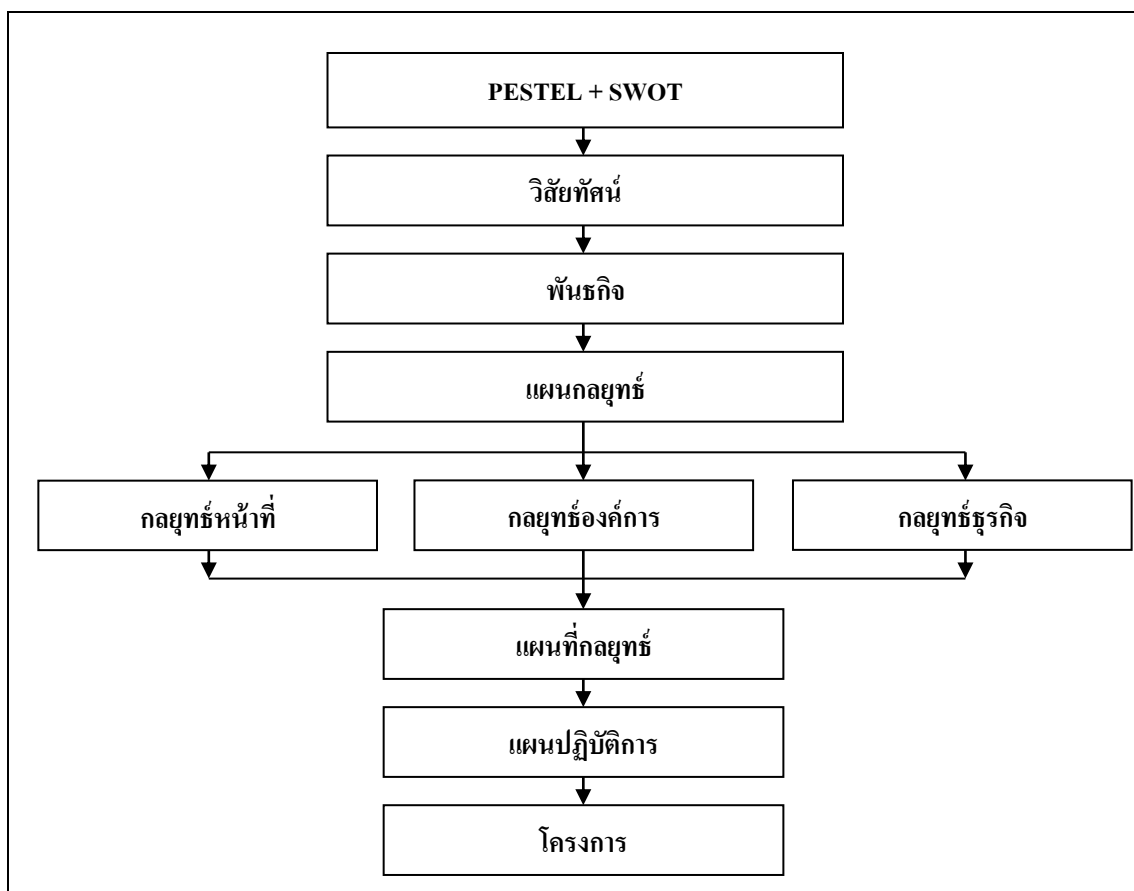
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาและการพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของแผนกลยุทธ์ (History and development of strategy plan)
2. ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย (Good governance of the university)
3. ความสำคัญของกลยุทธ์ต่อการพัฒนาองค์กร (The importance of strategy)
4. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้วงการ PESTEL และ SWOT (The process and theory of PESTEL and SWOT)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related literature)

ความเป็นมาและการพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของแผนกลยุทธ์ (History and development of strategy plan)

การได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทั้งแนวรัฐศาสตร์และแนวธุรกิจประกอบด้วยกันทั้ง 2 ส่วนหลัก ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรนั้น สรุปได้ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (บรรพต วิรุณราช, 2557)

จากภาพที่ 2-1 พบว่า การที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ให้ประสบผลสำเร็จให้ได้ นั้น หัวใจของการพัฒนาองค์กร คือ แผนกลยุทธ์ ซึ่งองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์หน้าที่ หมายถึง รายละเอียด หรือหน้าที่ของบุคลากร หรือสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้
2. กลยุทธ์ธุรกิจ หมายถึง รายละเอียดหรือวิธีการของผู้บริหารองค์กร CEO ทางด้านธุรกิจที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์โดยภาพรวม ซึ่งกลยุทธ์ธุรกิจนั้นจะต้องนึกถึงกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategies) ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยการแข่งขันด้านราคา (Price competition) การแข่งขันด้านช่องทางการจำหน่าย (Distribution competition) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product differentiation) และภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (Product image) เป็นต้น

3. กลยุทธ์องค์การ หมายถึง กลยุทธ์ที่รวมเอากลยุทธ์หน้าที่และกลยุทธ์ธุรกิจเข้าด้วยกัน เพื่อความสมบูรณ์ของแผนกลยุทธ์โดยรวม

บรรพต วิรุณราช (2557) ได้สรุปประเด็นที่สำคัญเพิ่มเติมไว้ว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจที่นำมาเป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์หลักนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทำให้เราทราบรายละเอียดของ ต้นทุนการดำเนินการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน เป้าประสงค์ของผลการประกอบการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ จึงจะนำไปสู่การคิดค่าคุ้มทุนของการดำเนินการต่าง ๆ ของแผนกลยุทธ์ทั้งระบบได้ ซึ่งโดยมากแล้วเป็นเรื่องใหม่ที่ทำให้การทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษานั้น ไม่ได้นึกถึงกัน ด้วยเหตุนี้จึงนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่ผิดพลาด และจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยภาพรวมด้วยเช่นกันซึ่งปัจจุบันทุกมหาวิทยาลัยจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานการอุดมศึกษาด้วยเช่นกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)

แผนกลยุทธ์จะมีองค์ประกอบหลักทั้งสองด้าน คือ กลยุทธ์ด้านรัฐศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการเงินประกอบกัน จึงจะนำไปสู่แผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมได้ (Kaplan & Norton, 2008, p. 7)

ดังนั้น แผนกลยุทธ์โดยรวมจะต้องมีกลยุทธ์องค์การที่รวมเอากลยุทธ์หน้าที่และกลยุทธ์ธุรกิจเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งแผนกลยุทธ์ต้องมีองค์ประกอบหลักสองด้าน คือ กลยุทธ์ด้านรัฐศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการเงิน จึงจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมได้ ซึ่งจะนำไปสู่การคิดค่าคุ้มทุนของการดำเนินการต่าง ๆ ของแผนกลยุทธ์ได้ทั้งระบบ

แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ (Strategy)

คำว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ มาจากรากศัพท์ภาษาอังกฤษ คือ “Strategy” คำเดียวกันเป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ โดยมากแล้วยุทธศาสตร์มักใช้กับระบบราชการทั่วไป ระบบการศึกษา หรือองค์กรด้านการพัฒนา ส่วนกลยุทธ์มักใช้กับการทหาร การเมืองระหว่างประเทศ หรือทางธุรกิจ เสรี พงศ์พิศ (2553) ได้กล่าวว่า ยุทธวิธีหรือกลยุทธ์ (Tactics) เป็นวิธีปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ถ้าเปรียบเทียบกับการรบแม่ทัพเป็นผู้นำกองทัพไปรบด้วยยุทธวิธีตามแผนยุทธศาสตร์ที่จอมทัพหรือผู้บัญชาการสูงสุดและคณะเสนาธิการได้วางไว้ ดังนั้นผู้นำ (Leader) ที่ดีที่เป็นนักยุทธศาสตร์ จึงต้องเป็นผู้มองการณ์ไกลกว้างและลึก มองทะลุเห็นแนวทางที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ เพื่อเดินไปสู่เป้าหมายอย่างมียุทธวิธีหรือกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์เป็นวิชาที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ซึ่งประกอบด้วยกำหนัดนโยบายชาติ วัตถุประสงค์แห่งชาติ รวมทั้งเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน กำลังสนับสนุน กลวิธี และต้อง

พิจารณาถึงอุปสรรค พร้อมทั้งเตรียมทางแก้ไขเพื่อให้การต่อสู้ได้รับชัยชนะในที่สุด เช่นเดียวกับ พจนานุกรมศัพท์ทหาร กระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา ได้อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นศิลป์และศาสตร์ในการพัฒนาและการใช้กำลังอำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา กำลังทหาร ตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม เพื่อทำให้เกิดการสนับสนุนอย่างสูงสุดต่อนโยบายด้านต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อมุ่งที่จะเพิ่มพูน โอกาสและผลของชัยชนะในทางที่เกื้อกูลและโอกาสของการพ่ายแพ้ให้น้อยลง (สุรศักดิ์ พันธเศรษฐ, 2550)

คำว่ายุทธศาสตร์ได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางและหลากหลายตามที่กล่าวมาข้างต้นทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ระดับองค์กรและระดับชาติ ซึ่งแนวความคิดยุทธศาสตร์สมัยใหม่ จึงมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจของรัฐ โดยยุทธศาสตร์อาจมีความหมาย คือ การใช้พลังอำนาจของชาติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ เพราะพลังอำนาจของชาติเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือ (Mean) วัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายหรือจุดหมาย (End) กระบวนการทางยุทธศาสตร์เป็นวิธีการที่จะทำให้ได้มาตามวัตถุประสงค์หลักของชาติ ซึ่งยุทธศาสตร์ในระดับสูงสุดของประเทศ เรียกว่า ยุทธศาสตร์ชาติ (National strategy) โดยวัตถุประสงค์หลักของชาติมักจะถูกกล่าวถึงในรูปของผลประโยชน์แห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงและเครื่องมือต่าง ๆ ก็จะถูกกล่าวถึงในรูปของพลังอำนาจแห่งชาติ (National powers) (กาญจนา นาคสกุล, 2551)

ไรท์ และคณะ (Wright et al., 1992, p. 15) ให้คำนิยาม กลยุทธ์ หมายถึง แผนของ ผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่ง หากมองโดยกว้าง ๆ แล้ว ยุทธศาสตร์ใช้ในระดับนโยบาย กลยุทธ์ใช้ในระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในสาขาอื่น ๆ นอกเหนือจากทางการทหารแล้ว จึงหมายถึงการวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis โดยที่ Kaplan and Norton (2001) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคาม ในกรอบ ระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนในการใช้วิธีการและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายสูงสุดหรืออีกนัยยะหนึ่งหมายถึง แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้น คำว่า Strategy จึงเป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีความซับซ้อน และเชื่อมโยง วัตถุประสงค์ให้เข้ากับวิธีการหรือเครื่องมือที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้มุ่งหวังไว้

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์

การวางแผนเป็นหลักการสำคัญขั้นต้นของกระบวนการบริหารที่จะนำพาองค์กรอยู่รอด ในภาวะปัจจุบัน แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานสามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี รูปแบบของแผนมี

หลายอย่างต่างกัน สุดแต่ว่าจะวางแผนขึ้นมาสำหรับภารกิจใด และเพื่อวัตถุประสงค์ใด แผนงานเปรียบเสมือนเข็มทิศชี้ช่องทางในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม แผนงานนั้นจะดีแค่ไหนก็ตาม หากผู้ใช้แผนไม่ดำเนินการตามแผนหรือไม่ให้ความสนใจแก่แผนงานนั้นเท่าที่ควรแล้ว แผนนั้นก็ไร้ความหมาย (วุฒิชัย ธนาพงศธร, 2557) แผนงานเป็นหลักและรากฐานในการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากการวางแผนและการติดตามผลที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีมีอยู่น้อยมาก ผู้บริหารควรสนใจและให้ความสำคัญแก่แผนอย่างเพียงพอ หากยอมเสียเวลาเพียงเล็กน้อยสำหรับการวางแผน จะได้ไม่ต้องเสียเวลาเสียแรงงาน และเสียเงินจำนวนมาก เพื่อแก้ไขอุปสรรคและปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ (บรรพต วิรุณราช, 2557)

คูนต์และ โอคอลลเนลส์ (Koontz & O'Donnell, 1968) ได้นิยามการวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

คาสต์และ โรเซนเวิน (Kast & Rosenveing, 1970) ได้นิยามการวางแผน คือ กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์นโยบาย โครงการและ วิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

แอกคอร์ด (AcRobb, 1970) ได้นิยามการวางแผน คือ วิธีการที่จำเป็นของการทำการตัดสินใจล่วงหน้าและเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการ นี้ให้ได้คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กรหรือแผนงานคืออะไร
2. อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น

ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เป็นแผนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็จะต้องมีขั้นตอนหรือกระบวนการยุทธศาสตร์ (Making strategy) โดยเริ่มจากการก่อตัว (Strategy formulation) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy evaluation) (Li, Guohui, & Eppler, 2008) จะเห็นได้ว่าคล้ายกับกระบวนการนโยบายสาธารณะ (Making public policy) ที่มีขั้นตอนใหญ่ ๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย (Policy formulation) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy implementation) (สุภชัย ยาวะประภาส, 2552)

การจัดทำแผนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จะช่วยให้เห็นถึงโอกาสและภัยคุกคามที่หน่วยงานจะต้องเผชิญ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับวิธีการทำงานการเตรียมรับและพัฒนาให้ทันความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมของสังคมโลก

ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ทั้งของประเทศและสังคมโลก และมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด โดยนำศักยภาพทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า (บรรพต วิรุณราช, 2557)

การวางแผนที่ดีไม่รับประกันผลสำเร็จ แต่การวางแผนไม่รับประกันความล้มเหลว (วุฒิชัย ธนาพงศธร, 2557) แผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารองค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ก้องเกียรติ โอภาสวงการ, 2554) ซึ่งหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับของการวางแผน

ระดับของการวางแผนถ้าจะแบ่งตามลักษณะของการบริหารงานในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2547) ดังนี้

1. การวางแผนระดับนโยบาย (Policy planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กร มักจะระบุแนวทางอย่างกว้าง ๆ เป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long range plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2565 เป็นต้น

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) เป็นการวางแผนหลอมรวม คลอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรหรือแผนงานใหญ่ขององค์กร โดยจะต้องระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมักเป็นแผนระยะยาว 5-15 ปี ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

3. แผนปฏิบัติการหรือแผนดำเนินงาน (Operation plan) เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดจากแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการนั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing plans) และแผนเฉพาะครั้ง (Single-use plans)

ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ดำเนินการศึกษาวิจัยจะกำหนดเป้าหมาย คือ กรอบกระบวนการ ในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับเปลี่ยน องค์กร คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดตามขั้นตอนต่อไป

เวริชและคูนท์ (Wehrich & Koontz, 1994, pp. 117-141) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผน ควบคู่กับกระบวนการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส (Being aware of opportunities) โดยเน้นไปที่การตลาด การแข่งขันความต้องการของลูกค้า จุดแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ (Setting objectives or goals) โดยระบุให้ชัดเจนว่าเราต้องการอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร
3. การพิจารณาถึงสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (Considering planning premises) เช่น มีสิ่งแวดล้อมใดเกี่ยวข้องในการวางแผนบ้าง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. การกำหนดทางเลือก (Identifying alternatives) เป็นการกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
5. การเปรียบเทียบทางเลือกหรือการประเมินทางเลือก (Comparing alternatives or evaluating alternatives) โดยเน้นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และต้องเป็น ทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่าย (Cost) น้อยแต่ให้ผลประโยชน์ (Benefit) สูงสุด
6. การเลือกทางเลือก (Choosing an alternative) คือการเลือกทางเลือกเพียงทางเลือกเดียว ที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปปฏิบัติ
7. การกำหนดสิ่งสนับสนุนแผน (Formulating supporting plans) เช่น วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น
8. การกำหนดแผนงบประมาณ (Numberizing plans by budgeting) โดยกำหนดรายรับ รายจ่าย และแผนการใช้จ่ายเงินให้ชัดเจน

ขั้นตอนของวงจรโครงการ (Levine & Wideman, 2005) มี 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความชัดเจนในภารกิจและวัตถุประสงค์
2. แนวคิดในการดำเนินงาน
3. การวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยง
4. การวิเคราะห์ระบบ/ กระบวนการจัดทำผลผลิต
5. กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ
6. การวางแผนการดำเนินงาน
7. การบูรณาการระบบสนับสนุนต่าง ๆ
8. การกำหนดเค้าโครงในการบริหารจัดการและการกำกับดูแลทางด้านเทคนิค
9. การตรวจสอบผลและการปรับปรุงการดำเนินงาน

การวางแผนและบริหาร โครงการของส่วนราชการ (สมนึก พิมลเสถียร, 2550) มีขั้นตอน

ดังนี้

1. ทบทวน/ ตรวจสอบ/ ประเมินผลการดำเนินงาน โครงการที่ผ่านมา

2. ริเริ่มโครงการใหม่และการวิเคราะห์เบื้องต้น
3. วิเคราะห์และวางแผนรายละเอียดโครงการ
4. วิเคราะห์และจัดทำค่าของงบประมาณ
5. ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการ โดยการประเมินผลการใช้งานและการติดตาม/ปรับปรุง/แก้ไข

กระบวนการวางแผนปฏิบัติงาน (สมิต สัจฉกร, 2550) มีดังนี้

1. มีการเตรียมก่อนสร้างแผนโดยครบถ้วน
2. ศึกษานโยบายและเป้าหมายขององค์กรอย่างแน่ชัด
3. กำหนดกรอบหรือแนวทางปฏิบัติไว้แล้ว
4. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ตลอดจนความพร้อมไว้ชัดเจน
5. คาดการณ์สิ่งที่จะเอื้ออำนวยให้บรรลุผลและอุปสรรคต่าง ๆ
6. รวบรวมข้อมูลด้วยการสำรวจเบื้องต้นทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง สถิติ เหตุการณ์ หลักฐาน เป็นสารสนเทศเพื่อเลือกใช้

7. พิจารณานุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผน
8. ไตร่ตรอง กำหนดแผนที่ต้องการไว้แล้วอย่างชัดเจน
9. กำหนดมาตรฐาน หรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติเป็น กิจกรรม
10. พิจารณาทางเลือกและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุผล
11. พิจารณาอุปสรรค หรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นและวิธีแก้ไข
12. กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
13. พิจารณาทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติ กิจกรรม
14. เขียนแผนที่ชัดเจน กำหนดเวลาเริ่มต้น เวลาสิ้นสุดและ ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม
15. นำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามกำหนด
16. กำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติแผนและการควบคุม งาน
17. ประชุมทำความเข้าใจแผนกับบุคคลผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
18. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเพียงพอ
19. กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง
20. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนเป็นระยะ
21. สื่อสารกลับไปยังขั้นการเตรียมการว่ามีความถูกต้อง ครบถ้วน
22. วัด หรือประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ ต้องการเพียงใด
23. พิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

24. พิจารณาว่าสมควรจะมีการทบทวน หรือไม่อย่างไร

ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย (Good governance of the university)

คำว่า ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรมะ + อภิบาล หมายความว่า หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองสังคมที่ดี (Good governance) (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2542) ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ เพื่อให้สังคมพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุข (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542) ระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ซึ่งธรรมาภิบาลให้ความหมายไปในทางบริหารราชการ เพื่อให้แตกต่างจากบรรษัทภิบาล (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553) ธรรมาภิบาล คือ กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ สังคม เอกชนและประชาชนที่ทำให้การบริหารงานแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นสังคมเข้มแข็ง ความเป็นประชาคม ที่ทำให้ภาครัฐและภาคธุรกิจตั้งอยู่ในความถูกต้อง (ธีรยุทธ บุญมี, 2541; ประเวศ วะสี, 2541) ธรรมาภิบาล ในความหมายแบบสากล มีความหมายรวมถึงระบบ โครงสร้าง และกระบวนการ ต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุข ซึ่งจะเห็นได้ว่า ธรรมาภิบาลสากลเน้นกฎเกณฑ์ (Norm) ที่วางระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และ ภาคประชาสังคม ในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของรัฐซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) (บวรศักดิ์ อุวรรณ โณ, 2545, หน้า 1-2) หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นหัวใจของการบริหารองค์การในปัจจุบันและขยายครอบคลุมไปสู่การบริหารงานของทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงการสร้างมหาวิทยาลัย ดังคำกล่าวของ ฯพณฯ องคมนตรีศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย สถาบันคลังสมองของชาติ (2552) กล่าวว่า “ในเนื้อหาจริง ๆ ของธรรมาภิบาลนั้นซึ่งเป่าหมายจริง ๆ ของธรรมาภิบาล เขาต้องการสามอย่าง คือ 1) ประสิทธิภาพในการบริหาร เช่น การใช้จ่ายเงินไม่เปลืองใช้ถูกต้องตามระเบียบ แสดงการประหยัดให้เห็นชัดไม่สุรุ่ยสุร่ายใช้เงินคุ้มค่าใช้คนพอสมควรไม่มากเกินไปไม่น้อยเกินไป 2) ผลลัพธ์ที่ดี คนที่จบแล้วมีคุณภาพ 3) โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งระบบของธรรมาภิบาลต้องอยู่ได้ด้วยความจริงใจไปตรงมา มีผู้รับผิดชอบและรับผิดชอบ” ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย สถาบันคลังสมองของชาติ (2552) กล่าวว่า “การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยนั้น ถือเป็นความสำคัญระดับประเทศที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องร่วมมือกัน เป็นสิ่งที่ดีที่จะมีการประชุมของนายกสภา มหาวิทยาลัย หรือส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบอร์ด ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในเวทีต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี รวมถึงการพิจารณาถึงความสำคัญใน

เรื่องการจัดตั้งเวทีแลกเปลี่ยนความคิดสำหรับนายกสภามหาวิทยาลัยในเรื่องธรรมาภิบาลและการจัดการอุดมศึกษาเช่นเดียวกับ CUC ของสหราชอาณาจักรต่อไป” ดร.สุเมธ แย้มนุ่ม สถาบันคลังสมองของชาติ (2552) กล่าวว่า “ทำอะไร จึงจะมีโอกาสสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยและให้กรรมการในสภามหาวิทยาลัยได้ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักของ Good governance ตามกรอบแผนระยะยาวอุดมศึกษา 15 ปี ฉบับที่ 2 ซึ่งมีการนำเสนอให้มีการจัดหลักสูตรสำหรับนายกสภามหาวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เช่นเดียวกับ IOD (Thai Institute of Directors) ในการบริหารจัดการ (มหาวิทยาลัยในประเทศไทย) ยังคงมีปัญหาคือเรื่องธรรมาภิบาลเข้ามาช่วยอีกมาก ทั้งนี้การที่จะมีสถาบันส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยเตรียมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เช่น ในทางธุรกิจก็มีสถาบันเช่นนี้ คือ สถาบันของผู้บริหารระดับสูง หรือ IOD ที่ดูแลการฝึกอบรมผู้บริหาร เรื่องธรรมาภิบาลถือเป็นสิ่งที่ดี”

ดังนั้น ธรรมาภิบาล (Good governance) เป็นแนวความคิด หลักการพื้นฐาน และวิธีการปฏิบัติงานหรือการบริหารงาน โดยยึดถือระบบคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการจัดการและการควบคุมดูแลการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรมภายใต้ความคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดผลท้ายสุดให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม ความสุจริต โปร่งใส ความคุ้มค่าเงิน คำนึงถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประชุมของนายธนาคารที่กรุงมนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ ในวันที่ 18 ตุลาคม ค.ศ. 1994 นาย Michael Camdessus นิยามคำว่า “Good governance” ว่าเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เศรษฐกิจมีการเจริญเติบโตในระดับสูง ในแง่ที่ว่ารัฐต้องรับใช้สังคมโดยส่วนรวมมากกว่ารับใช้ผลประโยชน์ของคนบางกลุ่มเท่านั้น (IMF, 1994) Nelson (1992) ซึ่งให้เห็นถึงปัจจัย 3 ด้าน ที่แตกต่างกันของ Governance นั่นคือ ประชาธิปไตย รัฐบาลที่ดีและการพัฒนา สิ่งที่น่าสนใจก็คือ คำนิยามที่กว้างที่สุดของคำว่า Governance นั้นมาจากรายงานต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลโลก (Report of the commission on global governance) ที่มีชื่อเป็นทางการว่า Our Global Neighbourhood (1995) ซึ่งระบุว่า Governance คือผลรวมของวิธีการต่าง ๆ ที่ปัจเจกชน สถาบัน ภาครัฐบาลและภาคเอกชนจัดการกิจการร่วมกันของตนเอง ซึ่งรวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการขจัดความขัดแย้งหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน การทำเช่นนี้มีการใช้สถาบันแบบเป็นทางการและระบบของอำนาจในการจัดการ ในขณะที่เดียวกัน ก็มีการใช้สถาบันแบบไม่เป็นทางการในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งที่เราพบมากที่สุดก็คือ ประเทศกำลังพัฒนาจำนวนมาก ไม่มีความสามารถในการสถาปนาสถาบันต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสร้างอภิบาล ดังนั้น อภิบาลจึงไม่เกิดขึ้น เพราะอภิบาลมีลักษณะเป็นพลวัตเดิมตามทางของสถาบันในประเทศนั้น ๆ ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามสถาบันที่เป็นทางการและไม่เป็น

ทางการ ดังนั้น เราจึงไม่แปลกใจว่า ประเทศกำลังพัฒนาจึงมักล้มเหลวในการสร้างโครงสร้างของ
อภิมหาที่มีประสิทธิผลขึ้น (North, 1990, De Soto, 2000)

ธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาขององค์กรและสังคม
ประเทศชาติอย่างยั่งยืน และมีความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอด
นานกว่า 25 ปี ตั้งแต่ก่อนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำถึงแนวทาง
การแก้ไข เพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และ
ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้อย่างรอบคอบ ระมัดระวัง และ
คำนึงถึงคุณธรรม ซึ่งตรงกับหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลกับบรรษัทภิบาล

คำว่า “อภิมหา” ในความเห็นของ Williamson (1994) จึงมีส่วนที่สำคัญ คือ ต้นทุน
ค่าธุรกรรม (Transaction costs) เป็นหัวใจ ซึ่งการจะทำให้ Governance แสดงประสิทธิผล
(Effective governance) ได้มากหรือไม่นั้นยังต้องขึ้นกับว่าโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและ
วัฒนธรรมธรรมาภิบาลกับบรรษัทภิบาลเป็นเรื่องเดียวกัน ธรรมาภิบาลในทางธุรกิจซึ่งมีชื่อเรียก
อีกชื่อหนึ่งว่า บรรษัทภิบาล (Corporate governance) หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good corporate
governance) เป็นระบบบริหารจัดการองค์กร โดยให้ความสำคัญเรื่องการกำกับดูแลของ
คณะกรรมการบริษัท ภายใต้หลักการพื้นฐาน คือ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความตระหนักใน
หน้าที่ และความเป็นธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กร และ
เป้าหมายทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคมและประเทศชาติ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน
องค์กรที่มีบรรษัทภิบาลที่ดีต้องมีระบบการควบคุมภายในที่ดีส่งเสริมให้บรรลุดัตถุประสงค์ใน
ระยะยาวและเสริมสร้างให้เกิดความโปร่งใสไว้ทุกมิติในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น
อย่างยิ่งต่อ การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน การควบคุมภายในที่ดีโดยต้องเน้นในทุกระดับขององค์กร
ตั้งแต่ระดับแผนก ระดับฝ่าย ไปจนถึงองค์กร โดยรวมทั้งนี้ควรมีกลไกในการป้องกัน (Preventive
control mechanism) ตรวจจับการทุจริตหรือข้อผิดพลาด (Detective control mechanism) อันจะเป็น
การสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการออกแบบกลไกในการป้องกันความเสี่ยง นอกจากนี้ ระบบ
ควบคุมภายในควรที่จะส่งเสริมให้บรรลุดัตถุประสงค์หลักของการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้าน คือ
ด้านการปฏิบัติงาน (Operations objectives) ด้านการจัดทำรายงานการเงิน (Financial reporting
objectives) และด้านความสอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance objectives)
(OECD, 2004, p. 11) ตามคำจำกัดความของ OECD การกำกับดูแลกิจการก็คือ ความเกี่ยวเนื่อง
สัมพันธ์กัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงได้รับการปฏิบัติอย่าง

เป็นธรรม นั่นคือ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ผู้ซื้อสินค้า ผู้ขายสินค้า พนักงานลูกจ้าง เจ้าหน้าที่ รัฐบาล และสังคมโดยรวม ต้องได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Fairness) และเสมอภาค นอกจากนี้ การกำกับดูแลกิจการ ยังหมายความรวมถึง ระบบการบริหาร และควบคุมการดำเนินงานภายในของ บริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นในระยะยาว (OECD, 2004, p. 15) ปัจจุบันตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ดำเนินการในการส่งเสริมให้ บริษัทจดทะเบียนมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งหวังให้คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนทุกบริษัทพัฒนาระดับการดูแลกิจการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556, หน้า 146) พบว่า โลกได้ถูกแบ่งแยกด้วยคำพูดของประธานาธิบดีทรูแมนแห่ง สหรัฐอเมริกาด้วย คำว่า “ค้อยพัฒนา” ทำให้ประชากรสองพันล้านคนกลายเป็นคนค้อยพัฒนา หลังจากนั้น ก็ปรากฏเรื่องไม้เครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาจนถึง Governance ประเทศไทย รับเอา แนวคิด Governance มาใช้ในภาครัฐเรียกว่า ธรรมภิบาล ในภาคเอกชนเรียกว่า บรรษัทภิบาลซึ่งได้ ปรากฏหลักการในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และในกฎหมาย ระเบียบอื่น ๆ อีกมาก ระบบอภิบาลมีผลต่อการพัฒนาในแง่ที่บรรษัทภิบาลมีความสัมพันธ์กับการเติบโต ของ เศรษฐกิจและธุรกิจต่าง ๆ ธรรมภิบาลยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา ประเทศด้วยยุทธศาสตร์ การเป็นหุ้นส่วนร่วมภาครัฐเอกชน ระบบอภิบาลยังเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรที่มุ่งเน้นใคร่ทำไร ข้อเสนอแนะประการแรก ควรเพิ่มระบบอภิบาลในมิติอื่น ๆ และบูรณาการ กัน เพื่อใช้พัฒนาประเทศในระดับจุลภาคด้วยการกำกับดูแลองค์กรที่ดีในภาครัฐและการกำกับดูแล กิจการที่ดีในภาคเอกชน ส่วนระดับมหภาคใช้ธรรมภิบาลด้านจัดการ/ บริหาร ร่วมกับธรรมภิบาล ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ประการที่สอง ควร พิจารณาคุณสมบัติของรัฐมนตรีที่เข้ามา บริหารราชการแผ่นดินจะต้องความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์อย่างน้อยก็ ไม่ควรค้อยกว่า คุณสมบัติที่กำ หนดให้

ในขณะเดียวกัน สถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Director: IOD) เป็น องค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อพัฒนาและสนับสนุนกรรมการในการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไปประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรมและการเพิ่มเติมความรู้เรื่องการเป็นกรรมการให้กับสมาชิกจากบริษัทต่าง ๆ ทั้ง บริษัทที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก หรือธุรกิจครอบครัว ทั้งที่จดทะเบียนและไม่ได้ จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนสมาชิกที่เป็นกรรมการจากภาครัฐ หรือ กรรมการจากองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลไม่อาจเกิดขึ้นได้หากไม่มีรัฐที่เข้มแข็งที่สามารถสร้างความมีเสถียรภาพ ความโปร่งใสและนโยบายที่ชัดเจน ปัญหาหลักของรัฐที่อ่อนแอก็คือ เป็นรัฐที่ไม่อาจมีคุณภาพ มากพอแบบ Weberian type ที่จะปกป้องผลประโยชน์ของประชาชน (Evans, 1995) ต่อมาสถาบัน พระปกเกล้าโดย ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2549) ได้นำหลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีฯ กับหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ตามพระราชกฤษฎีกากบับใหม่มาบูรณาการ ร่วมกันและสังเคราะห์ จัดทำองค์ประกอบและตัวชี้วัดธรรมาภิบาลใหม่ เรียกว่า “ทศธรรม” โดย เพิ่มหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลจากเดิม 6 องค์ประกอบ เป็น 10 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบ ที่เพิ่มขึ้นคือ 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) 8) องค์การแห่งการ เรียนรู้ (Learning organization) 9) การบริหารจัดการ (Management) และ 10) เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology and communication)

การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลมีหลักการที่เป็นแนวทางเพื่อให้ผู้ปฏิบัติยึดเป็นแนว ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เกิดปัญหาเลือกปฏิบัติหรือมีหลายมาตรฐาน สำหรับแนวปฏิบัติ ตามหลักธรรมาภิบาล ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2545) และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551) ได้เสนอ ธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

หลักนิติธรรม (The rule of law) หมายถึง การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม ตลอดจนต้องมีการบังคับใช้ และปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้มี ความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย สุจริต

หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดย ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความ โปร่งใสอย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการที่สามารถให้ประชาชน ตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้

หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรหรือผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็น คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน โดยให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่และ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นใน

การแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or economy) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้มีความประหยัด ใช่วัตถุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

หน้าที่ของธรรมาภิบาล

แนวคิดหลักธรรมาภิบาล (Good governance) มีกำเนิดจากข้อสรุปของที่ประชุมองค์การให้ความช่วยเหลือระหว่างประเทศในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ได้แก่ ธนาคารโลก (World Bank) องค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) เป็นต้น ได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วในบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืนและการช่วยบรรเทาปัญหาความยากจน โดยเฉพาะธนาคารโลกได้ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติให้กู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการภาครัฐที่ดียิ่งขึ้น ยึดหลักนิติธรรมรวมทั้งการจัดคอร์ปชั่นในประเทศเหล่านี้ให้หมดสิ้นไป ในปี ค.ศ. 1997 United Nations Development Programme (UNDP, 1997) ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่า เป็นเรื่องของการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติ บ้านเมือง รวมทั้งยังได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลซึ่งได้นำเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามาไว้ด้วย รวม 9 ประการ คือ หลักธรรมาภิบาลสากล

ประเทศไทยกับธรรมาภิบาล

ใน ค.ศ. 1996 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) ได้มีมติเผยแพร่หลักการธรรมาภิบาล โดยใช้หลักการนี้เป็นเงื่อนไขในการให้ความช่วยเหลือต่อประเทศที่ต้องการขอกู้ยืมเงินผ่านการแสดงหนังสือเจตจำนง (Letter of intent) ธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) ซึ่งทั้งสององค์การดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการผลักดันวาระของธรรมาภิบาลให้เป็นวาระของโลกในประเด็นที่ว่า มลเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดวิกฤตการณ์การเงินในทวีปเอเชียขึ้น ก็เพราะประเทศในแถบทวีปเอเชียไร้ซึ่งธรรมาภิบาล ด้วยเหตุนี้ทั้งธนาคารโลกและ IMF จึงได้เสนอแนวทาง “ธรรมาภิบาล ระดับโลก” (Global governance) ที่พยายามผลักดันให้ประเทศในแถบทวีปเอเชีย และประเทศอื่น ๆ พยายามเดินตามกรอบของธรรมาภิบาล ธนาคารโลกดูเหมือนจะเป็น องค์การโลกบาลที่เชื่อมั่นดังกล่าวอย่างจริงจัง เพราะก่อนหน้าวิกฤตการณ์ทางการเงิน ในปี ค.ศ. 1997 นั้น ธนาคารโลกก็ได้เผยแพร่เอกสารจำ นวนไม่น้อย ซึ่งให้เห็นถึง “ธรรมาภิบาล กบกับการพัฒนา” (World Bank, 1992)

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ จำเป็นต้องยอมรับเพื่อขอกู้ยืมเงิน มาบรรเทาภาวะปัญหาในปี ค.ศ. 1997 ดังนั้น แนวคิดธรรมาภิบาลได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบท การเมืองและการบริหารอย่างเป็นรูปธรรมตามความหมายสากลในประเทศไทยนับจากปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา โดยปรากฏครั้งแรกในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งมีการกำหนด “กลยุทธ์การพัฒนาประชารัฐ” เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักเพื่อการพัฒนาให้รัฐ และประชาชนมีความเข้าใจที่ดีมีความรับผิดชอบและมีความเอื้ออาทรต่อกัน การพัฒนาและ ดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ การขับเคลื่อนสังคมจึงขยายขอบเขตกว้างขึ้นและมีช่องทาง หลากหลายมากขึ้นแทนที่การควบคุมตามโครงสร้างตามสายงานและสายการบังคับบัญชา โดย รัฐบาลส่วนกลาง (Nellissen, 2002, p. 6)

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็น วาระแห่งชาติ ชี้ความสามารถของการกำหนดนโยบายสาธารณะเพื่อขับเคลื่อนสังคม ทั้งในด้าน สังคมและเศรษฐกิจจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายที่สามารถโต้ตอบ กับแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลง ในระดับโลกและภูมิภาค มุมมองธรรมาภิบาลจึงเน้นบทบาท ของรัฐบาลและสถาบันต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดตั้งเป็นพื้นฐานหลักสำหรับการพัฒนาความสามารถ เชิงนโยบาย (Painter & Pierre, 2005) โดยออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้าง ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนให้ทุกส่วน ราชการถือปฏิบัติ และรายงานผลการปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว ตามระเบียบฯ ได้ระบุความหมาย ธรรมาภิบาล หมายถึง “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัด ระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้สึกสามัคคีและ ร่วมกันเป็นพลังซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้าง ภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตอันตรายที่หากจะมีมา ในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็น คุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลก ยุคปัจจุบัน” การผูกขาดอำนาจเปลี่ยนเป็นการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจจากภาคส่วนต่าง ๆ จึง ทำให้เกิดคำถามว่ารัฐบาลควรมีบทบาทหน้าที่หลักอะไรในระบอบธรรมาภิบาล Denhardt and Denhardt, (2008) นอกจากนี้แล้ว ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริม ให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลัก ความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

ภายหลังระเบียบนี้ได้ถูกยกเลิก โดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แต่ยังคงองค์ประกอบทั้ง 6 ไว้ พระราชกฤษฎีกานี้เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยมีสาระสำคัญและมาตรการต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ การอำนวยความสะดวก การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ นักวิชาการระดับแนวหน้าหลายคน ได้ริเริ่มเสนอความคิดเห็นและแนวความคิดธรรมาภิบาล (Governance) ให้เป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับการจัดรูปแบบ (Organizing concept) ของวิชาการบริหารสาธารณะ (PA) หรือการจัดการสาธารณะ (PM) (Frederickson & Smith, 2003) การตื่นตัวและความเคลื่อนไหวทางความคิดของบรรดานักวิชาการเหล่านี้ จึงสะท้อนให้เห็นการยอมรับความจริงว่า พื้นฐานทางปรัชญาไม่ว่าจะเป็นในด้าน Ontology และญาณวิทยาของวิชาการบริหารสาธารณะได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว หลังจากนั้นวงการวิชาการบริหารสาธารณะได้มีการนำข้อเสนอเกี่ยวกับหลักการและเหตุผล ข้อโต้แย้ง รูปแบบและทฤษฎี ตลอดจนกรอบชี้แนะสำหรับการค้นคว้าวิจัยในระดับรูปธรรมอีกมากมาย เพื่อผลักดันให้แนวความคิดและหลักการธรรมาภิบาลเป็นทิศทางหลักของศาสตร์ด้านการบริหารสาธารณะทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยกับหลักธรรมาภิบาล

มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลากหลายสาขาวิชา รวมทั้งการทำวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยจึงต้องมีระบบธรรมาภิบาลในการดำเนินการ การจัดการ และการควบคุมดูแลต่าง ๆ ทั้งในด้านการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และมีการกำกับตรวจสอบโดยกลไกภายในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

ภายใต้กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ได้ระบุไว้ว่า “ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (Governance and management) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือ หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้า พร้อมกับการขับเคลื่อนโดยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ภารกิจของมหาวิทยาลัยก็สำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรสูงสุดในที่นี้ คือ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีความสำคัญต่อความเจริญของสถาบันและผลผลิตที่ดี” Harley, Hyman and Thompson (2005) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมทำให้นุเคราะห์ภายในองค์กร

มีโอกาสได้รับความยุติธรรม และปกป้องสิทธิของตนเองได้ การให้อำนาจในการทำงานจะทำให้บุคลากรมีประสบการณ์ทางบวกกับความคาดหวังในเนื้องาน นอกจากนี้ การที่องค์กรกำหนดกฎ ระเบียบ และกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นทางการให้บุคลากรทุกคนในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากทุกคนถูกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมภายใต้กฎ ระเบียบ และกระบวนการเดียวกัน (Organ, Podsakoff, & MacKencie, 2006)

นอกจากนี้แล้ว ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล หรือมหาวิทยาลัยนอกระบบ กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการโดยยึดหลักความมีคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ การบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม และการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

สภามหาวิทยาลัยกับการส่งเสริมธรรมาภิบาล

พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยได้ให้อำนาจสภามหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรสูงสุดในการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การอนุมัติหลักสูตร การดูแลกำกับคุณภาพของการศึกษา การให้ปริญญาเอกกิตติมศักดิ์ การแต่งตั้งอาจารย์ให้เป็นศาสตราจารย์ การลงโทษผู้กระทำผิด เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การดำเนินการของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว ธรรมาภิบาลเป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการ การบริการที่ดีขึ้น (Agere, 2000) หน้าที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัย คือ กำหนดและกำกับนโยบายการบริหารจัดการให้เป็นไปตามพันธกิจมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจึงทำหน้าที่กำกับดูแลนโยบาย การตรวจสอบและการดำเนินงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ธรรมาภิบาลเป็นหลักสำคัญที่สภามหาวิทยาลัยจะต้องนำมาส่งเสริมให้การปฏิบัติงานและการบริหารงานในทุกระดับเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม โปร่งใส ความคุ้มค่าเงิน และให้โอกาสกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ซึ่งมีผลงานวิจัยของศิริพร พงศ์อัจฉริยะ (2550) สนับสนุนว่า การบริหารจัดการที่ดี ด้วยหลักธรรมาภิบาลจะส่งผลผ่านความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลง

ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และสามารถผลักดันสถาบันให้แข่งขันได้ในระดับสากล (ตัวบ่งชี้ที่ 7.1) กล่าวคือ คุณภาพของสถานศึกษาจะมีทิศทางที่จะพัฒนาต่อไปในอนาคตได้อย่างดี หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ามีสภาสถาบันที่รับผิดชอบต่อความสำคัญและโปร่งใส ติดตามกำกับดูแลสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด มีส่วนร่วมใน

การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายของสถาบัน ดูแล ติดตามกำกับ การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการประชุมสภาสถาบัน การศึกษาอย่างสม่ำเสมอ มีการพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะ รายงานทางการเงินที่สถาบันนำเสนอ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลในต่างประเทศ

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลในต่างประเทศก็มีอย่างแพร่หลาย เช่น สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา ซึ่งรวมแล้วประมาณ 6 หน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีรายละเอียดพอสังเขป สถาบันคลังสมองของชาติ (2552) ดังนี้

Committee of University Chairs (CUC) (คณะกรรมการกลางของนายกสภามหาวิทยาลัย) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางของนายกสภามหาวิทยาลัย (University chairs) ของประเทศสหราชอาณาจักร สมาชิกประกอบด้วย ประธาน (Chair) ขององค์กรบริหาร (Governing bodies) ของมหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในอังกฤษ สกอตแลนด์ เวลส์ และไอร์แลนด์เหนือ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา มาตรฐานบริหารจัดการขั้นสูงที่เหมาะสม สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับและสถาบันอิสระ ตลอดจนถึงการเผยแพร่และขยายผลวิธีปฏิบัติที่ดีในการบริหารมหาวิทยาลัย (Committee of University Chairs (CUC), n.d.)

Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) (องค์กรสนับสนุนภาวะการเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา) ได้รับการจัดตั้งเมื่อปี ค.ศ. 2003 โดย UUK (Universities UK) และ SCOP (Standing Conference of Principals) ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเกี่ยวกับภาวะของผู้นำ ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการแก่นายกสภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งในประเทศสหราชอาณาจักร LFHE เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของ CUC โดยมีพันธกิจเพื่อพัฒนาทักษะของผู้นำในปัจจุบันและอนาคต (Leadership Foundation for Higher Education (LFHE), n.d.)

The University Chancellors' Council (UCC) (การประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย) นายกสภามหาวิทยาลัยของออสเตรเลีย ได้มารวมตัวกันเป็นที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย (University Chancellors' Conference: UCC) และมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย หรือองค์กรบริหารอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย และต่อมาได้มีการรวมตัวกันเป็น The University Chancellor's Council หลังจากนั้น ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย (UCC) และสถาบันธรรมาภิบาลแห่งชาติ (National Institute for Governance: NIC) ได้จัดตั้ง University Governance Professional Development (UGPD) Program นั้น มารับผิดชอบเรื่องการฝึกอบรม โดยเฉพาะ (University Governance Professional Development (UGPD) program, n.d.)

National Institute for Governance (NIG) (สถาบันเพื่อการกำกับดูแลแห่งชาติ) ซึ่ง NIG เป็นหน่วยประสานงานของ UGPD มีสำนักงานอยู่ที่มหาวิทยาลัยแคนเบอร์รา มีหน้าที่ศึกษาวิจัยในสาขาวิชา ศึกษาวิธีปฏิบัติและให้การศึกษาระบบบริหารแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน (National Institute for Governance (NIG), n.d.)

University Governance Professional Development (UGPD) Program (การขึ้นชั้น การกำกับดูแลการพัฒนาด้านอาชีพมหาวิทยาลัย) โปรแกรมของ UGPD เป็นความร่วมมือระหว่าง UCC และ NIG ของออสเตรเลีย ที่เน้นประเด็นธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา และให้บริการแก่สมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติกว่า 800 แห่ง ที่ออสเตรเลีย โปรแกรมของ UGPD ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน ที่ทำงานขนานกันไป คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพเฉพาะเรื่องของมหาวิทยาลัย (University specific professional development training) นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรสำหรับผู้ที่จะมาเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย (Becoming a governor) หลักสูตรเพื่อพัฒนานายกสภามหาวิทยาลัยที่อยู่ในตำแหน่งอย่างต่อเนื่องและหลักสูตรการพัฒนาความสามารถของทีม (University Governance Professional Development (UGPD) program, n.d.)

สมาคมผู้บริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยของรัฐบาล (The Association of Governing Boards of Universities and Colleges: AGB) (สมาคมผู้บริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยของรัฐบาล) เป็นสมาคมระดับชาติแห่งเดียวของสหรัฐอเมริกาที่ให้บริการแก่คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิและผู้บริหารของวิทยาเขต (CEO) ตลอดจนผู้บริหารอื่น ๆ ของวิทยาเขตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยและภาวะผู้นำ กิจกรรมของ AGB ประกอบด้วยการจัดประชุมและการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดการศึกษาแก่บอร์ด หรือ คณะกรรมการ และบริการให้คำปรึกษาโดยวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญจะเดินทางไปยังมหาวิทยาลัย ที่ต้องการการบริการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking service) เพื่อติดตามและเปรียบเทียบข้อมูลกับกลุ่มต่าง ๆ (The Association of Governing Boards of Universities and Colleges: AGB, n.d.)

ความสำคัญของกลยุทธ์ต่อการพัฒนาองค์กร (The importance of strategy)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายคำว่ากลยุทธ์ไว้ว่าเป็นวิชาที่ว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหาร ตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงครามมุติชัย รัตนพงษ์ (2557) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (Ways) ที่จะนำพลังอำนาจ (Power) มาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างเครื่องมือ (Means) กับจุดมุ่งหมาย (Ends) จักขวัชร

ศิริวรรณ (2555) ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate goal) แผนกลยุทธ์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ ทั้งนี้้องค์กรสามารถใช้แผนกลยุทธ์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้น้องค์กรยังสามารถใช้แผนกลยุทธ์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติ (Action plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วยบรรพต วิรุณราช (2557) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ที่ดีไว้ว่า เป็นแผนที่ปัจจัยนำเข้าต่ำ (Low input) กระบวนการสั้น (Short process) และส่งผลถึง ผลผลิต/ ผลลัพธ์ ออกมาดี (Good output/ out come)

การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้พื้นฐานแนวคิดและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือ ทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูงและความร่วมมือของทุกคนในองค์กร (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2550, หน้า 60) ผู้บริหารจึงควรจะทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ (Put the right man on the right job) พร้อมทั้งต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการดำเนินงานต่อไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 138) การพัฒนาองค์กรนั้น ได้มีการส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแสดงทรรศนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การวางกลยุทธ์ในการตอบโต้สถานการณ์ต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและช่วยเหลือในด้านการพัฒนาของลูกจ้าง ตามความเห็นของผู้ชำนาญการเชื่อว่า การพัฒนาจะมีประสิทธิภาพที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการใช้วิธีการสอดแทรกต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กร (ประภัสสร บุญมี, 2550, หน้า 7-8) แนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากล ของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสแนวความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงาน และหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ทศพร ศิริ สัมพันธ์, 2549 ข, หน้า 26-33)

แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐกิจ คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

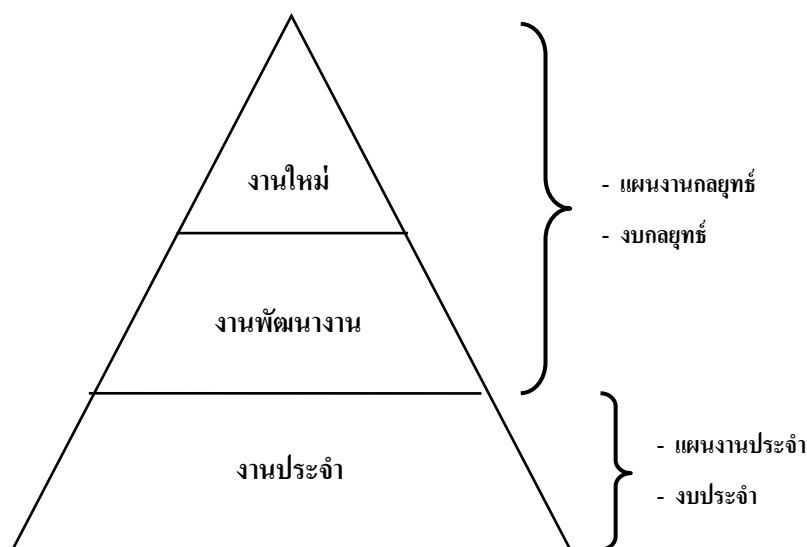
อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public interest) อีกทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอีกด้วย นอกจากนี้แล้ว Jackand Suzy (2005) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึงการเลือกอย่างชัดเจนว่าจะแข่งขันอย่างไร คุณเป็นทุกอย่างสำหรับทุกคน ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจของคุณจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่แค่ไหนหรือเงินหนาเท่าไร กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของ CEO หรือผู้บริหารองค์กรกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง ถ้าวัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งคนเหล่านี้จะมององค์กรโดยเห็นส่วนต่าง ๆ ที่พึ่งพากันทั้งหมด พวกเขารู้จักคนในองค์กรรวมถึงแหล่งความคิดและนวัตกรรมและรู้ดีที่สุดว่าโอกาสที่น่าตื่นเต้นที่สุดอยู่ที่ไหน ยิ่งกว่านั้นพวกเขายังเป็นกลุ่มที่จะนำทรัพยากรไปใช้กับกลยุทธ์ที่ต้องการทรัพยากรมากที่สุด พวกเขาได้รับคำชมถ้ากลยุทธ์นั้นสำเร็จ และต้องรับผิดชอบถ้ากลยุทธ์นั้นล้มเหลว

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์ (The importance of strategy plan) ปรกรณ์ ปริยากร (2553) มีดังนี้

1. การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้รับบริการ
 2. การเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันและการแสวงหาความร่วมมือ
 3. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก
 4. การกำหนดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องต้องกัน
 5. การพัฒนาสมรรถนะขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง
 6. การสร้างความสำเร็จโดยคำนึงถึงกลไกใหม่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์
 7. กำหนดทิศทาง (Direction): แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่จะกำหนดทิศทางในการทำงานร่วมกัน
 8. เสริมความมุ่งมั่น (Effort): ทำให้คนใช้ความพยายามหรือความมุ่งมั่นที่จะทำงานด้วยกันให้ได้
 9. กำหนดสถานะขององค์กร (Position): เป็นตัวกำหนดสถานะความเป็นจริงขององค์กรด้วย
 10. สร้างความสอดคล้องต้องกัน (Consistency): ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป (The difference of strategy plan and general plan)**

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น ส่วนการวางแผนทั่วไปเป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการป้องกันปัญหาหรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมี

จุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น ดังนั้น จะพบว่า ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ (Goal) ไม่ใช่การทำงานประจำดังที่ทำอยู่ในระบบของแผนงานประจำ งบประมาณประจำที่ได้รับในแต่ละช่วงเวลา แต่หมายถึงงานที่พัฒนาขึ้นจากงานประจำ และงานใหม่ที่ใส่เข้าไปในแผนงานประจำ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้ไปสู่ความสำเร็จ ดังภาพที่ 2-2 (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552)



ภาพที่ 2-2 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแผนงานประจำและแผนงานกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์ (วุฒิชัย ธนาพงศธร, 2557) มีดังนี้

1. เพื่อให้ได้องค์กรพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้การปรับเปลี่ยนทิศทางภารกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์นั้น ๆ
2. เพื่อช่วยให้การวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) สำหรับแต่ละโครงการสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน โครงการกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับรวมทั้งการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของแต่ละโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงมีคำถามอยู่เสมอว่า ทำไมต้องมีกลยุทธ์ คำตอบในที่นี้คือ
 - 2.1 เป็นการทำให้มีวิธีการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน
 - 2.2 เป็นการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด สถานการณ์ขณะนั้น

2.3 ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจและบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคลากรทุกคน
ในสถาบัน

2.4 ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการวัดและประเมินผลสำเร็จ

ดังนั้น จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จึงทำให้สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรทุกองค์กร
จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ให้ถี่ถ้วนแล้วนำมาวางแผน เพื่อทะยานไปสู่ความสำเร็จ แต่พึงระลึก
เสมอว่า การวางแผนได้อย่างดีไม่ได้เป็นการรับรองความสำเร็จ การวางแผนได้ไม่ดีจะรับรอง
ความล้มเหลว (วุฒิชัย ธนาพงศธร, 2557)

ความจำเป็นและประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ปัตพงษ์ เกษสมบูรณ์ (2555) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อ
กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และ
กำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ
การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ
ข้อมูลที่รอบด้าน คือจะต้องคำนึงถึงทั้งสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถ
ขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและ
สิ่งแวดล้อม การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องเป็นระบบ
คือ แนวทางที่กำหนดขึ้น จะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

เสรี พงศ์พิศ (2553) กล่าวว่า วิธีการวางแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ใช้วิธีการหรือ
กระบวนการที่เรียกว่า STP ซึ่งย่อมาจาก Situation (สถานการณ์) หมายถึง การประเมินสถานการณ์
ว่า ขณะนี้อยู่ที่ไหน เราอยู่ที่ไหน มาถึงที่นี่ได้อย่างไร Target (เป้าหมาย) หมายถึง เราต้องการ
จะไปไหน และ Path (หนทาง) เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร นอกจากนั้นยังอาจใช้เครื่องมือหรือ
วิธีการอื่น ๆ เช่น การประเมินสภาพแวดล้อม การใช้วิธีการ SWOT ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์
จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
การวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats)

สำนักบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ ได้กล่าวถึงคำว่า Strategy ไม่ใช่
การวางแผนในเอกสาร แต่เป็นกระบวนการประสานกันของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร
เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (The University of New South Wales, 2010)

ในองค์กรธุรกิจฝ่ายบริหารในแต่ละระดับ อาจประกอบด้วย ประธานบริษัท ผู้ถือหุ้น และ
ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการอภิปราย ถกเถียง แลกเปลี่ยน และนำไปสู่การตัดสินใจ
ร่วมกัน (Schmidt & Brauer, 2006; Schaap, 2006)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมโดยการวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์แผนงาน โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงานตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุปการวางแผนกลยุทธ์เป็นการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์กรจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

กระบวนการจัดวางแผนกลยุทธ์

การได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์นั้น จะต้องมีการให้ได้ว่าซึ่งแผนกลยุทธ์นั้น ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 2.1 ว่าหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น มีดังนี้ 1) คิดกว้างสร้างวิสัยทัศน์ 2) มองไกลไปข้างหน้า 3) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 4) ปรับระบบกลไกในการทำงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้

ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาแผนงานขององค์กรหรือมหาวิทยาลัยอย่างมาก ดังจะเห็นได้จาก
ตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ.

ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 กระบวนการพัฒนาแผน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557 ก)
มีรายละเอียดทั้งสิ้น 8 ข้อ ดังนี้

1. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายสถาบันโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถาบันและได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน โดยเป็นแผนที่เชื่อมโยงกับปรัชญาหรือปณิธานและพระราชบัญญัติสถาบัน ตลอดจนสอดคล้องกับจุดเน้นของกลุ่มสถาบัน กรอบอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2551-2554
2. มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ระดับสถาบันไปสู่ทุกหน่วยงานภายใน
3. มีกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี ครบ 4 พันธกิจ คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
4. มีตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี และค่าเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี
5. มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีครบ 4 พันธกิจ
6. มีการติดตามผลการดำเนินงาน ตามตัวบ่งชี้ของแผนปฏิบัติงานประจำปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และรายงานต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหารและสภาสถาบันเพื่อพิจารณา
8. มีการนำผลการพิจารณา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของสภาสถาบันไปปรับปรุงในส่วนของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี

ตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก ตามเกณฑ์ของ สมศ. ได้กำหนดไว้ในตัวบ่งชี้ที่ 17 ในการประเมินผลการพัฒนาสถาบัน ตามจุดเน้น จุดเด่นของสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557 ก) รายละเอียด ดังนี้

1. มีการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับจุดเน้น
2. มีการสร้างระบบการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
3. มีการประเมินความพึงพอใจของประชาคมในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับดี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4. ผลการดำเนินงานบรรลุตามจุดเน้น จุดเด่น หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะของสถาบัน และเกิดผลกระทบที่เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่าต่อสังคม

5. สถาบันมีเอกลักษณ์ตามจุดเน้น จุดเด่น หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะที่กำหนดและได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าเรื่องของยุทธศาสตร์เป็นงานที่ยากสำหรับการบริหารจัดการเป็นทีม หรือการนำไปสู่การปฏิบัติทั้งองค์กร ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลานาน (Hrebiniak, 2006) ซึ่งนโยบาย การจัดการศึกษาของชาติให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ของอุดมศึกษาอย่างมาก จึงต้อง กำหนดตัวบ่งชี้มาประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ของ สกอ. และการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของ สมศ. มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญ ในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก เพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยซึ่งการทำงานโดยปราศจากความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายปลายทางของกลยุทธ์จะทำให้ผลผลิตที่ได้ไม่บรรลุตามที่กำหนดไว้ หรือเดินทางไปไม่ถึงจุดมุ่งหมายที่ระบุไว้อย่างแน่นอน (วุฒิชัย ธนาพงศธร, 2557) ดังนั้น กระบวนการวางแผนงานจึงมีความสำคัญกว่าตัวแผนงาน

ดังที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นแล้วว่าแผนกลยุทธ์หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตาม พันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate goal) แผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอันเป็นผลผลิต ทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันโดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้อง ต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึงและวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมา เป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์กร PESTEL และ SWOT (The process and theory of PESTEL and SWOT analysis)

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ (Strategy plan)

1. การวางแผนงานสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ โดย การใช้วิธีและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

2. แผนกลยุทธ์ คือกลุ่มแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์

3. แผนกลยุทธ์ คือกระบวนการตัดสินใจอันซับซ้อน ซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (ENDs) เข้ากับวิถีหรือเส้นทาง (Ways) และวิธีการหรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (วุฒิชัย ธนาพงศธร, 2557)

วิธีการดำเนินการทางกลยุทธ์มีอยู่ 3 ขั้นตอน ดังนี้

วิธีการดำเนินการทางกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน (Jack & Suzy, 2005) ดังนี้

1. คิดหาเรื่องน่าทึ่งครั้งใหญ่สำหรับธุรกิจของคุณ นั่นคือ วิธีการอันรวดเร็ว เป็นจริง และฉลาดเพื่อให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยมีคำถามที่คนในองค์กรต้องตอบ 5 คำถาม คือ

1.1 ตอนนี้งานแข่งขันเป็นอย่างไร

1.2 คู่แข่งทำอะไรไปแล้วบ้าง

1.3 คุณทำอะไรไปแล้วบ้าง

1.4 มีอะไรรออยู่ข้างหน้า

1.5 ก้าวอย่างสู่ชัยชนะของคุณคืออะไร

การประเมินที่ได้มา ซึ่งเรื่องน่าทึ่งครั้งใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 2 วัน ถึง 1 เดือน

2. เลือกคนให้เหมาะกับงานเพื่อให้เรื่องน่าทึ่งครั้งใหญ่เดินหน้าต่อไป

3. พากเพียรเสาะหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) ที่ทำให้เรื่องน่าทึ่งครั้งใหญ่เป็นผลสำเร็จ ไม่ว่าจะจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร นำมาประยุกต์ใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เมื่อคิดถึงกลยุทธ์ให้ทำอะไร จึงไม่ให้สินค้าของเราเป็นสินค้าทั่วไป พยายามอย่างดีที่สุดที่จะทำให้สินค้าและบริการโดดเด่น และลูกค้าติดหนึบเหมือนทาโกะ ลองคิดถึงนวัตกรรมเทคโนโลยี กระบวนการภายใน บริการเสริม หรืออะไรก็ได้ที่ทำให้คุณไม่เหมือนใคร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นในการดำเนินการโครงการคุณภาพ ซึ่งเมื่อเข้าใจและลงมือปฏิบัติแล้วจะช่วยสร้างความประทับใจให้ผู้รับบริการ ลดต้นทุนให้ต่ำลงและสร้างผู้นำที่ดีขึ้น (Barbara et al., 2003)

แผนกลยุทธ์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนกลยุทธ์เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วยสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาเครื่องมือ PESTEL Analysis ที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของการตลาดและวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก ที่เราไม่สามารถควบคุมได้เข้ามาวิเคราะห์ร่วมกับ SWOT Analysis เพื่อความแม่นยำ รัศกุม ของการดำเนินการศึกษาวิจัยรอบกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

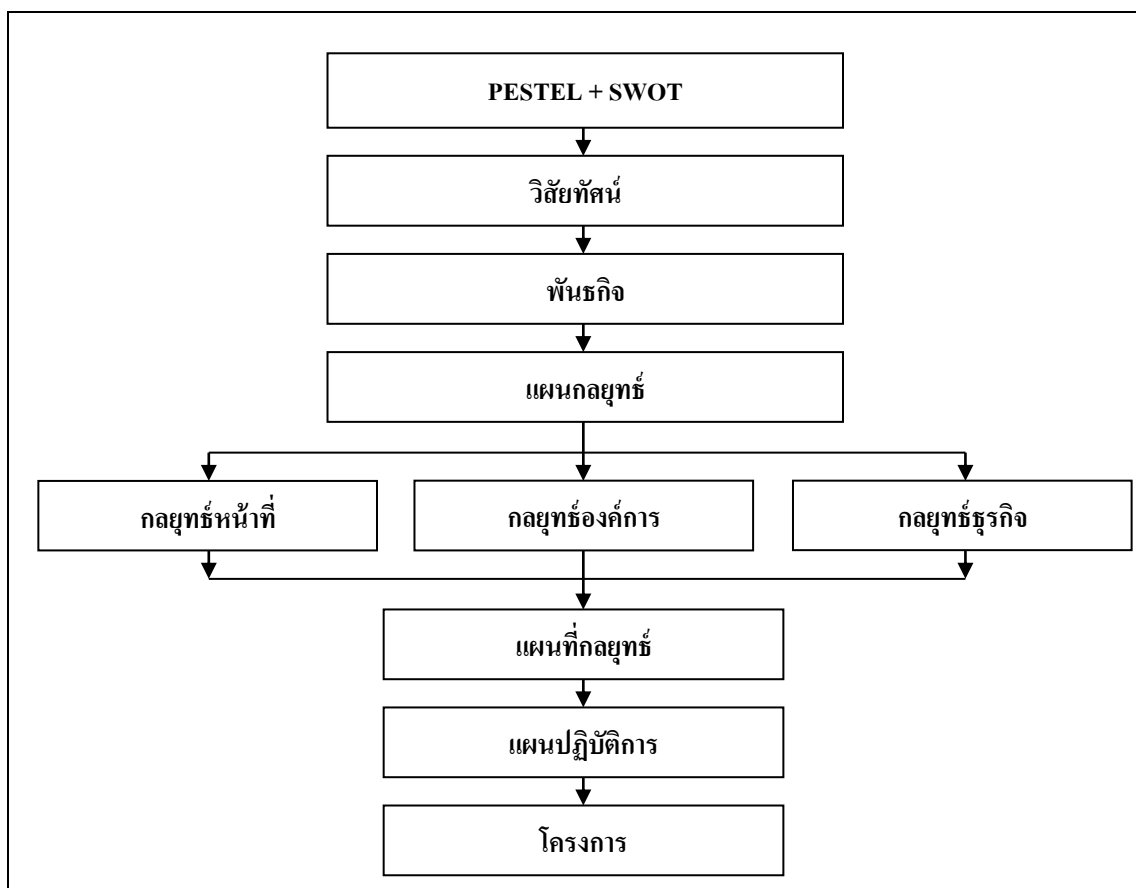
PESTEL Analysis and SWOT Analysis โดย Kaplan and Norton, (2012)

สำหรับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามกระบวนการ PESTEL Analysis และ SWOT Analysis นั้นมีขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment)
2. การวิเคราะห์แนวโน้มของการตลาดและวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคตโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis
3. การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย
 - 3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
 - 3.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)
 - 3.3 การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate goal)
 - 3.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
 - 3.5 การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators: KPIs)
 - 3.6 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรมปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย
 - 4.1 การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร หรือที่มักนิยมเรียกกันว่าการทำ SWOT Analysis ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดเด่น (Strengths) การวิเคราะห์จุดด้อย (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร
 - 4.2 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis
 - 4.3 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์
 - 4.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน
 - 4.5 การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (Strategic plan's KPIs)
 - 4.6 กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ

4.7 การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action plan's KPIs)

ทั้งนี้เพื่อการทำความเข้าใจเนื้อหาที่ได้กล่าวมาแล้วได้ดียิ่งขึ้น สามารถนำเนื่อหาดังกล่าวมาเทียบเคียงกับภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 2-3 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (บรรพต วิรุณราช, 2557)

โดยทั่วไปการวางแผนกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจ เพื่ออนาคตขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบ 3 ประการ (วุฒิชัย ธนาพงศธร, 2557; บรรพต วิรุณราช, 2557) ซึ่งตามรายละเอียดดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ความสัมพันธ์ของการวางแผนกลยุทธ์ (วุฒิชัย ธนาพงศธร, 2557; บรรพต วิรุณราช, 2557)

คำถาม	วิธีการ/ เครื่องมือ	ผลลัพธ์
1. ปัจจุบันการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร (Where are we?)	วิเคราะห์ SWOT - สภาพแวดล้อมภายนอก - สภาพแวดล้อมภายใน - นโยบาย - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ผู้รับบริการ วิเคราะห์ PESTEL - สภาพแวดล้อมภายนอกด้าน การเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านกฎหมาย	S = จุดเด่น W = จุดด้อย O = โอกาส T = ภัยคุกคาม P = การเมือง E = เศรษฐกิจ S = สังคม T = เทคโนโลยี E = สิ่งแวดล้อม L = กฎหมาย
2. ในอนาคตเราต้องการไป ณ จุดใด (When do we want to be?)	นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และ PESTEL มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางองค์กร	- วิสัยทัศน์ - พันธกิจ - วัตถุประสงค์ - เป้าหมาย
3. ทำอย่างไร จึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there?)	โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ TOWS MATRIX และ PESTEL	ประเด็นกลยุทธ์

การวิเคราะห์ SWOT

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT ซึ่ง Kaplan and Norton (2008) กล่าวว่า เป็นกระบวนการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถามและมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาเป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาค้างนี้

1. สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร
2. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่เล็กน้อยเพียงใด
3. อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น
4. มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและ/ หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
5. องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นหรือไม่

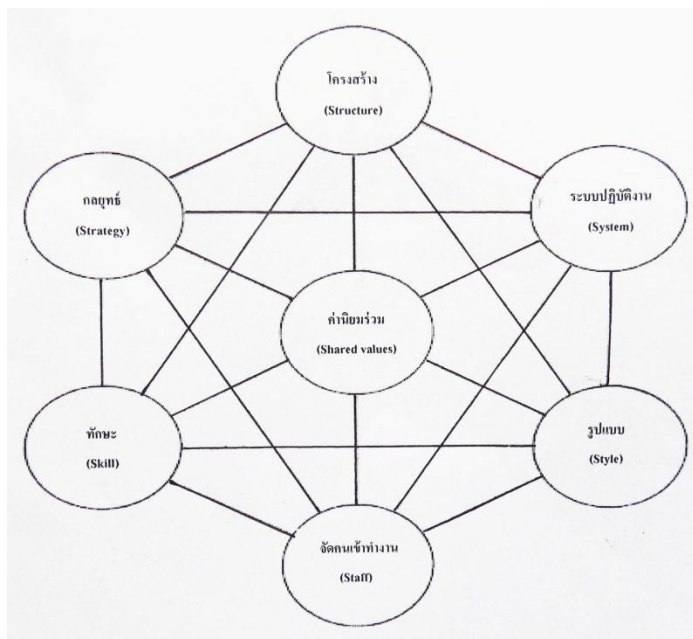
ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีประเด็นใดที่เป็น โอกาสหรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาและมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคามหรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหาอย่างรุนแรงและย้อนกลับมาพิจารณาว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะสามารถฉกฉวยโอกาสและ/ หรือการเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดเด่นที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดด้อยที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกัน โดยการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบประเมินและกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก่สถานะเศรษฐกิจและสังคมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศการเมืองและกฎหมายความต้องการของผู้รับบริการนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน โดยทั่วไปจะพิจารณาจากตัวแบบ The 7s Framework (Robert, Waterman, Thomas, & Julien, 1980) ดังนี้

- 2.1 โครงสร้างองค์กร (Structure)
- 2.2 ระบบการปฏิบัติงาน (System)
- 2.3 จำนวนบุคลากร (Staff)
- 2.4 ความสามารถของบุคลากร (Skill)
- 2.5 กลยุทธ์องค์กร (Strategy)
- 2.6 รูปแบบการบริหาร (Style)
- 2.7 วิสัยทัศน์/ ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

ซึ่งความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้ง 7s Framework สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 7s Framework (Robert et al., 1980)

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (Mc Kinsey 7s Framework) แนวคิดนี้เริ่มต้นเผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดยโรเบิร์ต วอเตอร์แมน (Robert Waterman) และทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) ซึ่งทั้งสองคนเป็นที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญของ Mc Kinsey & Company ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ซึ่งเป็นที่มาของคำว่า Mc Kinsey's 7s ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร แบบจำลอง 7s นี้ เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผน เพื่อกำหนดกลยุทธ์โดยมีการเชื่อมโยงประสานกัน แต่ละตัวมีความหมายและมีความสำคัญต่อองค์กร โดยมีรายละเอียดพอสังเขป (Robert et al., 1980) ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure)

- 1.1 โครงสร้างองค์กรเป็นแบบไหน
- 1.2 หน่วยงานต่าง ๆ มีความรับผิดชอบและประสานงานอย่างไร
- 1.3 เส้นทางสายการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างไร
- 1.4 มีระบบหรือวิธีการชัดเจนหรือไม่

2. กลยุทธ์ (Strategy) คือ การพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ กลยุทธ์ขององค์กรได้กระจายไปยังส่วนต่าง ๆ หรือไม่ มีการวางแผนเพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ที่เป็นอยู่มีจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ใด ๆ คำถามที่ช่วยทำให้เข้าใจสถานการณ์ เช่น

- 2.1 กลยุทธ์เราคืออะไร
- 2.2 วิธีการของกลยุทธ์ตั้งใจที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำอย่างไร
- 2.3 เราจะจัดการกับความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนไปอย่างไร
3. ระบบปฏิบัติงาน (System) คือ กระบวนการและลำดับขั้นของการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องเชื่อมประสานซึ่งกันละกัน เมื่อพิจารณาแล้วองค์กรมีจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) อย่างไรบ้าง คำถามที่ช่วยทำให้เข้าใจสถานการณ์ เช่น
 - 3.1 อะไรคือระบบหลักที่ใช้ทำงานในองค์กร
 - 3.2 ระบบที่ใช้อยู่ครอบคลุมหรือไม่
 - 3.3 มีวิธีการตรวจสอบและประเมินผลอย่างไร
4. ค่านิยมร่วม (Shared values) คือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากรในองค์กร มีความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน เมื่อพิจารณาแล้วองค์กรมีจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) อย่างไรบ้าง คำถามที่ช่วยทำให้เข้าใจสถานการณ์องค์กร เช่น
 - 4.1 ค่านิยมหลักที่ยอมรับร่วมกันมีอะไรบ้าง
 - 4.2 วัฒนธรรมขององค์กรคืออะไร
 - 4.3 อะไรคือค่านิยมพื้นฐานที่องค์กร/ ทีมงานสร้างร่วมกัน
5. รูปแบบ (Style) คือ รูปแบบการบริหาร การจัดการที่มีรูปแบบ วิธีที่เหมาะสม เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ การสะท้อนวัฒนธรรมองค์กร องค์กรมีรูปแบบการบริหารงานอย่างไร ตัวอย่างคำถามที่จะช่วยให้เราตรวจสอบองค์กร (Robert et al., 1980) คือ
 - 5.1 วิธีการมีส่วนร่วมในการจัดการ/ ลักษณะความเป็นผู้นำคืออะไร
 - 5.2 พนักงาน/ สมาชิกในหน่วยงานมีแนวโน้มแข่งขันกันหรือไม่
6. การจัดคนเข้าทำงาน (Staff) คือ พนักงานมีคุณภาพหรือไม่ มาโดยกระบวนการเส้นสายหรือไม่ พนักงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คำถามที่จะช่วยตรวจสอบ วิเคราะห์องค์กร คือ
 - 6.1 อะไรเป็นตัวระบุตำแหน่งที่จำเป็นขององค์กร
 - 6.2 อะไรที่ระบุตำแหน่ง หรือความเชี่ยวชาญพิเศษของพนักงาน
7. ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานเป็นมืออาชีพ มีความรู้แล้วทำให้คนอื่นเชื่อด้วย แล้วนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน คำถามที่จะช่วยตรวจสอบจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร คือ
 - 7.1 พนักงานมีทักษะในการทำงานหรือไม่
 - 7.2 ทักษะและวิธีการติดตาม ประเมินผล เป็นอย่างไร

สถานการณ์ข้างต้นทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้น ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาผลการพิจารณา SWOT ขององค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปด้วยหลังจากนั้น จึงนำประเด็นหลังจากการวิเคราะห์ลงผัง SWOT ซึ่ง จะอยู่ในลักษณะ TOWS Matrix ดังแสดงภาพที่ 2-5

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths: S) 1. 2. 3.	จุดอ่อน (Weakness: W) 1. 2. 3.
	โอกาส (Opportunities: O) 1. 2. 3.	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะ กุมโอกาส
ภัยคุกคาม (Threats: T) 1. 2. 3.	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็ง หลีกเลียงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อน และหลีกเลียงอุปสรรค

ภาพที่ 2-5 การประเมิน TOWS Matrix (องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร, 2554)

ลำดับต่อไปคือการนำประเด็นการวิเคราะห์ที่รวบรวมได้จากการทำ SWOT ทั้งหมด มาจัดอันดับความสำคัญเพื่อให้ง่ายต่อการประเมินสถานะแวดล้อม โดยการนำโอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกจุดเด่นและจุดด้อยซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมาลงผัง โดยผังจะประกอบด้วย ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในตัดกันในลักษณะเป็น Graph นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis จะได้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรการเก็บข้อมูล โดยรวมถึงการประมวลผลน้ำหนักจะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์กรได้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยโอกาสและข้อจำกัด (Opportunities & threats)

1. ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย สถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กระแสของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ
2. ความต้องการ ความคาดหวัง การสนับสนุนหรือเป็นภัยคุกคามของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders analysis) ประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร อาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
3. กรอบกติกาดำเนินการตามรัฐธรรมนูญ กฎหมายปฏิรูประบอบราชการ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตเราต้องการไปทีใด (Where do we want to be?)

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะมุ่งไป สิ่งเป็นส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต โดยวิสัยทัศน์จะต้องเชื่อมโยงเป้าหมาย พันธกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน

เจริญสิน เลิศมหกิจ (2548) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์การ จุดหมายในอนาคตสิ่งที่ท้าทายและแรงบันดาลใจ รวมทั้งสิ่งที่องค์การต้องการอย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาถึงสิ่งเหล่านี้เราอาจให้คำนิยามได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตขององค์การ ภาพความสำเร็จสะท้อนถึงความท้าทาย แรงบันดาลใจ และความชัดเจน แต่ภาพความสำเร็จนี้ต้องเป็นที่ต้องการในอนาคตไม่ใช่ในปัจจุบัน ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงควรบ่งบอกถึงทิศทางและจุดหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องบริหารจัดการ กระบวนการบริหารวิสัยทัศน์มี 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การจัดทำวิสัยทัศน์เริ่มจากทำความเข้าใจขององค์การ กำหนดองค์ประกอบวิสัยทัศน์ และจัดทำวิสัยทัศน์
 2. การสื่อสารวิสัยทัศน์วางแผนการสื่อสาร ดำเนินการสื่อสาร และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
 3. การดำเนินการตามวิสัยทัศน์จัดสรรทรัพยากร ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ให้รางวัลกระตุ้นใจเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
 4. การทบทวนวิสัยทัศน์ตรวจสอบวิสัยทัศน์เป็นระยะ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ คือ ภาพแห่งความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคต ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบันซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตาสะท้อนความคิด

เชิงรุกและเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้จนส่งผลเป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่น จนกว่าจะสำเร็จผสมผสานองค์ประกอบของจินตนาการการกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินตามเป้าหมายนั้น ด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด องค์ประกอบเหล่านี้เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์”

ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นตัวกำหนดทิศทางรวมทั้งจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เราต้องการ ให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคตซึ่งไม่ใช่ภาพองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่จะต้องเป็นภาพที่ดีกว่าในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดพันธกิจ

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552) ได้ให้ความหมายว่าพันธกิจ (Mission) หมายถึงหน้าที่โดยรวมของส่วนราชการพันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการหรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

ในการกำหนดพันธกิจจะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคืออะไรและจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไร ดังนั้น พันธกิจจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้การกำหนดพันธกิจทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงาน

ลักษณะของการเขียนพันธกิจหรือคำกล่าวพันธกิจไม่มีข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ตายตัวว่า จะต้องดำเนินการในลักษณะอย่างไรซึ่งมีอยู่สองลักษณะ ได้แก่ การนำมากล่าวรวมกันเป็นข้อเดียวกันหรือจะแบ่งข้อย่อยก็ได้

พันธกิจขององค์กรแบ่งได้ 2 ระดับ

1. พันธกิจดั้งเดิมคือพันธกิจเดิมขององค์กรซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคมพันธกิจนี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กรและจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร
2. พันธกิจตามเป้าประสงค์เป็นพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น พันธกิจในส่วนนี้จึงปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

การตรวจสอบความเป็นไปได้ของพันธกิจ

การกำหนดพันธกิจจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และความสมเหตุสมผลทั้งนี้รวมถึงอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและบทบาทที่สังคมกำหนดให้องค์กรซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการให้

ถูกต้องตามข้อบัญญัติและระเบียบกฎเกณฑ์ทั้งนี้ร่างพันธกิจที่เหมาะสมและเป็นไปได้จะต้องระบุถึงเงื่อนไขและปรัชญานำทางหรือค่านิยมหลักที่ยึดมั่นในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์/ เป้าหมาย

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552) ได้ให้ความหมายว่าเป้าประสงค์หมายถึงสภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุเป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้ว่าการปฏิบัติการเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่าเป้าหมายซึ่งเป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขันเป็นการทำงานแบบ Knowledge worker คือ ในยุคปัจจุบันที่กำลังเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วระบบราชการในบทบาทใหม่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารข้อมูลก็จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการให้สามารถทำงานอย่างมืออาชีพและมีความเชี่ยวชาญในโลกยุคข้อมูลข่าวสาร

ขั้นตอนที่ 5 ค่านิยม (Values)

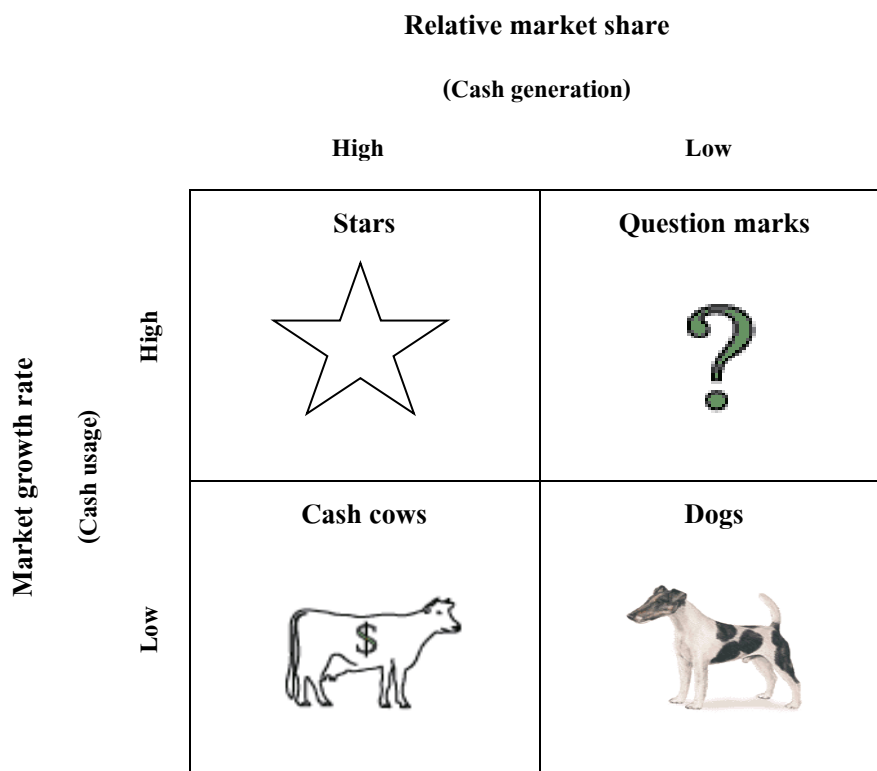
สำนักงาน ก.พ.ร. (2552) ได้ให้ความหมายว่าค่านิยม (Values) หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติค่านิยมสะท้อนให้เห็นและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์

เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดกลยุทธ์ How will we get there? ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การกำหนดกลยุทธ์ เป็นผลจากการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญในแต่ละฝ่าย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมากำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงสอดคล้องกันกับตำแหน่งในปัจจุบันขององค์กร หลังจากการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) และบรรจุประเด็นวิเคราะห์ลงในผัง SWOT แล้ว จะเป็นการประมวลประเด็นผัง SWOT สำหรับตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อวางกลยุทธ์ที่นิยมใช้ได้แก่

1. The growth-share matrix (BCG)
2. GE Model
3. ADL Portfolio-matrix

ซึ่งในที่นี้ จะใช้เป็นลักษณะ BCG Model แสดงดังภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 BCG Model

Kotler (2000) กล่าวว่า BCG Model นี้ใช้ตาราง 2 x 2 แกนนอน คือ ส่วนแบ่งการตลาด เมื่อเทียบกับองค์กรที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด แกนตั้ง คือ การเติบโตของตลาดจากนั้นการนำผลิตภัณฑ์ของบริษัทมาพิจารณาใน 2 มิติ นี้ว่าจัดอยู่ในกลุ่มไหน BCG Model เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกคิดค้น โดยกลุ่ม Boston consulting ในปี ค.ศ. 1986 โดยใช้สำหรับวิเคราะห์ด้านการเงินการลงทุนเกี่ยวกับการตลาดเพื่อช่วยให้เราสามารถวางแผนการขายสินค้า วางกลยุทธ์ทางการตลาด และการสร้างแบรนด์ได้ดีขึ้น โดยจะพิจารณาจาก 2 แกนหลัก คือ อัตราการเติบโตของตลาด (Marketing growth rate) และส่วนแบ่งทางการตลาดสัมพัทธ์ (Relative market share)

การใช้ BCG Model สำหรับวางแผนเพื่อจัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยงานที่มีหลายกิจกรรมหลายหน้าที่หลายบทบาทเพื่อวิเคราะห์ว่าหน้าที่หรือบทบาทใดมีอัตราการเติบโตมีการพัฒนาและส่วนของผลเป็นอย่างไร เพื่อใช้วางแผนจัดหน้าที่บทบาทหรือกิจกรรม (Portfolio planning) และเป็นแบบจำลองเพื่อใช้วิเคราะห์ว่าตลาดสินค้านั้น ๆ มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด (บัญญัติ ส่งสัมพันธ์, 2557)

ดังนั้น การวิเคราะห์ BCG Model นี้เราจะต้องเลือกก่อนว่าจะประเมินอะไร เพราะเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้วิเคราะห์ได้ทั้งแบรนด์ ทั้งสินค้า หรือแม้แต่ตัวองค์กรเองทั้งหมดก็ได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่า เราต้องการวิเคราะห์ในระดับไหน และส่วนไหนที่สำคัญต่อธุรกิจโดยรวมบ้าง ซึ่งใช้ทั้งเกณฑ์ส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เราเป็นกี่เท่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ และความน่าสนใจของตลาดหรืออัตราการเติบโตของตลาดสินค้า โดยวัดอัตราการขยายตัวของตลาดสินค้าทั้งตลาด

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

ในขั้นตอนนี้เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลาโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical framework project planning) หรืออาจเขียนในทำนอง Gantt chart ก็ได้ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการร่วมกันนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยวิธีการจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้แผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

สกนธ์ ชุมทัฬห (2554) กล่าวว่า การนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะสามารถทำให้ทราบว่าแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สังเคราะห์ซึ่งแปลงมาจากนโยบายที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมในระดับต่าง ๆ เป็นอย่างดั้น สามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่สามารถปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด มีระดับความสำเร็จในระดับใด ต้องใช้เทคนิควิธีการ กลยุทธ์หรือกระบวนการใดบ้างในการขับเคลื่อนหรือผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

การควบคุม ติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

การควบคุมเป็นการติดตามการตรวจสอบ (Monitoring) และการประเมินผล (Evaluation) เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่องการติดตามและประเมินผลซึ่งหมายถึง การคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้น คือการคอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557ก)

แนวทางจัดทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ **Blue print for change**

การพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรจุลงในแผนปฏิบัติการสำหรับการที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นนอกจากจะต้องคำนึงถึงโครงการที่สอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้นก็ยังคงต้องคำนึงถึงโครงการและกิจกรรมสำหรับการปรับเปลี่ยน และรวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552)

นอกจากนี้ ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการย่อมมีช่องว่างเป้าหมายหรือสิ่งที่ควรจะเป็นกับผลผลิตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงซึ่งอาจเกี่ยวเนื่องกับองค์ประกอบหลายประการ เช่น กระบวนการระบบสารสนเทศและการสื่อสารกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับคน ฯลฯ ดังนั้น จำเป็นจะต้องมีข้อเสนอแนะแนวทางการจัดทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานมักต้องมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยสำคัญขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์กรเช่นการเพิ่มหรือลดหน่วยงานเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการมอบหมายงานใหม่หรือการออกแบบกระบวนการใหม่ที่เกิดขึ้นจากแผนกลยุทธ์
2. การปรับเปลี่ยนระบบระเบียบขั้นตอน/ วิธีการปฏิบัติงานการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อรองรับกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่
3. การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรใหม่การวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ไปปฏิบัติหน้าที่ตามกลยุทธ์ใหม่
4. การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและทัศนคติของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจถึงกลยุทธ์ใหม่และสามารถปฏิบัติงานตามแผนดังกล่าวได้การสร้างเสริมหรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จร่วมกันในทุกระดับถึงกลยุทธ์ใหม่และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้น ๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือ ให้ทุกคนมองเห็นภาพตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้การจัดการและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่ที่น่าสนใจ

ตัวแบบการประเมินองค์กร (Performance appraisal systems) การวัดผลการดำเนินงานในอดีตจะเห็นว่าเน้นการวัดผลด้านการใช้งบประมาณซึ่งปัญหาการวัดผลด้านการเงินเป็นการวัดผลการดำเนินงานในอดีตไม่สามารถประเมินให้เห็นความสามารถในการดำเนินการในปัจจุบันและอนาคตได้คือปัจจุบันตัวแบบการวัดผลจะมีการวัดหลายมิติ (Multi dimension) ซึ่งต้องคำนึงถึงความสำเร็จของหน่วยงานทั้งอดีตปัจจุบันและอนาคต (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552)

มีหลายองค์กรได้มีการออกแบบการประเมินองค์กร โดยกำหนดตัวแปรที่ใช้วัดผลของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถด้านการแข่งขันลักษณะของการประเมินผลที่ดีควรจะ

1. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ภารกิจและเป้าหมาย
2. สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและระบบการประเมินผลงาน
3. มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร
4. รวมอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
5. ความสมดุลของการประเมินด้านต่าง ๆ
6. เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร
7. เป็นระบบย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
8. เป็นกระบวนการพัฒนาตัวเองของบุคลากรและพนักงาน

ระบบการบริหารงานที่ใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานมีชื่อเรียกว่า Performance Based Management System: PBMS (Kaplan & Norton, 1996 b)

Balanced Scorecard (BSC)

เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร หน่วยงานพัฒนาโดย Kaplan and Norton (1996 a) ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงินด้านลูกค้าด้านกระบวนการบริหารภายในการเรียนรู้และการเติบโต BSC จะเริ่มจากองค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากนั้นการวัดความสำเร็จ (Kaplan & Norton, 2008) จะประกอบด้วย

มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)

โดยให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมารวมถึงการทุจริตและประพฤตินิยมชอบที่ปรากฏ นอกจากนี้ ยังเป็นการตอบคำถามถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงินผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรจากมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณชนที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาลและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ หน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจองค์กรพัฒนาเอกชนนอกจากนี้ยังเป็นการตอบคำถามเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เราควรตอบสนองผู้รับบริการอย่างไร?

มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal perspective) เป็นการพิจารณา ย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กรกระบวนการทำงานทรัพยากรมนุษย์ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยม นอกจากนี้ ยังเป็นการตอบคำถามว่าเพื่อตอบสนองความพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าองค์กรหน่วยงานเราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต BSC เป็นการพัฒนาเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้และการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า โดยมีเป้าหมายท้าทายต่อการประสบความสำเร็จ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSFs)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์องค์กร (วรภัทร โดชนะเกษม, 2557) มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้แต่ทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้และตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน มีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์ให้ดำเนินไปสู่การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ด้าน หรือทั้งสี่มุมมองจะมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งหมด

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สามารถสังเกตได้ในเชิงปริมาณ
2. วัดผลที่ได้จากการดำเนินงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์)
3. ประกอบด้วยตัววัดผลงาน (บ่งบอกถึงคุณลักษณะ 7 และมาตรฐานเทียบเคียงสำหรับบ่งบอกถึงความสำเร็จจากการดำเนินงาน (ข้อความที่บ่งบอกถึงปริมาณผลงาน)
4. เป็นผลงานหรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการนำเอาทรัพยากร (Input) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม (Activity 2 process)

สำหรับค่าของตัวชี้วัดที่กำหนดสามารถกำหนดได้ใน 5 รูปแบบ ได้แก่

1. จำนวน
2. อัตรา (ร้อยละ)
3. ค่าเฉลี่ย
4. อัตราส่วน (A ต่อ B)
5. สัดส่วน (a ใน A)

นอกจากนั้น ตัวชี้วัดที่กำหนดจะต้องมีลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีก็คือมีความสอดคล้องหรือตรงกับประเด็นที่ต้องการจะวัดมีความเป็นรูปธรรมหรือมีความชัดเจนสามารถวัดหรือสังเกตได้ นอกจากนี้จะต้องมีความไวและได้รับการยอมรับจากผู้ผลการประเมิน

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล Kaplan and Norton (2008) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาซึ่งเชื่อมโยงกับทุก ๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) เช่น ความรู้ทักษะของพนักงานให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) ให้แก่องค์กรอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนาและที่สำคัญแผนที่กลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงกลยุทธ์ขององค์กรอันจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สำหรับการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงานอันได้แก่วิสัยทัศน์ขององค์กรประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันโดยกระบวนการในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์นั้นมีขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การยืนยันกลยุทธ์จะเป็นการยืนยันถึงทิศทางในการพัฒนาที่องค์กรมีความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นหรือเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรซึ่งการที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กรจะช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์

2. ขั้นตอนที่สองคือการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategic issues) ซึ่งประเด็นกลยุทธ์หมายถึงสิ่งที่จะต้องคำนึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้น จึงต้องกำหนดประเด็นที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ซึ่งก็ไม่ควรจะมีจำนวนประเด็นกลยุทธ์ที่มากเกินไปเพราะจะทำให้ไม่มีจุดเน้นขององค์กรทั้งนี้ก็เพื่อสนับสนุนต่อพันธกิจ (Mission) ให้นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรในท้ายที่สุด

นอกจากนี้ Kaplan and Norton (2008) ยังมีความเห็นว่าควรมีองค์ประกอบอีก 3 ประการที่ควรเพิ่มเข้ามาในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) คือ

1. องค์กรประกอบทางด้านปริมาณ คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและปัจจัยบนแผนที่กลยุทธ์

2. การกำหนดเงื่อนไขเวลา คือ การกำหนดหัวข้อทางกลยุทธ์ที่จะสร้างคุณค่าทั้งในระยะสั้นระยะปานกลาง และระยะยาวอันจะเป็นการสร้างความสะดวกและความยั่งยืนของคุณค่านั้น ๆ ให้แก่องค์กร

3. การเลือกกำหนดความสำคัญของกลยุทธ์ คือ การเลือกแผนงานและกิจกรรมที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เราอาจจะประยุกต์แนวคิดของ Balanced scorecard ให้มีมากกว่า 4 มิติ ก็ได้ ทั้งนี้ก็เพื่อความเหมาะสมกับสภาพและลักษณะขององค์กรแผนที่กลยุทธ์สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐแต่ความยากง่ายจะแตกต่างกันเนื่องจากผลลัพธ์ของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกันกระบวนการและวัฒนธรรมขององค์กรก็มีความแตกต่างกัน

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

เราต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นกลยุทธ์ โดยการพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับมิติต่าง ๆ และในแต่ละกลยุทธ์สำนักต่าง ๆ ต้องมาพิจารณาว่าเกี่ยวข้องกับพันธกิจของสำนักในด้านใดและจะทำอย่างไรให้กลยุทธ์นั้นแปลงไปสู่การปฏิบัติโดยวิธีการจัดทำโครงการขึ้นมารองรับโดยพิจารณาความเชื่อมโยง ดังนี้

พิจารณากลยุทธ์ตามมิติของ Balanced scorecard เมื่อเราพัฒนาองค์กร (มิติการพัฒนาองค์กรและบุคลากร) โดยการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการประชุมการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญมีทักษะในด้านการจัดการประชุมจะทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ (มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ

บริการ) เกิดความรวดเร็วประหยัดและคุ้มค่าการพัฒนากระบวนการให้บริการการนำระบบลูกค้าสัมพันธ์มาใช้จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ (มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มีการกำหนดระเบียบวิธีและมาตรฐานในการปฏิบัติงานทางด้านการประชุมให้เป็นไปอย่างถูกต้อง (มิติประสิทธิภาพตามพันธกิจ) ส่งผลให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ผลลัพธ์ก็จะเชื่อมโยงในลักษณะของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationships) ไปยังวิสัยทัศน์ขององค์กร (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552)

PESTEL Analysis

PESTEL Analysis (Incquity, 2014) ในปัจจุบัน พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ SWOT Analysis ดังที่กล่าวมาเบื้องต้นนั้น ยังไม่สามารถควบคุมตัวแปรทั้งหมดในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กรสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารส่วนมากมักพยายามวิเคราะห์ธุรกิจของตัวเองรอบด้านทั้งเรื่องของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำเลในการค้าขาย รวมไปถึงวิธีการทำการตลาดในแบบต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมจนอาจจะลืมนึกไปถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการทำธุรกิจทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้กลับมีผลต่อธุรกิจของเรามากกว่าที่เราคิดทำให้เครื่องมืออย่าง PESTEL Analysis จึงกลายเป็นเครื่องมือชิ้นสำคัญที่จะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ทำการตลาดให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น จึงกล่าวได้ว่า PESTEL Analysis นั้นคือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P-Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E-Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S-Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม T-Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ E-Environment: ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม L-Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

ดังนั้น ธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PESTEL Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการไปลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุน เครื่องมือ ชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

ส่วนประกอบของPESTEL Analysis (Incquity, 2014) คือ

1. P-Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้น ๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออกก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบรวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่โดยปัจจัยทางการเมืองที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PESTEL ได้แก่

- 1.1 สถานะความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาลว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด
- 1.2 ปัญหาคอร์รัปชันที่มีในประเทศมีมากจนภาษีของประชาชนไม่ได้ถูกนำไปส่งเสริมในด้านสาธารณูปโภคอื่น ๆ หรือเปล่า
- 1.3 อิสรและเสรีภาพในการทำธุรกิจหลากหลายรูปแบบของแต่ละท้องถิ่น
- 1.4 กฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจ
- 1.5 การควบคุมการนำเข้าและการส่งออก
- 1.6 มีการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมและการจัดเก็บภาษีอย่างไร
- 1.7 กฎหมายในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์การขโมยข้อมูล สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น
- 1.8 การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญามีการให้ความคุ้มครองอย่างไรและครอบคลุมแค่ไหน

2. E-Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Incquity, 2014)

ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุก ๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมากเพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศและจะเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วยซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย โดยเราสามารถวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจได้จากหัวข้อเหล่านี้

- 2.1 ภาวะเงินฝืด ภาวะเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย
- 2.2 อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศ
- 2.3 อัตราการว่างงานของคนในประเทศ
- 2.4 อัตราค่าแรงขั้นต่ำและค่าแรงของพนักงานโดยเฉลี่ย

- 2.5 ระดับชนชั้น และกำลังซื้อของผู้คนในประเทศ
- 2.6 เพดานราคาของสินค้าและบริการที่เราสนใจ
- 2.7 ตลาดหุ้นของประเทศ
- 2.8 วงจรของธุรกิจที่เราสนใจ

3. S-Social: ปัจจัยทางสังคม (Incquity, 2014)

ปัจจัยทางสังคมนั้น หมายถึง ปัจจัยทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมสภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ ถูกทางเพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไปการที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่าง ๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้น ๆ ด้วย

- 3.1 มีการเพิ่มหรือลดของประชากรในสังคมมากน้อยเพียงใด
- 3.2 ทักษะคิดต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน
- 3.3 การจับจ่ายใช้สอยของคนในชุมชนเน้นสินค้านำเข้าหรือสินค้าพื้นที่มากกว่ากัน
- 3.4 ข่าวสารและการบอกต่อมีผลมากน้อยแค่ไหน
- 3.5 พฤติกรรมอื่น ๆ เช่น การดูแลสุขภาพ ความสะดวกจากการเดินทางในชุมชน
- 3.6 วิถีชีวิตของคนในสังคม
- 3.7 พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า
- 3.8 อัตราการอพยพเข้าหรือออกของคนในชุมชน
- 3.9 คุณภาพชีวิตการเป็นอยู่
- 3.10 อายุและเพศ
- 3.11 การแบ่งชนชั้นวรรณะ
- 3.12 สิทธิเสรีภาพของผู้คน

4. T-Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไปบางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยีแต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างมาก เมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์

ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมากเป็นต้นดั่งนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

- 4.1 เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของพื้นที่นั้น
- 4.2 อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- 4.3 ปริมาณนักสร้าง และนักพัฒนา
- 4.4 ระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในชุมชน
- 4.5 เทคโนโลยีการสื่อสาร
- 4.6 การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ

5. E-Environment: ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Incquity, 2014)

โดย E ที่เพิ่มขึ้นมานั้น คือ Environment หรือปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการทำธุรกิจได้บ้างจากหัวข้อ ดังนี้

- 5.1 สภาพอากาศ
- 5.2 กฎหมายและข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ
- 5.3 ปัญหามลพิษทางน้ำ และอากาศ
- 5.4 ระบบรีไซเคิล
- 5.5 ระบบกำจัดขยะ
- 5.6 ทักษะการรักสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน

6. L-Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

L ก็มาจากข้อกฎหมายต่าง ๆ ของพื้นที่นั้น ๆ ที่เราต้องศึกษาเป็นอย่างดีที่จะเห็นว่าเครื่องมือชิ้นนี้สามารถให้ภาพรวมเรื่องปัจจัยเสี่ยงหรือโอกาสต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและปัจจัยอื่น ๆ รอบตัวได้มากขึ้น ซึ่งขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญคือการรวบรวมข้อมูลและต้องมั่นใจว่าข้อมูลเหล่านั้นต้องมีความน่าเชื่อถือเป็นอย่างดี ไม่ใช่พยายามใส่เพื่อให้ทุกช่องดูเยอะ ๆ เท่านั้น เพื่อให้ขั้นตอนการนำมาวิเคราะห์ในขั้นต่อ ๆ ไปจะได้มีประสิทธิภาพและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นพดล สุตันดิณชย์กุล (2554) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความพร้อมด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษาอาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผลการวิจัยพบว่าการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาอาชีวศึกษาไทยด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนจาก 3 ระดับ คือ มาก น้อย ไม่พร้อมหรือไม่เปิดสอนนั้น ส่วนใหญ่ในด้านหลักสูตรต่าง ๆ จะอยู่ใน

ระดับน้อย ยกเว้นหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จะอยู่ในระดับมาก หรือในส่วนของความพร้อมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมการผลิตช่างฝีมือส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาอาชีวศึกษาของไทยมีนโยบายที่เน้นไปในด้านการผลิตช่างฝีมือหรือแรงงานฝีมือ (Skilled labour) ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา จึงทำให้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่เน้นแรงงานระดับชำนาญการ (Specialist) ซึ่งผลิตโดยสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเท่านั้น ข้อเสนอแนะควรเพิ่มคุณภาพของแรงงานฝีมือด้วยการสนับสนุนอุปกรณ์ครุภัณฑ์ และห้องปฏิบัติการให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้นในทุกสถานศึกษาอาชีวศึกษาควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพครู อาจารย์ในด้านการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ ด้านการใช้ ICT ด้านการค้นคว้าหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์กับบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้มากยิ่งขึ้น

เอกราช อมะวัลย์ (2554) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนใน พ.ศ. 2558” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาในการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความเข้าใจ ปัจจัยด้านศักยภาพ ปัจจัยด้านคุณภาพมาตรฐาน และปัจจัยด้านการเปิดเสรีการศึกษา ปัจจัยด้านความเข้าใจเป็นการสร้างความตระหนักและการเตรียมความพร้อม เพื่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปัจจัยด้านศักยภาพบุคลากรเป็นการพัฒนาทักษะและความชำนาญที่เหมาะสมของบุคลากร โรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเป็นประชาคมอาเซียน ปัจจัยด้านคุณภาพมาตรฐาน เพื่อสร้างความยอมรับในคุณสมบัติทางวิชาการและทักษะในฝีมือร่วมกันในอาเซียน ปัจจัยด้านการเปิดเสรีการศึกษา เป็นการสร้างความร่วมมือด้านการศึกษา การพัฒนาความสามารถ ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพสำคัญต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อรองรับการเปิดเสรีการศึกษา ควบคู่กับการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน

อรวรรณ สีสวานิช (2554) ศึกษาเรื่อง “ความพร้อมของนักศึกษาคณะ สังคมศาสตร์ สงเคราะห์ศาสตร์กับการเข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคมอาเซียน” ผลการวิจัยพบว่า การเตรียมตัวของนักศึกษาที่สามารถทำได้ คือ การใช้ภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสารและการทำงาน รวมทั้งความรู้วิชาการในแขนงต่าง ๆ ซึ่งเน้นพื้นฐานด้านสาขาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ส่วน สาขาอื่น ๆ อยู่ระหว่างการพิจารณา สรุปได้ว่านักศึกษาคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มีค่าเฉลี่ยรวมของทักษะเกี่ยวกับการปรับตัวและการเตรียมความพร้อมของการเข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคม อาเซียน โดยมีค่าเฉลี่ยระดับมากเกือบทุกด้าน คือ ด้านเปลี่ยนแปลงของระบบงาน ด้านเวลาทำงาน ด้านรายได้และ

ด้านความหลากหลายของแรงงานที่จะอพยพเข้าประเทศ และมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ด้านการเตรียมความพร้อมของนักศึกษา

สมใจ กงเดิม (2555) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์” ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ร้อยละ 22.14 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 20.30 คณะครุศาสตร์ ร้อยละ 20.13 คณะวิทยาการจัดการ ร้อยละ 18.90 และคณะเทคโนโลยีเกษตร ร้อยละ 18.51 ความคิดเห็นเรื่องความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้และด้านทักษะกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง ความพร้อมด้านเจตคติอยู่ในระดับมากผลการทดสอบความแตกต่างของนักศึกษาแต่ละคณะมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า นักศึกษาต่างคณะกันมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านทักษะและกระบวนการด้านเจตคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุบิน ยุทธรัช (2555) ศึกษาเรื่อง “ความพร้อมในการพัฒนาบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของบัณฑิตที่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนคาดหวังมีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย 2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีความพร้อม ร้อยละ 49.48 ในการพัฒนาบัณฑิตเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ ด้านอาชีพ มีความพร้อมร้อยละ 30.91, ด้านคุณลักษณะของบัณฑิตมีความพร้อมร้อยละ 64.34 จำแนกเป็น ด้านพุทธิพิสัยร้อยละ 61.82 ด้านจิตพิสัยร้อยละ 58.86 และด้านทักษะพิสัย ร้อยละ 76.67 และด้านกิจกรรม การผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต มีความพร้อมร้อยละ 53.20 จำแนกเป็น ด้านสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ร้อยละ 59.40, ด้านหลักสูตรร้อยละ 54.60 ด้านการเรียนการสอน ร้อยละ 52.60 ด้านอาจารย์และบุคลากรร้อยละ 51.80 และด้านการแนะแนวอาชีพและการทำงานในประเทศกลุ่มอาเซียนร้อยละ 48 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตมี 3 ด้าน โดยเรียงตามอันดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านอาชีพ ความต้องการจำเป็น ด้านคุณลักษณะของบัณฑิตข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้ตอบสนองต่อการเปิดเสรีของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จันทร์พา ทัดภูธร(2556) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความพร้อมและการเตรียมตัวทางการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อรองรับการรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียนในปีพุทธศักราช 2558” มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อวิเคราะห์ความพร้อม (Readiness) และการเตรียมตัว (Preparation) ของประเทศสมาชิกอาเซียนด้านการศึกษา (Education)

เป็นการศึกษาโดย ภาพรวม (Overview) ของแต่ละชาติสมาชิก โดยเลือกศึกษา 9 ชาติ สมาชิก อาเซียน อันได้แก่ บรูไนดารุสซาลาม กัมพูชา อินโดนีเซีย มาเลเซีย พม่า ลาว ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และเวียดนาม ของชาติสมาชิกทั้งเก้า โดยพิจารณาจากโมเดล EKSA เพื่ออธิบายการถึงความพร้อม และการเตรียมตัวทางด้านการศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โมเดล EKSA แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ภาษาอังกฤษ (English) ความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน (Knowledge of Asean community) ทักษะอาเซียน (Asean skills) และเจตคติต่ออาเซียน (Attitudes towards Asean integration) (2) เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่าง (Similarities and differences) ตลอดจน แนวทางในการรับรู้และจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพยายามร่วมกันสร้างชุมชนในระดับ นานาชาติ (Regionalization) ระหว่างกลุ่มประเทศของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) กับกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป (European Union: EU) ผลการวิจัย พบว่า ประเทศสมาชิก ทั้งเก้าของอาเซียนมีระดับความพร้อมและการเตรียมตัวทางด้านการศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคม อาเซียนแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมทางด้านภาษาอังกฤษ โดยสิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ มาเลเซียและบรูไน มีความพร้อมทางด้านภาษาอังกฤษในระดับที่สูงกว่าสมาชิกอีกห้าชาติสมาชิก อาเซียนที่มีระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจในระดับที่ต่ำกว่า อันได้แก่ พม่า ลาว กัมพูชา ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และเวียดนาม มีเจตคติในทางบวกต่อการร่วมกันสร้างประชาคมอาเซียน เนื่องจาก ประชาชนจะได้ประโยชน์ในการสร้างกลุ่มทางเศรษฐกิจกว่าครึ่งของอาเซียน ยังเป็นประเทศที่รับ ความช่วยเหลือจากต่างชาติอยู่ในขณะที่สมาชิกของอีกส่วนใหญ่เป็นประเทศผู้บริจาค (Donors) อาเซียนมีช่องว่างของการพัฒนาทางเศรษฐกิจของชาติสมาชิกที่สูงกว่าสหภาพยุโรปหรืออีก ระดับ การพัฒนาทางการศึกษา ระบบและกลไกของความร่วมมือทางการศึกษาของอีก มีความชัดเจนกว่า อาเซียน นโยบายทางด้านภาษาของอีกกับอาเซียนแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด อาเซียนระบุเอาไว้ใน กฎบัตรอาเซียนว่าภาษาอังกฤษคือภาษาที่ใช้ในการทำงานของอาเซียน (Working language) แต่อีก ใช้เน้นนโยบายพหุภาษา อีกเน้นการศึกษาด้านหน้าที่พลเมือง (Civic education) เน้นการมีส่วนร่วม ทางการเมือง สิทธิและหน้าที่พลเมืองแบบตะวันตก ในขณะที่หลายชาติในอาเซียนยังคงเน้น การศึกษาเพื่อสร้างอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตน ทั้งอีกและ อาเซียนต่างมุ่งสร้างสันติภาพและ ความมั่งคั่งร่วมกันของชาติสมาชิก

นางนภัส ชื่นพัฒน์พงศ์ (2555, หน้า 55-56) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติและการเตรียมความพร้อมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีต่อการเปิด เสรีอาเซียน กรณีเปิดเสรีแรงงาน 7 อาชีพ” ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง 126 คน คิดเป็นร้อยละ 63 และเพศชาย 74 คน คิดเป็นร้อยละ 37 มีอายุ 21 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 46 กำลังศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 35 และ

กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 54.40 เมื่อจบการศึกษาแล้วเลือกทำงานในประเทศไทยจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 65 ทศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการเปิดเสรีอาเซียน มีความคาดหวังจากการเปิดเสรีอาเซียนที่จะได้รับประโยชน์ต่อตนเองในระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 โดยมีการจัดอันดับ การเตรียมความพร้อมจากมากไปน้อยดังนี้ คือ การพัฒนาด้านภาษาและการติดต่อสื่อสาร การได้รับความรู้และมีประสิทธิภาพในอาชีพของตนเองมากขึ้น ความคาดหวังจากการเปิดเสรีอาเซียนที่จะได้รับประโยชน์ต่อประเทศไทยในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 โดยมีการจัดอันดับการเตรียมความพร้อมจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ด้านการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างประเทศสมาชิกมากขึ้น การเข้ามาลงทุนจากต่างชาติมากขึ้นและระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยในระยะยาวดีขึ้น ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีอาเซียน ในด้านบุคคลเป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 โดยมีการจัดอันดับการเตรียมความพร้อมจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ระดับความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ความสามารถในตัวบุคคลและต้องการประสบการณ์ใหม่ที่ไม่สามารถหาได้ในประเทศไทย ปัจจัยด้านสังคมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยมีการจัดอันดับการเตรียมความพร้อมจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ การต้องการเปลี่ยนแปลงชีวิตความเป็นอยู่ สวัสดิการทางสังคมที่ยังไม่เพียงพอในประเทศไทยและไม่เพียงพอต่อสภาพสังคมและการเมืองของประเทศไทย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 โดยมีการจัดอันดับการเตรียมความพร้อมจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ รายได้ ค่าตอบแทนที่สูงกว่าของประเทศสมาชิก การเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และเงินทุนที่ต้องใช้ในการเคลื่อนย้ายแรงงานไปยังประเทศ สมาชิกอาเซียน การเตรียมความพร้อมที่มีต่อการเปิดเสรีอาเซียนอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 โดยมีการจัดอันดับการเตรียมความพร้อมจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ การฝึกฝนทางด้านภาษาอังกฤษเพื่อจะสะดวกต่อการติดต่อสื่อสารการศึกษาพฤติกรรมปรับตัวในการทำงาน และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น การรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอาเซียนและการเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง โดยการเข้าฝึกฝนอบรมวิชาชีพ การเข้าฟังบรรยายการเตรียมตัวเข้าสู่การเปิดเสรีอาเซียน การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียน กฎบัตรและระเบียบ ต่าง ๆ วัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณีและการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด

ณัฐพัชร จันทร์สุตร (2549) ศึกษาเรื่อง “การเปิดเสรีการค้าบริการ: ผลกระทบด้านกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ประเทศไทยมีพันธกรณีในการเปิดเสรีการค้าบริการ การศึกษาก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของประเทศไทยในระดับอุดมศึกษาเป็นอย่างมาก สำนักเจรจาการค้าบริการ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2546) ได้รวบรวมภาพรวมของข้อเรียกร้องที่ประเทศต่าง ๆ ได้ยื่นต่อประเทศไทย ได้แก่ ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี จีน นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย เพื่อให้เปิดตลาดบริการการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่

ต้องการให้ประเทศไทยเปิดตลาดบริการการศึกษาในระดับอุดมศึกษาการบริการการศึกษาผู้ใหญ่ และการบริการการศึกษาอื่น ๆ เช่น Tertiary education adult educations, Vocational education และการจัดอบรม เป็นต้น

วิกานดา วรรณวิเศษ (2553) สำนักวิชาการ สำนักเลขาธิการวุฒิสภา จัดทำบทความทางวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลทางวิชาการให้กับสมาชิกและบุคคลในวงงานที่เกี่ยวข้อง ศึกษาเรื่อง “การเตรียมความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน” จากการประเมินศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาของไทย ในการก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยมีทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยอุปสรรค ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ที่ตีพิมพ์เผยแพร่มาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2553 โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานไว้ 3 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตเพื่อให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล 2) การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียน และ 3) การส่งเสริมบทบาทของอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียนจากการติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า มีสถาบันการศึกษาจำนวนไม่มากนักที่สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ดังนั้น เพื่อให้การเตรียมความพร้อมตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) รัฐบาลและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรพิจารณาสร้างความชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมต่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 รวมทั้งเร่งกำกับติดตาม เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น 2) สถาบันอุดมศึกษาไทยควรพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตบัณฑิต เพื่อให้บัณฑิตมีคุณภาพทางวิชาการ มีทักษะพร้อมประกอบการทำงานมีจิตอาสาเรื่องความรับผิดชอบต่อองค์กรและต่อสังคมมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานที่เปิดเสรีได้ โดยเฉพาะในสาขาวิชาที่มีการจัดทำข้อตกลงให้เปิดเสรีแล้ว ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล วิศวกร นักสำรวจ นักบัญชีและสถาปนิก 3) ภาครัฐควรพิจารณาถึงการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งจะถูกใช้เป็นภาษาสำคัญในการทำงานของอาเซียน เพื่อให้บัณฑิตที่จบการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถสื่อสารและใช้ภาษาอังกฤษได้ รวมทั้งควรพิจารณาการเตรียมความพร้อมด้านวัฒนธรรมและภาษาของประเทศเพื่อนบ้านด้วย เพื่อให้บัณฑิตไทยมีความรู้ความเข้าใจในประเทศเพื่อนบ้าน และสามารถทำงานและอยู่ร่วมกันกับบัณฑิตที่จบการศึกษาจากประเทศสมาชิกอาเซียนได้อย่างสันติสุข 4) นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

เองก็ควรจะต้องเร่งพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มากขึ้น

พรศ. แก่นวงศ์ (2555) ศึกษาเรื่อง “การเตรียมความพร้อมการบริหารจัดการในชั้นเรียนของครู โรงเรียนสัตหีบเขตฐานทัพเรือและเขตกองเรือยุทธการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมการบริหารจัดการในชั้นเรียนของครู โรงเรียนสัตหีบเขตฐานทัพเรือและเขตกองเรือยุทธการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสู่ประชาคมอาเซียน (2) เพื่อเปรียบเทียบการเตรียมความพร้อมการบริหารจัดการในชั้นเรียนของครู โรงเรียนสัตหีบเขตฐานทัพเรือและเขตกองเรือยุทธการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสู่ประชาคมอาเซียน จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนสัตหีบเขตฐานทัพเรือและเขตกองเรือยุทธการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 97 คน จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผลการวิจัยพบว่า (1) การเตรียมความพร้อมของการบริหารจัดการชั้นเรียนของครู โรงเรียนสัตหีบฐานทัพเรือและเขตกองเรือยุทธการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสู่ประชาคมอาเซียน โดยรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบทางกายภาพ องค์ประกอบทางอารมณ์ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ องค์ประกอบทางสติปัญญาและองค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเป็นดังนี้ (1.1) องค์ประกอบทางกายภาพ โดยรวมและรายข้ออยู่ใน ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การยอมรับความแตกต่างของการนับถือศาสนา การมีความภูมิใจในการเป็นอาเซียน และการเป็นผู้นำผู้ตามที่ดีในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามลำดับ (1.2) องค์ประกอบทางด้านสติปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีความรู้เรื่องสมาชิกของประชาคมอาเซียน ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการบูรณาการเนื้อหาของอาเซียนกับกลุ่มสาระวิชาอื่น อยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ภายในประเทศสมาชิกอาเซียน ความสามารถ应用技术และวิธีการสอนที่หลากหลาย ความสามารถในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน (1.3) องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก การเตรียมการจัดทำแนวทางหลักสูตรอาเซียนศึกษา การจัดบรรยากาศของห้องเรียนสู่ประชาคมอาเซียน การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์สื่อการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับอาเซียนอย่างเพียงพออยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ ได้แก่ การมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องปฏิบัติการ และการผลิตหรือจัดหาสื่อการสอนเกี่ยวกับอาเซียน (1.4) องค์ประกอบทางด้านอารมณ์แรงจูงใจและบุคลิกภาพ โดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อ ความก้าวหน้าของโรงเรียนสู่อาเซียน การอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ของตนสู่ประชาคมอาเซียน และการทำงานหนักเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนครู (2) ผลการเปรียบเทียบเพื่อเตรียมความพร้อมของ การบริหารจัดการในชั้นเรียนของครู โรงเรียนสัตหีบเขตฐานทัพเรือและเขตกองเรือยุทธการ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสู่ประชาคมอาเซียน จำแนกตามเพศ โดยรวมและ รายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ผลการเปรียบเทียบเพื่อเตรียมความพร้อมของ การบริหารจัดการในชั้นเรียนของครู โรงเรียนสัตหีบเขตฐานทัพเรือและเขตกองเรือยุทธการ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสู่ประชาคมอาเซียน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (4) ผลการเปรียบเทียบเพื่อเตรียม ความพร้อมของการบริหารจัดการในชั้นเรียนของครู โรงเรียนสัตหีบเขตฐานทัพเรือและเขตกองเรือ ยุทธการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสู่ประชาคม อาเซียนจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน โดยรวมรายด้านองค์ประกอบทางกายภาพ และด้านองค์ประกอบทางด้าน อารมณ์แรงจูงใจและบุคลิกภาพ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติส่วนด้านองค์ประกอบ ทางด้านสติปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พรกมล ปริญญารักษ์ (2551) ศึกษาเรื่อง “การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานบริการ นวดแผนไทยสตาร์ ไทยมาสซาช ซาวน่า แอนด์ฟิตเนส เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรของ สถานบริการนวดแผนไทยสตาร์ ไทยมาสซาช ซาวน่า แอนด์ฟิตเนส” โดยมีกรอบระยะเวลา 5 ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2555 และได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ เกี่ยวข้องในการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกกิจการ การสังเกต รวมถึงการรวบรวมข้อมูล ทฤษฎีจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ในการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพการแข่งขันและ แรงกดดันในการดำเนินงาน การวิเคราะห์ปัจจัยภายในต่าง ๆ ของกิจการ เพื่อกำหนดเป็นแนวทาง ในการดำเนินงานภายในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้กิจการสามารถอยู่รอดและ เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็น โอกาสในการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่ ความได้เปรียบของจังหวัดเชียงใหม่ที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม และสถานที่ท่องเที่ยวทาง ธรรมชาติทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ สนใจเดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัด เชียงใหม่อย่างแพร่หลาย จึงได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลและการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยใน การส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง และด้วยกระแสที่ผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญและใส่ใจ สุขภาพกันมากขึ้น ทำให้เป็น โอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับสุขภาพ สำหรับปัจจัยหลักที่เป็น อุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ การที่ผู้บริโภคมีทางเลือกที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการและ

การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีความรุนแรง โดยสถานบริการขนาดใหญ่แต่ละแห่งมีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการกำหนดอัตราค่าบริการต่ำ เพื่อให้มีลูกค้าจำนวนมาก

ศิริประภา แก้วอุดม (2553) ศึกษาเรื่อง “ทางเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เสนอวิสัยทัศน์ ภารกิจของชุมชนในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวย่านตลาดบ้านใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา (2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ และ (3) เสนอทางเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของชุมชนในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ “ตลาดบ้านใหม่แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืน เป็นพิพิธภัณฑ์แห่งชีวิตที่รักษาเอกลักษณ์ทางประวัติศาสตร์วัฒนธรรมชุมชน ไทย-จีน สืบทอดประเพณีท้องถิ่นและเป็นแหล่งอาหารอร่อยของเมืองแปดริ้ว” และภารกิจ 6 ประการ ได้แก่ (1) อนุรักษ์สถาปัตยกรรมอาหารตลาดโบราณและสืบสานวิถีการดำเนินชีวิต ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (2) ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการย่านตลาดบ้านใหม่ทุกด้านและปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิดแก่เยาวชนในท้องถิ่น (3) พัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง (4) สร้างเสริมความสามัคคีภายในชุมชนและอริยาศัยไมตรีที่ดีให้แก่นักท่องเที่ยว (5) พัฒนาคณะกรรมการและสมาชิกชมรมรักษตลาดบ้านใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการการท่องเที่ยวตลาดโบราณริมน้ำอย่างยั่งยืน และ (6) ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนและแม่น้ำบางปะกง ปัจจัยภายในที่สำคัญ (1) ปัจจัยด้านการจัดการชุมชน (2) ปัจจัยด้านทรัพยากรแหล่งท่องเที่ยว (3) ด้านบริการการท่องเที่ยว (4) ปัจจัยด้านการตลาดท่องเที่ยว ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและราคาน้ำมัน (2) ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐในการสนับสนุนชุมชนและการท่องเที่ยวชุมชน (3) ปัจจัยด้านการท่องเที่ยวของภาคเอกชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา (4) ปัจจัยด้านสถานที่ท่องเที่ยวในจังหวัดฉะเชิงเทราบริเวณใกล้เคียงแหล่งท่องเที่ยว (5) ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวภายในประเทศ (6) ปัจจัยด้านที่ตั้งและการคมนาคมของจังหวัดฉะเชิงเทรา (7) ปัจจัยด้านสื่อมวลชน (8) ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวตลาดโบราณริมน้ำอื่นในจังหวัดฉะเชิงเทรา ทางเลือกกลยุทธ์มีทั้งหมด 2 กลยุทธ์ (1) กลยุทธ์ตลาดบ้านใหม่อาหารอร่อย (2) กลยุทธ์ตลาดบ้านใหม่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด คือ กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ กลยุทธ์ตลาดบ้านใหม่อาหารอร่อย และกลยุทธ์ตลาดบ้านใหม่ชุมชนแห่งการเรียนรู้

ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2556) ศึกษาเรื่อง “มหาวิทยาลัย ของไทยกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” พบว่า ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศในภูมิภาค

อาเซียนทั้งหมด 10 ประเทศ จะรวมกันเป็นหนึ่งภายใต้ชื่อ ประชาคมอาเซียน (Asian Community: AC) เพื่อสร้างความร่วมมือให้เกิดความเจริญมั่นคงของประชากร ทรัพยากรและเศรษฐกิจ ซึ่งการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนจะทำให้การเคลื่อนย้ายกำลังคน นักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปโดยสะดวกขึ้น ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ภาษาและวัฒนธรรมระหว่างกัน เกิดการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในด้านการศึกษาและการวิจัยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังนั้น การศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงมีความสำคัญในการสร้างความร่วมมือในด้านการศึกษาระดับสูงและการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยให้เป็นมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีการรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียน ข้อมูลของสถาบัน EF Education First ได้เผยแพร่ดัชนีความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ (EF English Proficiency Index: EF EPI) ของผู้ใหญ่ในประเทศต่าง ๆ ที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่โดยสำรวจจากประชาชนกว่า 2 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2554 พบว่า ผลการสำรวจของประเทศในเอเซียนั้นมีคะแนนออกมา ต่ำกว่าที่คาดเอาไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยได้อันดับที่ 42 จาก 44 ประเทศ ที่ทำการสำรวจทั้งหมด ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มสมาชิกอาเซียนด้วยกันแล้ว จะเห็นได้ว่าประเทศไทย มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษน้อยกว่าประเทศมาเลเซีย (อันดับที่ 9) อินโดนีเซีย (อันดับที่ 34) และเวียดนาม (อันดับที่ 39) เพื่อให้คนไทยมีความรู้ความสามารถในการแข่งขันกับสมาชิกของประเทศในกลุ่มอาเซียนได้นั้น สถาบันอุดมศึกษาของไทยจำเป็นต้องมีการจัดการในเรื่องคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทัดเทียมกับประเทศสมาชิกอาเซียน ต้องมีการพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความทัดเทียมกันด้านบุคลากรในสถาบันการอุดมศึกษาสังกัดต่าง ๆ มีการสนับสนุนทุนเพื่อการวิจัยและทุนการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับอาจารย์ผู้สอนในการสร้างผลงานทางวิชาการหรืองานวิจัยใหม่มากยิ่งขึ้นและเพื่อดึงดูดคนเก่งเข้ามาเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของบัณฑิตไทยให้ทันกับการเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลระหว่างกัน นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการก้าวไปข้างหน้าพร้อมกันของสถาบันอุดมศึกษาไทยในการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และเพื่อสร้างการศึกษาของประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาในภูมิภาคอาเซียนอย่างแท้จริง

ภาวะวิเศษ โรจน์, สำราญ มีแจ้ง, วิทยา จันทร์ศิลา และสมบัติ นพรัค (2556) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ” มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ

พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน (2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน และ (3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาสภาพและแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวทางการบริหารจากสถานศึกษาเอกชนที่ผ่านการประเมินรอบสองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ระดับดีมาก จำนวน 5 แห่ง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (2) การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาขอร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน และ (3) การประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน โดยผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 36 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีจำนวน 4 ประการ องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 5 ด้าน และ องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 10 ขั้นตอน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก และผู้ประเมินมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

เสริม กัลยารัตน์ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาการเตรียมการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” พบว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความเป็นไปได้ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอน เพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ ได้แก่ (1) กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (2) หาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง (3) เตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ (4) กำหนดระบบการตรวจสอบ ติดตามผลกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ว่าประสบ

ความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไร และมีการนำข้อมูลตอบกลับจากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข หรือเพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป และปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง การอาชีวศึกษาในประเทศไทย” พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การอาชีวศึกษาตามสภาพจริง อยู่ในระดับมาก และสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมาก และกลยุทธ์ การใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการอาชีวศึกษาตามสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับมาก

รัศมี เจริญรัตน์ (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม” พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดนครพนม ตามความคิดของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

พิชญ์ณัญญา แพงพงา (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” พบว่า คณาจารย์มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

วิศท์ เศรษฐกร (2557) ได้ศึกษาเรื่อง “การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน: ปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาอุดมศึกษาไทย” บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ สถานการณ์อุดมศึกษาไทย ภายใต้ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียม ความพร้อมสู่การเป็น ประชาคมอาเซียน และนำเสนอปัญหาและข้อเสนอการพัฒนาอุดมศึกษาไทย บนพื้นฐานว่า มหาวิทยาลัยย่อมมีปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน เช่น บุคลากร งบประมาณ บริเวณพื้นที่ หลักสูตรที่เปิดสอน ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องย่อมถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะนำไปสู่ การพัฒนาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเตรียม ความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนถือว่าเป็นเรื่องใหม่ ของการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ดังกล่าว ได้แก่ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะ ความสอดคล้องในการดำเนินการบริหารจัดการ จึงมีวัตถุประสงค์ที่มีความแตกต่างกัน รวมถึงทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการภายใน สถานศึกษาย่อมมีความแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะ คือ เน้นหลักการพัฒนาแบบองค์รวม เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสามารถรองรับแผนดำเนินการ ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวิเคราะห์แนวโน้มของอาเซียนทางการศึกษาให้ชัดเจน เพื่อเสนอ

เป็นทางเลือกให้สถาบันอุดมศึกษาปรับแผนการบริหารจัดการให้เกิดความสอดคล้องกับประชาคมอาเซียน

รติกรณ์ นิชมะจันทร์ (2553) สำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เรื่อง “การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน” พบว่า ในเวลาอีกไม่ถึง 3 ปี นับจากการเข้ามาประชาคมอาเซียนก็จะเริ่มมีบทบาทที่ชัดเจน ทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง และวัฒนธรรม อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จึงต้องเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน สถาบันอุดมศึกษาควรเริ่มดำเนินการในเรื่อง Action (การปฏิบัติ) การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษทั้งอาจารย์และนักศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาได้ในระดับสากล Specialization (ความเชี่ยวชาญ) นำเสนอในสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญ Expediency (ความสะดวก ความง่าย) การเผยแพร่ข้อมูลที่สะดวกและรวดเร็ว Appeasement (การสร้างความปลอดภัย ความประทับใจ) เพื่อรักษาฐานลูกค้าอย่างยั่งยืน Nationality (ความเป็นชาติ) รักษาเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของความเป็นไทย

ทิพย์รัตน์ หาญสืบลาย (2543) ได้นำเสนอบทความวิชาการ เรื่อง “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการปฏิรูปการเรียนการสอนในสหรัฐ: แนวทางสำหรับประเทศไทย” โดยได้รวบรวมข้อมูลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่าย World wide web หรือการเรียนการสอนในระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ได้ตัดตอนบางส่วนมาจากงานวิจัยที่จัดทำโดย รองศาสตราจารย์ ดร.ชูเวช ชานูสง่าวช ภาควิชาวิศวกรรม อุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ บทความนี้มีข้อสรุปที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวโน้มการเรียนการสอนในอนาคตที่สถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา จะพัฒนาไปในทศวรรษหน้า 9 ประเด็นพอสังเขป ดังนี้

- 1) สถาบันอุดมศึกษาจะมีจำนวนลดลงจากเมื่อ 10 ปีที่แล้ว สถาบันจะคงอยู่ต่อไปได้ต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงให้บริการหลักสูตรให้มีคุณภาพสูงให้กับตลาดที่ชัดเจน
- 2) สถาบันต่าง ๆ จะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนมากขึ้น และมีผู้สนใจจำนวนมากที่จะเลือกเรียนแบบผสมผสานระหว่างเรียนในมหาวิทยาลัยกับการศึกษาในระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ทั้งนี้เพื่อลดเวลาเรียนและลดการเดินทาง นอกจากนั้น จะมีนักศึกษาอีกกลุ่มหนึ่งเลือกการเรียนการสอนในระบบออนไลน์เพียงอย่างเดียว
- 3) มีสถาบันอุดมศึกษาเพื่อมุ่งผลกำไรในแบบของ University of Phoenix มากขึ้น
- 4) นักศึกษาจะพิจารณาเลือกสถาบันที่จะเข้าศึกษาโดยดูจากหลักสูตรที่มีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และค่าเล่าเรียน
- 5) สภาพการแข่งขันจะรุนแรงขึ้นกว่าทศวรรษที่ผ่านมาและเป็นการแข่งขันระหว่างสถาบันทั่วโลก ขณะเดียวกันคาดว่าจะมีการจับกลุ่มเพื่อสร้างความร่วมมืออย่างใกล้ชิดขึ้นระหว่างสถาบันหลายแห่งเพื่อให้สามารถ

แข่งขันกับสถาบันนอกรวมได้ดีขึ้น 6) ความร่วมมือและความเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษา กับธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีมากขึ้น 7) มีสำนักงานเพื่อผลิตสื่อการเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ออนไลน์ 8) มีการจัดทำเนื้อหาวิชาให้ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละคน 9) มาตรฐานการศึกษาในระดับนานาชาติ พัฒนาการนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงวิทยฐานะและประกันคุณภาพในระดับนานาชาติ

งานวิจัยต่างประเทศ

เอโบโร, โอเบ็ง, และสเปน (Ugboro, Obeng & Spann, 2011) ได้ศึกษาเรื่อง “การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐ” การศึกษานี้จะเป็นตัวกำหนดความมีประสิทธิภาพของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นเครื่องมือ ที่มีประสิทธิภาพของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานการขนส่งสาธารณะ พบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ตระหนักถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่ง นอกจากนี้ ยังจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างพนักงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานในส่วนต่าง ๆ รวมทั้งผู้จัดการแผนกและทีมผู้บริหารระดับสูง ห้องทำงานของพนักงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ควรใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง การบูรณาการของหน่วยงานหรือแผนส่วนต่าง ๆ เป็นแผนกลยุทธ์ของทั้งองค์กร และขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรควรมีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความท้าทาย

มาโฮนี และแมคกาฮาน (Mahoney & McGahan, 2007) ได้ศึกษาเรื่อง “ข้อมูลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในกับพัฒนาการทางด้านวิทยาศาสตร์ขององค์กรในเชิงกลยุทธ์” การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ครบกำหนดในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ตอนนี้เราต้องเผชิญกับจำนวนของประเด็นสำคัญที่นำมาพร้อมกันแสดงให้เห็นว่าตอนนี้เป็นเวลาที่จะถือเอาความคิดใหม่สำหรับอธิบายและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร ครั้งแรกกับหลักสูตรของเราซึ่งเป็นเรื่องที่ทำทายเป็นอย่างมากและนวัตกรรมในหลักสูตรของโรงเรียนธุรกิจจะลดลงในบางส่วน เราจำเป็นต้องฟื้นฟูประสิทธิภาพการเรียนการสอนของเราผ่านวัสดุใหม่และการสอน ประการที่สองฐานทฤษฎีในสาขาของเราได้มีการพัฒนาในจำนวนที่เฉพาะเจาะจง สิ่งที่ต้องดำเนินการในวันนี้เป็นโอกาสในการสร้างทฤษฎีบูรณาการใหม่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงลึกของการตรวจสอบสังเกตว่าเราได้รับในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา แต่ปัจจุบันนี้ทฤษฎีแบบบูรณาการที่เน้นสิทธิในทรัพย์สินและดำเนินการผลกระทบต่อยุทธศาสตร์องค์กรของทั้งสองสถาบันและตลาด ประการที่สามเราสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องได้มากที่สุด ประเด็นยุทธศาสตร์เร่งด่วนที่ต้องเผชิญหน้ากับผู้บริหารในวันนี้และ

ผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำในอนาคต บางส่วนของประเด็นยุทธศาสตร์เหล่านี้ เช่น การสูญเสียของพลังงานธรรมชาติ ทรัพยากรความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมทางการเมืองและองค์กรยุติธรรม จำหน่ายและการเกิดขึ้นของรูปแบบใหม่ของการกำกับดูแลกิจการ ในทางทฤษฎีและพวกเขาก็ยังนิยมใช้กัน จึงแพร่หลายและมีความสำคัญที่พวกเขาจะต้องสั่งให้ความสนใจการวิจัยของเรา สะดุดปิดรอบใหม่ของการสร้างความรู้แบบบูรณาการและการค้นพบทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์องค์กรของทั้งสองสถาบันและตลาดสนามดีว่าจะตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้บริหาร นักวิชาการ (รวมทั้งผู้ที่อยู่ในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทางสังคม) และสังคม

ซิน (Xin, 2009) ได้ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการงานหลักในองค์กร” ซึ่งเป็นเรื่องที่ถกเถียงกันอยู่ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยรวม รวมถึงหน้าที่หลักในการทำงานคือ การตลาด การจัดการ การดำเนินงานด้านการเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ละหน้าที่ต้องใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีความคิดสำหรับอนาคต สิ่งทั้งองค์กรต้องการ คือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตามการสำรวจกลยุทธ์องค์กร 2002 ที่บอกว่ากลยุทธ์ คือ ทิศทางระยะยาวขององค์กร บทความนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งความสัมพันธ์ของหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกัน และการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร

เวบบ์ (Webb, 2011) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของการมีส่วนร่วมที่เพิ่มขึ้น: การจำแนกความแตกต่างของสถาบันและการเพิ่มขึ้นของการมีส่วนร่วม” ล่าสุดจากรัฐบาลอังกฤษ แสดงให้เห็นว่าถึงแม้จะมีโครงสร้างและการระดมทุนการศึกษาชั้นสูง ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการขยายการมีส่วนร่วม (WP) บางคนมีแนวโน้มที่จะยังคงคุณลักษณะของภาษาอังกฤษ HE ในเวลาเดียวกันระบบ HE ในประเทศอื่น ๆ เช่น ออสเตรเลียกำลังสร้างประสบการณ์ในสหราชอาณาจักรโดยการขยายการมีส่วนร่วมผ่านการมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มการรับสมัครของผู้ที่มาจากภูมิหลังที่ด้อยโอกาสและความก้าวหน้าจากอาชีวศึกษาการศึกษาที่สูงขึ้น (Bradley review, 2008) ดังนั้น จึงเป็นเวลาที่เหมาะสมในการประเมินการจัดการเชิงกลยุทธ์และประสบการณ์ของ WP ของความคิดริเริ่มนโยบายที่ผ่านมาในสหราชอาณาจักร

เคนเน็ธ และซูซาน (Kenneth & Susana, 2015) ได้ศึกษาเรื่อง “การเรียนการสอน มีความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ในกลยุทธ์ทางธุรกิจ: โอกาสในการพัฒนาทักษะที่สำคัญ” งานวิจัยนี้ได้นำเสนอแผนการสอนเพื่อที่อยู่ภายในหลักสูตรกลยุทธ์ทางธุรกิจ ชั้นแรกให้นักศึกษาประเมินค่าความพร้อมในด้านของทักษะเฉพาะเมื่อเทียบกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำทางธุรกิจ ซึ่งว่าจ้างและจัดการพวกเขา (Hart Research Associates, 2015) ประการที่สองผู้บริหารระดับสูงได้ทำการระบุความเสี่ยงด้านภูมิศาสตร์การเมืองที่เป็นภัยคุกคาม เพื่อไปยังระยะสั้นและระยะยาว

(McKinsey Global Survey, 2014) ได้แม้ว่าพื้นที่นี้มักถูกค้นพบหรือภายใต้กลยุทธ์ทางธุรกิจแบบครอบคลุมอยู่ในตำรากลยุทธ์ทางธุรกิจ เราได้พัฒนาบทเรียนสั้นและปรับใช้การวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับโลกและการบริหารความเสี่ยงที่จะเพิ่มความรู้ของนักเรียนที่มีความเสี่ยงทางการเมือง ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาทักษะที่สำคัญที่ผู้นำทางธุรกิจที่เห็นว่าสำคัญที่สุดเมื่อมีการประเมินได้รับการว่าจ้างบัณฑิตศึกษาที่มีศักยภาพ (National Association of Colleges and Employees, 2013) แผนการสอนนี้สามารถนำมาใช้เพื่อเสริมหลักสูตรในกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศและการบริหารโครงการเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาทักษะที่สำคัญผ่านการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงทางการเมือง

พีตตี้, อเลย์ดี, โทมัส และ โซเรนเซนจูเนียร์ (Petty, Elaydi, Thomas, & Sorensen, 2015) ได้ศึกษาเรื่อง “การสอนในชั้นเรียนที่มีคุณภาพโดยผ่านการใช้ประโยชน์สูงสุดของการปฏิบัติการพัฒนาองค์กร” การพัฒนาองค์กรเป็นเทคนิคที่ได้พิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กรทุกประเภท ในบริบทที่หลายแห่งทั่วโลกได้ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร โดยได้รับการสอนทั่วไปในโรงเรียนธุรกิจทั่วโลก มักจะมีหลักการดำเนินการแต่ไม่ได้นำไปใช้กับโครงสร้างโรงเรียนธุรกิจและการดำเนินงานของตัวเองเรา ซึ่งเรื่องนี้จะแสดงให้เห็นว่าการใช้เครื่องมือการพัฒนาองค์กร เช่น การออกแบบวัฒนธรรม การออกแบบงาน และการสร้างทีมงาน ร่วมกับวิธีที่เราดำเนินธุรกิจโรงเรียนเรียนอย่างมีนัยสำคัญสามารถปรับปรุงผลแรงจูงใจ และการเรียนรู้ของนักเรียนของเรา

โทมัส (Thomas, 2014) ได้ศึกษาเรื่อง “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในการตลาดของอุดมศึกษา: กรอบสำหรับการอยู่รอดและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น” บทความนี้จะอธิบายถึงวิธีการกลุ่มโรงเรียนธุรกิจในประเทศยุโรปและคู่แข่งหลักโดยตรง ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน 5 ปี ที่ผ่านมาเป็นพันธมิตรการตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับการรับสมัครนักศึกษาต่างชาติ จำนวนพันธมิตรเชิง กลยุทธ์ที่มีการเติบโตอย่างมากในอุตสาหกรรมที่ผ่านมา 25 ปี และพวกเขาอาจจะเป็นหนึ่งในแหล่งที่มาของการเติบโตในอนาคต แต่ก็ไม่ง่ายต่อการจัดการ พวกเขามีข้อตกลงหลายแง่มุม กับความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ การแข่งขันความร่วมมือดังกล่าวหรืออาจนำไปสู่พฤติกรรมฉวยโอกาส อย่างไรก็ตาม ความร่วมมือในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา (HEI) ที่มีประโยชน์หลายอย่าง เช่น นำความหลากหลายมาใช้ในห้องเรียนมากขึ้น การตอบสนองต่อการจัดอันดับและความต้องการงบประมาณของ HEI ที่เพิ่มขึ้น การจัดการพันธมิตรดังกล่าวจึงจะกลายเป็นความสามารถที่สำคัญเพื่อความอยู่รอด จากกรณีศึกษาและการปฏิบัติที่ดีที่สุดนี้ จึงเป็นแนวทางที่สามารถนำไปใช้กับพันธมิตรที่คล้ายกัน เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ของผลที่ประสบความสำเร็จ

ฮอลล์ (Hall, 2013) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการการศึกษา Crowdsourcing” ปัจจุบัน การศึกษาทางธุรกิจจำนวนมากได้รับการดำเนินการปฏิรูปอย่างมีนัยสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์ การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาและน่าค้นหาอย่างมาก และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งท้าทายในการศึกษาค้นหา วิธีการหนึ่งที่จะถูกนำมาใช้ คือการมีส่วนร่วมของ คณาจารย์และนักศึกษาในประสบการณ์การเรียนรู้ Crowdsourcing โดยเฉพาะกระบวนการที่ค้นใหม่นี้ อย่างมีนัยสำคัญ สามส่วนในการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมก็คือ เวลา สถานที่ การเรียนรู้ที่กำหนด ซึ่งวิธีการเช่นนี้ทำให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยมีสื่อในการเรียนการสอนคือ โทรศัพท์มือถือ สภาพแวดล้อมการเรียน วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือ การเน้นโอกาสที่เพิ่มขึ้นสำหรับการระดม มวลชนผ่านทางสื่อสังคมในด้านการศึกษากิจการบริหารจัดการ และแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่อาจารย์ ผู้สอนที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงเป็นการปฏิบัติในการเรียนรู้ที่ชุมชนของการปฏิบัติ

เทียน, ลินซ์ และมาร์ดาซัน (Tian, Lynch and Mardaneh, 2012) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสามารถในการดูดซับเสียงในพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับบริษัทของจีน: ผลกระทบต่อการศึกษากิจการเชิงกลยุทธ์” ความจุการดูดซับ (ACAP) เป็นความสามารถแบบไดนามิกหมุนเวียนในการแข่งขันขององค์กร ไม่มีที่ไหนมีบทบาทในการแสวงหาความรู้และการพัฒนาได้รับการทดสอบมากขึ้นกว่าในการเจริญเติบโตของบริษัทจีน ได้รับการสนับสนุนโดยเทคโนโลยีความรู้และทุน การถ่ายโอนโดยพันธมิตร บริษัทดังกล่าวได้รับการสนับสนุนการเจริญเติบโตเป็นประวัติการณ์ของ เศรษฐกิจจีน แต่วิธีนี้ไม่เกิดขึ้นและการศึกษากลยุทธ์ควรพิจารณาวิธีการเรียนการสอนการศึกษา ด้านธุรกิจประกอบด้วย บทความนี้จะมามีอิทธิพลต่อเอแคปในการถ่ายทอดความรู้การปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของธุรกิจจากมณฑลกวางตุ้งของจีนและเซี่ยงไฮ้ (n = 151) บทความนี้จะรายงาน เกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ของปัจจัยเอแคป โดยใช้การถดถอยโลจิสติกและการวิเคราะห์ กลุ่ม การวิเคราะห์นั้น พบว่า มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างเอแคปปัจจัยองค์กรและกลไกสังคม บูรณาการการทำงานร่วมกันในกิจการ การศึกษาครั้งนี้พบว่า เอแคปเป็นสิ่งสำคัญ แต่ปรากฏการณ์ ที่ซับซ้อนซึ่งจำเป็นต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นเช่นนั้นในการศึกษากิจการเชิงกลยุทธ์

เคอร์เกท, ชาร์เบท และโรติช (Kurgat, Chebet, & Rotich, 2015) “การปรับเปลี่ยนลักษณะ การทำงานและการพัฒนาองค์กร: การทบทวนบทเรียนของทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้” เป็น การอภิปรายเกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กรบนพื้นฐานการพัฒนาองค์กร ในช่วงกลางของการอภิปรายครั้งนี้กระบวนการที่นำไปสู่ทั้งสองวัฒนธรรมและพฤติกรรมของ องค์กรที่จะกล่าวถึงไม่บ่อย ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมปรับเปลี่ยนเป็นกระบวนการหนึ่งของ

การบรรลุการพัฒนาองค์กร เพื่อที่จะทำให้น่าสนใจ โดยเป็นการทบทวนทฤษฎีของการเรียนรู้ซึ่งยังคงรูปร่างหลายกระบวนการเรียนรู้ที่มีให้กับองค์กรธุรกิจ

ทาเทียน่า และสแตนเชกเกอร์ (Tatiana & Stensaker, 2013) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาขององค์กรในระดับอุดมศึกษา: สะท้อนในรูปแบบทางประวัติศาสตร์และแนวโน้มในอนาคต” จากบทความเดิมโดยคลาร์กเบอร์ตันที่ปรากฏในปี พ.ศ. 2004 ในนโยบายการศึกษาที่ขึ้นสูง งานวิจัยนี้จะวิเคราะห์ถึงอิทธิพลขององค์กรในการศึกษาวิจัยนโยบายการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นในช่วง 25 ปีที่ผ่านมา และจะเน้นไปที่การมีส่วนร่วมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และปัจจัยสำคัญต่อการปฏิรูปนโยบายและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่าง ๆ ในการทำเช่นนั้น บรรดานักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความสำคัญกับใคร่เวรภายนอกของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะบนการเปลี่ยนแปลงนโยบายและส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง

นิซามานี, คัมบาตี, อิสมาอีลีย์ และนิซามานี (Nizamani, Khoubati, Ismaili, & Nizamani, 2014) ได้ศึกษาเรื่อง “กรอบแนวคิดสำหรับการประเมิน ERP ในมหาวิทยาลัยของประเทศปากีสถาน” การศึกษาในระดับที่สูงขึ้นจะได้รับผลกระทบจากแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นทั่วโลก ในการทำให้มหาวิทยาลัยทั่วโลกให้ความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนได้ ดังนั้น การศึกษาในระดับที่สูงขึ้นมีการย้ายระบบเพื่อการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (ERP) ของระบบในการรับมือกับความต้องการของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินที่ระบุว่ามีผลเป็นโมฆะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของระบบ ERP ในสถาบันอุดมศึกษาในปากีสถาน ดังนั้น ในเรื่องนี้ผู้วิจัยได้พยายามที่จะพัฒนากรอบแนวคิดสำหรับการประเมินผล ERP ในมหาวิทยาลัยของประเทศปากีสถาน โดยจะพยายามขยายความรู้เกี่ยวกับ ERP ในการศึกษาที่สูงขึ้นสถาบันของปากีสถานและมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจ ERP ที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ

ซีลิงค์ (Seeling, 2015) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินการทำงานของสภาพแวดล้อมของนักเรียนแบบไม่เสียค่าบริการแบบเดิม และการปรับปรุงรูปแบบการทำงานร่วมกันสำหรับการแนะนำเบื้องต้นของหลักสูตรการเชื่อมต่อเครือข่าย” ปัญหาที่พบมากคือ ผู้สอนในหลักสูตรได้รับการออกแบบวิธีการที่จะนำเทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มแรงบันดาลใจรวมทั้งเป็นการจำกัดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การมีส่วนร่วมที่โดดเด่นไปด้วยหลักสูตรผ่านตำราเราจะอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงสองหลักสูตรจากข้อมูลพื้นฐานสำหรับหลักสูตรที่มีเครือข่ายสถานการณ์ ซึ่งมุ่งเป้าไปที่การทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมการใช้ความน่าสนใจโดยรวม หรือเนื้อหาที่เน้นไปที่การทำหลักสูตรร่วมกัน

ลูอิงส์ และจูลเนอร์ (Lueg & Julner, 2014) ได้ศึกษาเรื่อง “วิธีการกลยุทธ์แผนที่เชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และองค์กร และการทบทวนวรรณกรรมในเชิงประจักษ์ในการใช้งาน Balanced Scorecard” ผู้เสนอของดุลยภาพ (BSC) เน้นว่า BSC แปลกลยุทธ์ในการดำเนินการ แต่กลยุทธ์แผนที่เป็นสิ่งสำคัญหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การทบทวนวรรณกรรมนี้ศึกษาวิธีการกลยุทธ์แผนที่จะเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และองค์กร เรามุ่งมั่นที่ความเข้าใจที่ดีของการใช้งาน BSC ช่องว่างในการปฏิบัติเช่นเดียวกับการเยียวยา ที่สร้างขึ้นบนกรอบทฤษฎีของ Kaplan และ Norton เราดำเนินการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ การศึกษาเชิงประจักษ์ในระหว่างปี ค.ศ. 1992 และ 2013 เราจะพบว่ามียังมีเพียง 15 เรื่อง ที่เกี่ยวกับหัวข้อของกลยุทธ์แผนที่ แต่ในความจริงการใช้งาน BSC กลยุทธ์แผนที่จะประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง กลยุทธ์แผนที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นของ BSC จะช่วยอำนวยความสะดวกในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกสร้างความมุ่งมั่นเพิ่มมากขึ้นต่อการประเมินผล

ลูอิงส์ (Lueg, 2015) ได้ศึกษาเรื่อง “แผนที่กลยุทธ์ที่จำเป็น: การเชื่อมโยงระหว่าง Balanced Scorecard และการดำเนินการ” การใช้งานตามวัตถุประสงค์ การศึกษาวิจัยนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์ของแผนที่จะช่วยให้การนำไปใช้ประสบความสำเร็จอย่างมากของ Balanced Scorecard (BSC) ที่ได้รับการกล่าวขานว่ามันจะแปล BSC กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง กลยุทธ์การสนับสนุนแผนที่นี้ได้ โดยแสดงสาเหตุและผลกระทบ แต่สิ่งนี้มีความหมายอย่างไรสำหรับกลยุทธ์การดำเนินการในทางปฏิบัติของระบบหรือไม่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการใช้งานจริงได้ดียิ่งขึ้น

เออูป, โอมาร์, กามาล และเราะห์มาน (Ayoup, Omar, Kamal, & Rahman, 2010) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์แผนที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร Balanced Scorecard การนำไปใช้งาน: การศึกษาของบริษัทยูทิลิตี้มาเลเซีย” งานวิจัยนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงสำรวจของ Balanced Scorecard (BSC) การนำไปใช้งานยูทิลิตี้ของบริษัทในประเทศมาเลเซีย การใช้แผนกลยุทธ์ตามที่เสนอไว้ภายใต้วิธีการ BSC ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ทัศนคติและพันธกิจขององค์กร ไปยังบุคคลที่ได้รับการสำรวจ

เจิง และฮัมเฟรย์ (Cheng & Humphreys, 2011) ได้ศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงที่แตกต่างในลักษณะพิเศษของแผนกลยุทธ์และการประเมินผล มุมมองต่าง ๆ ในเชิงกลยุทธ์ของเราและคำตัดสินของผู้บริหาร” การศึกษาครั้งนี้ เป็นการตรวจสอบผลกระทบที่เชื่อมโยงทั้งสององค์ประกอบของกรอบ BSC องค์ประกอบเชิงสาเหตุระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์และวัดผลการปฏิบัติงานแบ่งตามดัชนีชี้วัด มุมมองที่มีต่อความสามารถของผู้บริหารในการตีความความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของข้อมูลภายนอก และใช้ข้อมูลนี้ในการประเมินความเหมาะสมของ

กลยุทธ์ขององค์กร พบว่า การนำเสนอชุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนที่กลยุทธ์ จะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ทั้งข้อมูลของผู้บริหารและกลยุทธ์การตัดสินใจที่เหมาะสม ในการปรับปรุงนี้มีความน่าเชื่อถือเพราะได้ชี้แจงการเชื่อมโยงสาเหตุระหว่างวัตถุประสงค์ในแผนที่กลยุทธ์ ในทางตรงกันข้ามนำเสนอมาตรการในการปฏิบัติงานแบ่งตามมุมมองของดัชนีชี้วัดเพียงแต่ช่วยเพิ่มกลยุทธ์การตัดสินใจตามความเหมาะสมของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารมีให้กับชุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ไม่ได้นำเสนอในโครงสร้างแผนที่กลยุทธ์ การศึกษาของเราก่อให้เกิดวรรณคดีโดยแสดงให้เห็นว่าทั้งสององค์ประกอบของกรอบ BSC มีผลกระทบต่อความคิดเห็นในการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผู้จัดการ

ฮัน และ โจง (Han & Zhong, 2015) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์แผนที่ในมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการ: การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ” ในการศึกษาที่ใช้แนวคิดของแผนกลยุทธ์และแนวทางซึ่งทำการผลิตที่ได้รับการคัดแปลงมาจากภาครัฐกิจ และเป็นที่ยู่อักกว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับการบรรลุเป้าหมายด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการในสถาบันอุดมศึกษา (HEIs) การศึกษานี้จะกล่าวถึงการพัฒนากลยุทธ์ แผนที่เป็นเครื่องมือการจัดการในช่วงการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะทำการวิเคราะห์ 15 มหาวิทยาลัย แผนผังกลยุทธ์ในการสร้างมุมมองเชิงเปรียบเทียบในข้อกำหนดของเนื้อหาการศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้ข้อเสนอแนะสำหรับผลกระทบของวิธีการแผนที่กลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการกำกับดูแลภายในมหาวิทยาลัยและประสบความสำเร็จในการวางแผนที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและบริหารจัดการ

มาร์เคียวิกซ์ (Markiewicz, 2013) ได้ศึกษาเรื่อง “วิธีในการนำแผนที่กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ มาใช้ในองค์กร” หนึ่งในแง่มุมที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของแง่มุมที่คิดรวมอยู่ในชุดของวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ในการศึกษานี้คือ การพัฒนาของมุมมองและการนำไปใช้ของกลยุทธ์ที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบของวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ได้ วิธีที่ใช้โดยทั่วไปในกลยุทธ์และการนำไปใช้งานที่มีการวัดความคืบหน้าของ Balanced Scorecard (BSC)

โลเออ, โมรีโน และเร็คเกอร์ (Lowe, Moreno & Reckers, 2011) ได้ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของแผนกลยุทธ์ด้านการติดต่อสื่อสารและความแตกต่างระหว่างบุคคลแบบหลายมิติการประเมินผลการปฏิบัติงาน” ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายมิติ เช่น Balanced Scorecard (BSC) ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเอาชนะการจำกัดทำเป็นเอกสารที่มีแนวโน้มของผู้จัดการในการมุ่งเน้นทางการเงินในระยะสั้น ซึ่งวัดประสิทธิภาพในขณะที่การละเมิดคำประกาศหรือการยกเลิกการเน้นย้ำอีกระยะสั้นและ/ หรือระยะยาวที่ไม่ใช่ทางการเงินการวัดผลการปฏิบัติงานได้ หลักฐาน

ที่ชี้ให้เห็นว่าการนำไปใช้งานของระบบจำนวนมากเหล่านี้ไม่ได้ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เซาว์ และเฉิน (Zhao & Chen (2008) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม” หลังจากการฝึกปฏิบัติและการวิจัยเป็นเวลาหลายปีที่ผ่านมาบริษัทต่าง ๆ และนักวิจัยที่ได้ตกลงกันไว้ว่า ผู้บริหารของบริษัทไม่เพียงสามารถไว้วางใจในการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียวแต่ควรวัดโดยรวมด้วย ดังนั้นเครื่องมือหนึ่งในวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการแก้ไขปัญหานี้ คือ BSC (Balanced Scorecard) ที่ผสมผสานเข้ากับตัวชี้วัดผลงาน (ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก) Balanced Scorecard ได้รับการแนะนำโดย Kaplan และ Norton ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งประกอบด้วยค่าของเงินและไม่ใช้การเงินการวัดซึ่งได้รับการแบ่งประเภทในมุมมองทั้ง 4 คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักได้รับและประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายและ KPI โดยปกติจะได้รับการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรผ่าน Balanced Scorecard การศึกษานี้เราจำกัดการศึกษาเพื่อไปยังผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์มือถืออุตสาหกรรม กรณีศึกษาการใช้งานการออกแบบพร้อมด้วยการผสมผสานของการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง เราสรุปกับข้อจำกัดของการเริ่มต้น Balanced Scorecard มีการกล่าวถึงความต้องการและประโยชน์ของแผนกลยุทธ์ การทำวิจัยในหลักการและ เกณฑ์ของแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในท้ายที่สุดเรากำหนดขั้นตอนของวิธีการออกแบบกลยุทธ์แผนที่ได้ หลังจากหลายปีของการพัฒนาพร้อมด้วยความอึดตัวของตลาดและการแข่งขันที่รุนแรง เครือข่ายมือถือที่ก้าวเข้ามาในวงการอุตสาหกรรมรายใหม่ ความตกต่ำลงอย่างกะทันหันและกำไรมหาศาลได้มากกว่า ในขณะที่เทคโนโลยีไร้สายใหม่ 3G จัดให้บริการผู้ให้บริการเครือข่ายมือถือ (MNOs) โอกาสใหม่ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการใช้บริการที่เพิ่มคุณค่าด้วยความเร็วสูงจากเทคโนโลยี 3G และทำกำไรมากขึ้นจากในนั้นได้ การกำหนด KPI ให้เราลองทดสอบประสิทธิภาพการทำงานของโทรศัพท์มือถือของจีนในระดับชั้นนำของโลกที่สาม และการเชื่อมโยงสัญญาณกันของมือถือประเทศจีน การตั้งเป้าหมายและการค้นพบสาเหตุและผลกระทบที่เชื่อมต่อของ KPI และสุดท้ายคือกลยุทธ์การจัดทำแผนที่สำหรับโทรศัพท์มือถือของจีน

จากข้อมูลดังกล่าวมา การพัฒนาทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและการเมืองได้ท้าทายประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ส่งผลให้บรรดาผู้นำและประชาชนของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคนี้ต้องพิจารณาว่าวิสัยทัศน์แห่งชาติ และจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของตนนั้นมีความสอดคล้องกับการเจริญเติบโตและพัฒนาการของประเทศตนในยุคใหม่หรือไม่ พัฒนาการทางด้านการศึกษาในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าการปฏิรูปการศึกษาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมของสังคม การวางแผนย่อมต้องมาจากแนวคิด และ/ หรือสถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า

การวางแผนยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาก็คือ การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลาย ๆ เรื่อง ดังนั้น ถ้าเราเชื่อและยอมรับการเปลี่ยนแปลงจริง เราก็จะต้องเชื่อด้วยว่า ไม่ว่าองค์กรมีสถานะแวดล้อม หรือสถานการณ์อย่างไร ย่อมทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ย่อมต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์กับการวางแผนยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาของตนเพื่อประโยชน์ของการแข่งขันระยะยาวในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้จากมีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาหลาย ๆ ประเทศ จนนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างเห็น ได้ชัดเจน คือ รัฐบาลมาเลเซียภายใต้การนำของมหาธีร์ ได้เสนอวิสัยทัศน์ 2020 ซึ่งเมื่อถึงเวลานั้นประเทศมาเลเซียจะเปลี่ยนจากประเทศส่งออก เป็นประเทศอุตสาหกรรมและเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงยอมรับกันว่า การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมความเป็นเอกภาพของประเทศ ความเสมอภาคในสังคม และการพัฒนาเศรษฐกิจ และสำหรับสิงคโปร์ ผู้นำประเทศได้รณรงค์ให้การเรียนรู้เป็น “วัฒนธรรมของชาติ” (National culture) และใช้คำขวัญ “โรงเรียนแห่งความคิด ชาติแห่งการเรียนรู้” (Thinking school-learning nation) เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ดังปรากฏในรายงานของสิงคโปร์ว่า เมื่อเศรษฐกิจของประเทศกำลังปรับเปลี่ยน โครงสร้างต่าง ๆ ของประเทศก็ปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจของโลก ดังนั้นระบบการศึกษาก็ต้องปรับโครงสร้างให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน การพิจารณาสถาบันที่จัดการศึกษาแก่ผู้บริโภคนั้น เป็นเสมือนหนึ่งหน่วยผลิตที่ผลิตบริการทางการศึกษามาขายในตลาด หน่วยการผลิตเหล่านี้ต้องขายสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภค ภายใต้วัตถุประสงค์กำไรสูงสุด ซึ่งวัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจว่า หน่วยการผลิตจะผลิตอะไร อย่างไร และสำหรับผู้บริโภคกลุ่มใด มหาวิทยาลัยทุกแห่งเห็นเรื่องคุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมส่วนใหญ่เป็นปัญหาต่อการรักษาคุณภาพ ของสถาบันอุดมศึกษา ในเรื่องนี้มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ก็เห็นเป็นปัญหาดูด้วยเช่นกัน แต่อยู่ในฐานะที่อยู่ในขั้นอุดมศึกษา ซึ่งต้องรับนักเรียนมาจากระบบโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมองย้อนกลับไป ซึ่งหากมองกลับมายังงานวิจัยครั้งนี้แล้ว พบว่า พลวัตน์ของโลกกำลังเปลี่ยนแปลงใน การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กำลังมีผลต่อการพัฒนาด้าน การศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้น ในการปรับเปลี่ยนเข้าสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรรณิครั้งนี้ จึงเป็น การปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจของภูมิภาคในการเปลี่ยนเป็น “มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรรณิ”

จากข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมา คงจะทำให้เห็นแล้วว่าภัยคุกคาม (Threat) ต่อสถาบันอุดมศึกษาของประเทศจะต้องเกิดขึ้น และผลกระทบจะมีมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับกลยุทธ์ว่าจะทำได้ดีเพียงไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผนวกกับเรื่องของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC

และ FTA ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สิ่งที่ตั้งสถาบันอุดมศึกษาในประเทศต้องตระหนัก คือ การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้มีโอกาสในการแข่งขันกับนานาชาติเพิ่มขึ้น เพราะหากปรับปรุงไม่อยู่ในขั้นดีพอที่จะทันต่อภัยคุกคาม (Threat) ที่จะเกิดขึ้น ในเรื่องของการค้าเสรี (FTA) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) แล้ว สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือ หลักสูตรบางหลักสูตรอาจจำเป็นต้องปิดมหาวิทยาลัยบางมหาวิทยาลัยอาจต้องเลิกกิจการ การถูกรวบงำในกระบวนการความคิดอาจทำลายเอกลักษณ์บางประการของคนในชาติ แต่ถ้ามหาวิทยาลัยใดปรับตัว ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ดี โดยเปิดหลักสูตรบางหลักสูตรที่อาจนำมาซึ่งโอกาสที่ดี (Opportunity) ก็จะเปลี่ยนจากภัยคุกคาม (Threat) ต่อองค์กรเป็น โอกาสในการพัฒนาองค์กรได้ดี

ดังนั้น ภาวะของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ในการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น นอกจากจะปรับเปลี่ยนชื่อแล้วยังต้องปรับเปลี่ยนเนื้อในขององค์กรด้วย ซึ่งต้องตระหนักให้ดีกว่าเปลี่ยนแล้วมีอะไรใหม่ ประชาคม นักศึกษา ผู้ประกอบการ ผู้ปกครอง อาจารย์ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ลูกจ้าง ศิษย์เก่า จะได้อะไรจากการปรับเปลี่ยนครั้งนี้ การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมีการถูกวางตำแหน่ง (Position) โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยเหตุแห่งกระแสพลวัฒน์ กระแสแห่งการเปิดเสรีทางการค้า (FTA) และกระแสแห่งการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี พ.ศ. 2558 อันใกล้นี้ การวางตำแหน่งมหาวิทยาลัยให้อยู่ในตำแหน่งเดิมคงมีอาจเพียงพอที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นภัยคุกคาม (Threat) ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้อย่างแน่นอนเป็นแน่แท้ จึงต้องพัฒนา ผลักดัน กำหนดกรอบกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเข้าสู่มหาวิทยาลัยท้องถิ่นอาเซียน ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยมหาวิทยาลัยคณะวิชาที่จะเปิดการเรียนการสอน หลักสูตร อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาของอาเซียน เพื่อเปิดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยให้กว้างขึ้น เพื่อรองรับการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษา ปัจจุบันมีความตื่นตัวกันมากถึงรูปแบบและวิธีการศึกษาแบบใหม่ ๆ สถาบันการศึกษาจำนวนมากทั้งระดับประถม มัธยม มหาวิทยาลัย เริ่มที่จะทดลองกับรูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ มากขึ้น โดยมีความคิดที่ว่าด้วยลักษณะของทักษะ ความสามารถของคนทำงานในอนาคตที่จะเปลี่ยนไป อีกทั้งพฤติกรรมและวิธีการเรียนรู้ของคนยุคใหม่ที่เปลี่ยนไป ประจวบกับพัฒนาการของเทคโนโลยีต่าง ๆ อาจจะมีถึงเวลาแล้วที่รูปแบบและวิธีการเรียนการสอนควรที่จะต้องเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงรอบ ๆ ตัวเราที่เกิดขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ผู้วิจัยได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ PAIC ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัย โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก ประสมกับวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จ ผลักดันให้ปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการและการหาข้อมูลเชิงลึก ประกอบกับการสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร กลุ่มที่ 2 อาจารย์ผู้สอน กลุ่มที่ 3 บุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มที่ 4 นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า และกลุ่มที่ 5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1.1 เป็นการเก็บข้อมูลภาคสนามแบบมีส่วนร่วมและการสังเกต โดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC (Participation Appreciation Influence Control) เพื่อสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัย (นงนภัศ เทียงกมล, 2551) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร กลุ่มที่ 2 อาจารย์ผู้สอน กลุ่มที่ 3 บุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มที่ 4 นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า และกลุ่มที่ 5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1.1.1 P-Participation คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกตัวแทนผู้มีส่วนได้เสียต่อการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี โดยการให้

สมาชิกในที่ประชุมมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และการประเมินทุกขั้นตอนของการประชุม โดยผู้วิจัยเป็นผู้ควบคุมในการประชุมให้ดำเนินไป

1.1.2 A-Appreciation คือ การรับความคิดเห็นของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีการรับฟัง การยอมรับ และชื่นชมความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มนั้น

1.1.3 I-Influence คือ การใช้ประสบการณ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อกำหนดการพัฒนากิจกรรมขององค์การให้ไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

1.1.4 C-Control คือ การควบคุมด้วยการนำเสนอ กรอบ ทิศทาง การจัดทำแผน กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เพื่อเป็นกรอบและทิศทางให้ผู้บริหารได้นำไปวางยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ต่อไป

1.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) แบบตัวต่อตัว เพื่อเปิดเผย สิ่งจูงใจ ความเชื่อ ทัศนคติของผู้ตอบ โดยกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและ สอดคล้องกับรายละเอียดที่ให้ทำวิจัย

1.3 เมื่อได้กรอบกลยุทธ์ และกรอบแผนปฏิบัติราชการในการปรับเปลี่ยนจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีแล้ว จึงทดลองนำไปใช้ ในระดับคณะวิชา

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

2.1 เก็บข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วจึง นำมาสร้างแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพมหภาพ (จำนวนมาก) และคุณภาพเครื่องมือ โดยหาค่าความเที่ยงตรง (IOC) ได้ค่า IOC เกิน 0.50 ทุกข้อ และจากนั้นนำไป จัดทำค่าความน่าเชื่อถืออัลฟาครอนบัสได้เกิน 0.7 และนำไปเข้ากรรมการตรวจจริยธรรมผ่านแล้ว จึงนำไปเก็บแบบสอบถาม

2.2 นำแบบสอบถามที่ได้ขึ้นเว็บไซต์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี โดยช่องทาง รับแบบสอบถามหรือรับความคิดเห็นมีหลายช่องทาง เช่น นำเสนอผ่านเว็บไซต์มหาวิทยาลัย หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย กรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการ โดยผ่านช่องทาง E-mail หรือ Line หรือ Facebook หรือ โทรศัพท์ หรือ Fax เป็นระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2558

2.3 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดมาพิจารณาปรับกลยุทธ์ แผนทีกลยุทธ์ ให้สมบูรณ์แล้วนำไปสู่การดำเนินการเป็น โครงการ/ กิจกรรม และนำไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้ง นำมาสรุปผลการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชุมเชิงปฏิบัติการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAIC) ในแต่ละครั้ง คือ ประชากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้มีจำนวนทั้งสิ้น ไม่น้อยกว่า 30 คน ต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการ แต่ละครั้ง โดยผู้ที่เข้าร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในครั้งนี้ทั้งสิ้น โดยสามารถ แบ่งกลุ่มตัวอย่างได้ 5 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มสภามหาวิทยาลัยและทีมบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 6 คน
2. กลุ่มอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 6 คน
3. กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 6 คน
4. กลุ่มนักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 6 คน
5. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ประกอบการ, ผู้นำชุมชน, ผู้อำนวยการโรงเรียน, ผู้ปกครอง จำนวน 6 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุป

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี กลยุทธ์ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับชาติ รวมถึงปัจจัย ตัวชี้วัด ตัวแปร และกรอบในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิในด้าน การวิจัยคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาวิจัยให้มากที่สุด
3. ผู้วิจัยออกแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด แล้วนำไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและตรวจสอบจริยธรรมแล้ว

นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา กระทำโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน อ่านได้ค่า 0.50 ขึ้นไป จะใช้ได้ ความน่าเชื่อถือเมื่อสัมภาษณ์เจาะลึกเสร็จเรียบร้อยแล้ว ถอดเทปสรุปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยืนยันหรือแก้ไข จริยธรรมแบบสัมภาษณ์เมื่อผ่าน IOC แล้ว ส่งคณะกรรมการตรวจจริยธรรมแบบสัมภาษณ์ผ่านแล้ว จึงนำไปใช้ได้

4. ผู้วิจัยดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC เพื่อกำหนด PESTEL + SWOT นำไปสู่การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายละเอียดให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์และแผนที่กลยุทธ์ โดยการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม คือ 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร 2) อาจารย์ผู้สอน 3) บุคลากรสายสนับสนุน 4) นักศึกษาและศิษย์เก่า 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร กลุ่มละ 6 คน เป็นอย่างน้อย เทียบเคียงกับหลักเคลฟเทคนิคจะคลาดเคลื่อน 0.05

5. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์หากกลยุทธ์และแผนที่กลยุทธ์ แล้วจึงนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เพื่อนำไปสรุปจัดทำกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอน

6. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อนำมาสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพมหภาพ (จำนวนมาก) และคุณภาพเครื่องมือ โดยออกแบบสอบถามจากนั้นนำไปหาค่าความเที่ยงตรง (IOC) ได้ค่า IOC เกิน 0.50 ทุกข้อ และจากนั้นนำไปจัดทำค่าความน่าเชื่อถืออัลฟาครอนบัสได้เกิน 0.7 และนำไปเข้ากรรมการตรวจจริยธรรมผ่านแล้วจึงนำไปเก็บแบบสอบถามเป็นระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2558

7. นำผลเชิงปริมาณมาพิจารณาปรับกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ จากนั้นดำเนินการตามข้อ 8 ต่อไป

8. การดำเนินการ PAIC และการสัมภาษณ์เจาะลึก เมื่อได้กลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ แล้วจึงนำเสนอสภามหาวิทยาลัยให้มีการอภิปราย โดยประยุกต์จากลักษณะการวิจัยแบบประชุมแบบถกเถียง (Focus group)

9. เมื่อได้กลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์ แล้วนำไปสู่การดำเนินการเป็นโครงการ/ กิจกรรม และนำไปสู่การปฏิบัติเรียบร้อยแล้วนั้น จะต้องมีการทบทวนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ทั้งระบบ เมื่อนำแผนกลยุทธ์แปลงไปสู่แผนปฏิบัติการแล้วนั้น ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น การประเมินกระบวนการต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 3-1 ซึ่งอ้างอิงจากการอธิบายของบรรพต วิรุณราช (2557)

หากกรณีไม่บรรลุเป้าประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ต้องกลับไปวิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ ที่ทำมาว่าเกิดความผิดพลาดตรงจุดใด โดยมีทั้งหมด 5 จุด ที่จะต้องตรวจสอบ ดังนี้

จุดที่ 1 คือ แผนที่กลยุทธ์

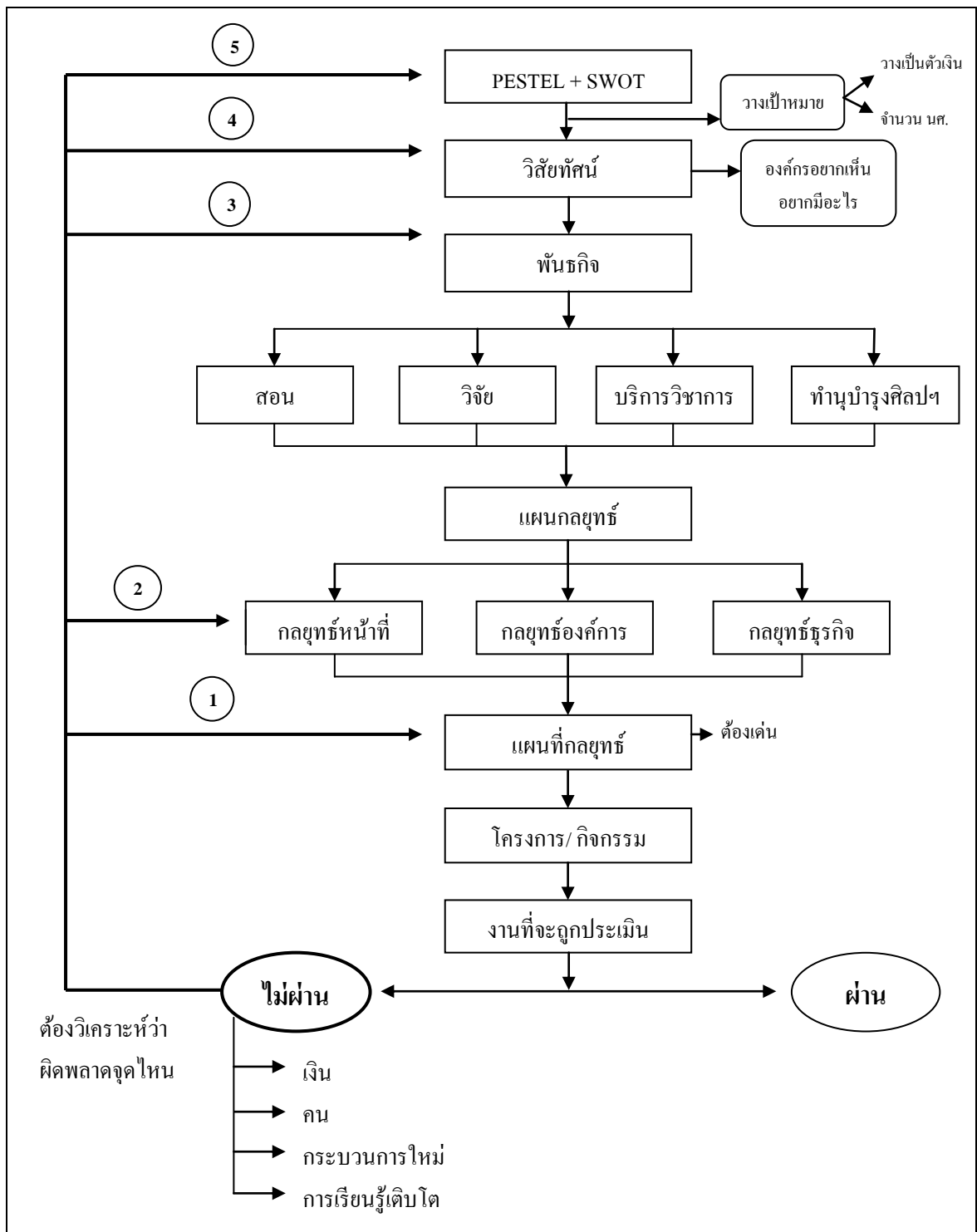
จุดที่ 2 คือ กลยุทธ์องค์กร/ กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์หน้าที่

จุดที่ 3 คือ พันธกิจ

จุดที่ 4 คือ วิสัยทัศน์

จุดที่ 5 คือ กระบวนการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT

เมื่อพบว่ามีจุดใดที่เป็นสาเหตุแห่งการไม่บรรลุเป้าหมายของแผนงาน หรือโครงการ
ผู้บริหารและองค์กรจะได้พัฒนา ปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
อย่างเต็มรูปแบบนั่นเอง



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล แผนกลยุทธ์ (บรรพต วิรุณราช, 2557)

การแปลความหมายของเครื่องมือ

การวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) โดยกำหนดค่าของความคิดเห็นและความพึงพอใจ ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด/ พึงพอใจมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก/ พึงพอใจมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง/ พึงพอใจปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย/ พึงพอใจน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด/ พึงพอใจน้อยที่สุด

การวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ของความคิดเห็นและความพึงพอใจ ผู้วิจัยได้แปลความหมายของค่าคะแนนในแต่ละด้าน โดยเกณฑ์การแปลความหมายข้อมูลวิธีของ Likert scale แบบจำแนกแต่ละช่วงย่อยต่างกัน แบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยทำการกำหนดช่วงของการวัด (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2551) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50-5.00 หมายความว่า เห็นด้วยมากที่สุด/ พึงพอใจมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายความว่า เห็นด้วยมาก/ พึงพอใจมาก
- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายความว่า เห็นด้วยปานกลาง/ พึงพอใจปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายความว่า เห็นด้วยน้อย/ พึงพอใจน้อย
- ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00-1.49 หมายความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด/ พึงพอใจน้อยที่สุด

บทที่ 4

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

รายละเอียดในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) รวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 30 คน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 5 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 2) กลุ่มอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 3) กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 4) กลุ่มนักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 5) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก พบว่า กลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC เป็นจำนวนร้อยละ 100 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ที่กำหนดไว้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในแต่ละครั้ง สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดกลับมาเป็นจำนวน 5,065 ฉบับ ผู้วิจัยจะได้เสนอรายงานผลตามลำดับขั้น ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วย ร้อยละของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในแต่ละครั้ง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT เพื่อเข้าสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ แบบ PAIC

ส่วนที่ 3 ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย แบบ PAIC

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open questionnaire)

ส่วนที่ 6 แผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

ส่วนที่ 7 การนำแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 8 การแปลงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีสู่แผนกลยุทธ์ระดับคณะ/ ศูนย์/ สำนัก กรณีตัวอย่าง คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ส่วนที่ 9 การนำผลการศึกษาไปสู่โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วย ร้อยละของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในแต่ละครั้ง

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ PAIC ครั้งที่ 1 วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร	7	17.95
อาจารย์ผู้สอน	12	30.77
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน	5	12.82
นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า	8	20.51
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	7	17.95
รวม	39	100

จากตารางที่ 4-1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ PESTEL SWOT กลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์ พร้อมทั้งให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้วิจัยในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่กำหนดไว้จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน รวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 30 คน พบว่า ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ พร้อมทั้งให้ข้อมูลเชิงลึกเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100 ตามที่กำหนดไว้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุม เตรียมเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งบันทึกข้อมูลและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประชุม โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรในระดับอุดมศึกษา และประสบความสำเร็จในการใช้หลักการทฤษฎีบริหารองค์กรแบบ Kaplan and Norton (2008) จนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นผู้ควบคุมพบว่า จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ มีจำนวนผู้สนใจเข้าร่วมทั้งสิ้น 39 คน กลุ่มที่เข้าร่วมประชุมมากที่สุดคือ กลุ่มอาจารย์ผู้สอน จำนวนร้อยละ 30.77 รองลงมาคือ กลุ่มนักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า จำนวนร้อยละ 20.51 และกลุ่มที่เข้าร่วมน้อยที่สุดคือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวนร้อยละ 12.82 แต่อย่างไรก็ตาม จำนวนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายการดำเนินกิจกรรมทุกกลุ่ม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ เพื่อเปิดรับฟัง

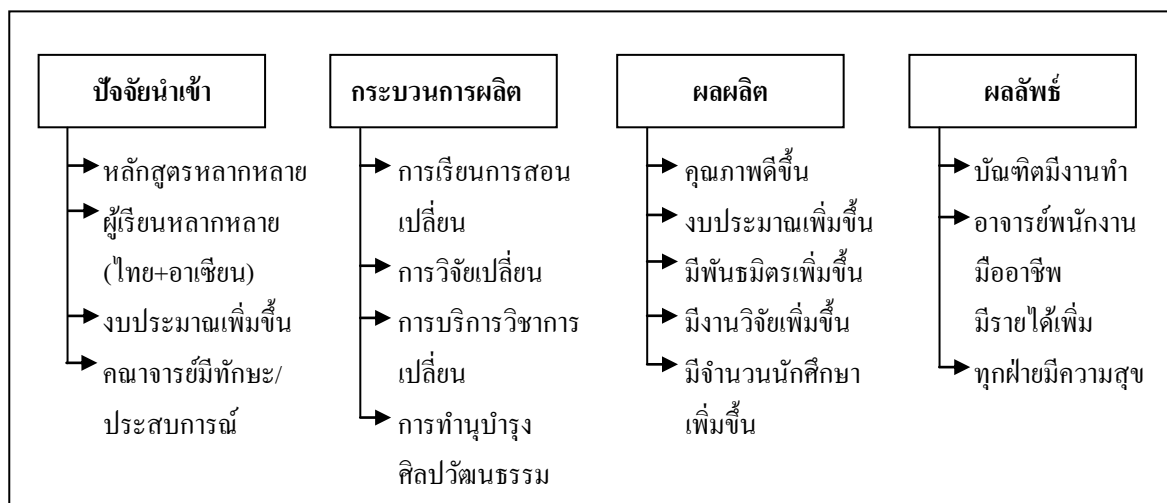
ความคิดเห็นแนวทางการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ซึ่งทุกภาคส่วนให้ความสนใจในแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเป็นอย่างมาก และนำไปสู่การวิเคราะห์กรอบแผนกลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการ และเริ่มดำเนินการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 5 กลุ่ม ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเส้นทางการเขียนให้ไปตามกลยุทธ์เดียวกัน ส่งผลให้เกิดพลังมหาศาล เพื่อรองรับสำหรับการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ประสบความสำเร็จอย่างมากในการได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ในการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี และเหตุใดจึงจะต้องมีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยองค์กร ซึ่งผลที่ได้เป็นไปตามภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 ข้อสรุปในการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

ตามภาพที่ 4-1 จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการวิเคราะห์องค์กรหรือวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีนี้ ทำให้ได้มาซึ่งข้อสรุปว่า จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยน เนื่องจากทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนถึงเวลาของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมีจำนวนจำกัด หรือเรียกว่าปัจจัยนำเข้าของระบบการจัดการมีน้อย (ต่ำ) ดังนั้น เมื่อปัจจัยนำเข้าต่ำ แต่เป้าหมายในการดำเนินการใหญ่ (ดี) และต้องการให้ผลผลิต/ผลลัพ์ออกมาดีนั้น ดังนั้น จึงต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วยความรอบคอบและใช้เวลาในกระบวนการที่กระชับ (สั้น)

นอกจากนี้แล้วได้ข้อสรุปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 5 กลุ่ม ว่าวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น เพื่อประโยชน์ของนักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง อาจารย์ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ลูกจ้าง ศิษย์เก่า อาจารย์เก่า พนักงานเก่า สังคมในจังหวัดจันทบุรี สังคมในภาคตะวันออก สุดท้ายแล้วการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ก็เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ จึงนำไปสู่ผลลัพธ์แห่งการปรับเปลี่ยนในครั้งนี้แสดงดังภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 ผลลัพธ์แห่งการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร่ไพพรรณี

นอกจากนั้นแล้ว ในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC ครั้งที่ 1 นั้น ยังได้ดำเนินการสู่การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร่ไพพรรณี โดยใช้เครื่องมือ คือ PESTEL Analysis และ SWOT Analysis เข้ามาวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบันที่เป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร่ไพพรรณี เพื่อที่จะได้นำรายละเอียดที่ได้เหล่านี้เข้าสู่การกำหนดการสร้างแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริงต่อไปซึ่งรายละเอียดผลการวิเคราะห์ส่วนนี้จะได้นำเสนอในส่วนที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 4-2 ผลความคิดเห็นและความพึงพอใจในภาพรวมที่มีต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

หัวข้อการพิจารณา	ผู้ตอบ (n)	ผลการประเมิน		ระดับ เกณฑ์
		\bar{X}	SD	
ด้านวิทยากร				
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	39	4.90	0.30	มากที่สุด
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	39	4.67	0.57	มากที่สุด
3. การเชื่อมโยงและความครบถ้วนของเนื้อหา	39	4.87	0.46	มากที่สุด
4. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	39	4.62	0.66	มากที่สุด
5. การตอบข้อซักถามในการฝึกอบรม	39	4.87	0.33	มากที่สุด
ด้านความรู้ความเข้าใจ				
6. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ ก่อน ร่วมกิจกรรม	39	2.10	1.01	น้อย
7. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ หลัง ร่วมกิจกรรม	39	4.54	0.59	มากที่สุด
ด้านการนำความรู้ไปใช้				
8. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	39	3.97	0.58	มาก
9. มีความมั่นใจและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้จริง	39	4.13	0.61	มาก
10. สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้	39	4.05	0.68	มาก

จากตารางที่ 4-2 ผลความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 พบว่า ด้านวิทยากร มีความคิดเห็นและความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกหัวข้อที่ประเมิน ด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า ก่อนเข้าร่วมกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.10$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($SD = 1.01$) แต่ภายหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว มีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($SD = 0.59$) ส่วนผลการประเมินด้านการนำความรู้ไปใช้นั้น พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกหัวข้อที่ประเมิน

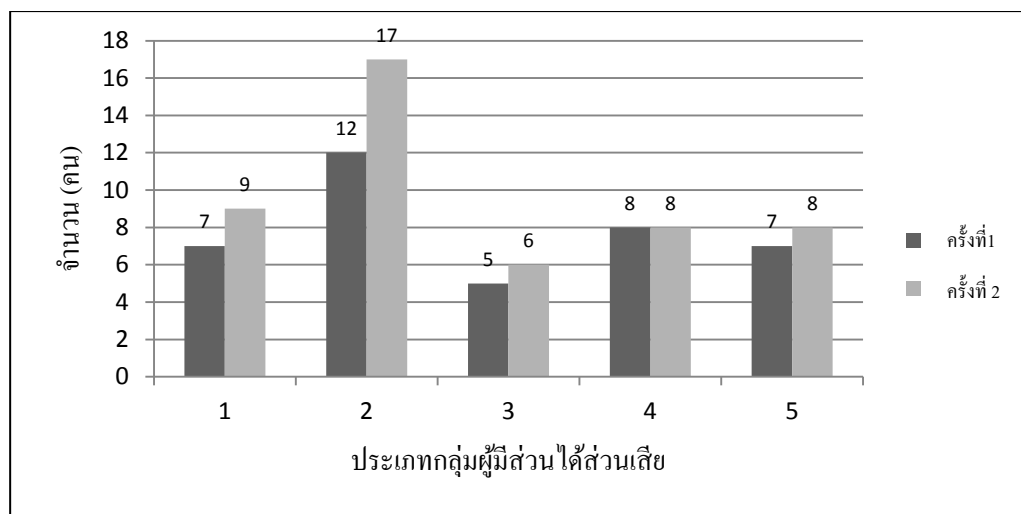
จากการประชุมครั้งที่ 1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุม เตรียมเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งบันทึกข้อมูลและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประชุม

โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรในระดับอุดมศึกษา และประสบความสำเร็จในการใช้หลักการ ทฤษฎีบริหารองค์การแบบ Kaplan and Norton (2008) จนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นผู้ควบคุม โดยผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม คือ สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน พนักงานสายสนับสนุน นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้จัดทำเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ใช้ประกอบในการบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ เพื่อกำหนด PESTEL และ SWOT แล้วนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ต่อไป ซึ่งการประชุมในครั้งนี้มีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้นจำนวน 39 คน กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมในครั้งนี้ คิดเป็นร้อยละ 100 ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งนี้ทำให้ได้ปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน และวิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง สู่ประชาคมอาเซียน และแนวทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเบื้องต้น ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย คือ พันธกิจด้านการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 4-3 จำนวน และร้อยละ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ สภาคณาจารย์และข้าราชการ (เรือนธารริน) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร	9	18.75
อาจารย์ผู้สอน	17	35.41
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน	6	12.50
นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า	8	16.67
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	8	16.67
รวม	48	100

จากตารางที่ 4-3 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ในการเข้าร่วม ประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ PESTEL SWOT แผนกลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์ พร้อมทั้งให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้วิจัยในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่กำหนดไว้ จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน รวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 30 คน พบว่า ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ พร้อมทั้งให้ข้อมูลเชิงลึกเป็นไปตามเป้าหมาย ร้อยละ 100 ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 2 นี้ ส่วนมากแล้วเพื่อความต่อเนื่องแห่งผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของการประชุม จึงได้กำหนดผู้เข้าร่วมประชุมเป็นกลุ่มเดิมกับครั้งที่ 1 เป็นหลัก โดยผู้เข้าร่วมประชุมในครั้งที่ 1 มาเข้าร่วมในการประชุม ในครั้งนี้ คิดเป็นร้อยละ 100 คือ ทุกคนที่เข้าร่วมประชุมครั้งที่ 1 มาเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการใน ครั้งที่ 2 ทุกคน เนื่องด้วยเล็งเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรฟพรณี นอกจากนั้นแล้ว ยังพบว่า จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมในครั้งที่ 2 มีจำนวนผู้สนใจเข้าร่วมทั้งสิ้น 48 คน ในครั้งนี้มีผู้บริหารระดับสูง (รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี) เข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ด้วย จึงทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเภทสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC เพิ่มมากขึ้นจากครั้งที่ 1 ร้อยละ 17.95 เป็นร้อยละ 18.75 ในครั้งที่ 2 และเมื่อเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 5 กลุ่ม ในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 พบว่า มีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรฟพรณี เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทุกประเภทกลุ่มตัวอย่าง ยกเว้น จำนวนนักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่าที่มีจำนวนคงที่เท่าเดิม แสดงดังภาพที่ 4-3



หมายเหตุ ประเภทที่ 1: สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

ประเภทที่ 2: อาจารย์ผู้สอน

ประเภทที่ 3: พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ประเภทที่ 4: นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า

ประเภทที่ 5: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

ภาพที่ 4-3 เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2

การประชุมครั้งนี้นำไปสู่การได้มาซึ่งปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยจะได้นำไปสู่การดำเนินการให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี และเป็นการดำเนินการตามหลักยุทธศาสตร์ของ Kaplan and Norton (2008)

จากการสังเกตและบันทึกผลการประชุมในครั้งนี้ทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการมีความกระหายหมายมาดที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยใช้หลักการของ Kaplan and Norton ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุม เตรียมเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งบันทึกข้อมูลและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประชุม โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรในระดับอุดมศึกษา และประสบความสำเร็จในการใช้หลักการ ทฤษฎีบริหารองค์กรแบบ Kaplan and Norton (2008) จนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นผู้ควบคุม ผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ผลโดยสรุป คือ ผลการวิเคราะห์กรอบแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัตินโยบายการเพื่อปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี รายละเอียดผลการวิเคราะห์จะได้นำเสนอในส่วนที่ 2 ต่อไป

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ในครั้งที่ 2 นี้ ได้มีการประเมินผลความคิดเห็นและความพึงพอใจที่มีต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 2 นำเสนอดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 ผลความคิดเห็นและความพึงพอใจในภาพรวมที่มีต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ สภาคณาจารย์และข้าราชการ (เรือนธารริน) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

หัวข้อการพิจารณา	ผู้ตอบ (n)	ผลการประเมิน		ระดับเกณฑ์
		\bar{X}	SD	
ด้านวิทยากร				
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	48	4.58	0.61	มากที่สุด
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	48	4.65	0.52	มากที่สุด
3. การเชื่อมโยงและความครบถ้วนของเนื้อหา	48	4.48	0.58	มาก
4. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	48	4.52	0.58	มากที่สุด
5. การตอบข้อซักถามในการฝึกอบรม	48	4.52	0.76	มากที่สุด
ด้านความรู้ความเข้าใจ				
6. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ ก่อน ร่วมกิจกรรม	48	3.02	0.99	ปานกลาง
7. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ หลัง ร่วมกิจกรรม	48	4.02	0.59	มาก
ด้านการนำความรู้ไปใช้				
8. สามารถนำความรู้ที่ได้รับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	48	4.46	0.64	มาก
9. มีความมั่นใจและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้จริง	48	4.50	0.58	มากที่สุด
10. สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้	48	4.48	0.54	มาก

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ผลความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 2 พบว่า ด้านวิทยากร ความคิดเห็นและความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด เกือบทุกหัวข้อที่ประเมิน ยกเว้นการเชื่อมโยงและความครบถ้วนของเนื้อหาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD = 0.58) ด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า ก่อนเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.02$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(SD = 0.99) หลังจากการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD = 0.59) ส่วนด้านการนำความรู้ไปใช้นั้น พบว่าผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการมีความมั่นใจและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.50$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD = 0.58) รองลงมาคือ สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ ถ่ายทอดได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.48$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD = 0.54) และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.46$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD = 0.64)

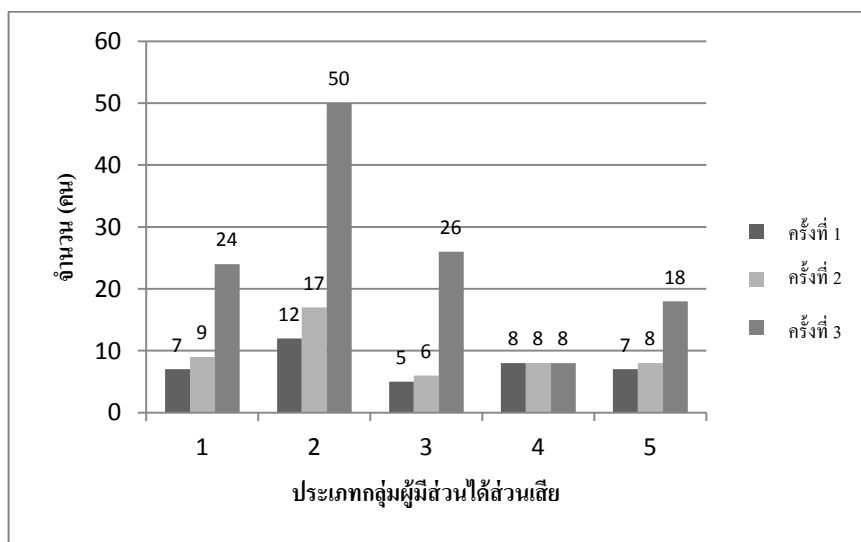
จากการประชุมครั้งที่ 2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC ณ สภาคณาจารย์และข้าราชการ (เรือนธารริน) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุม เตรียมเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งบันทึกข้อมูลและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประชุม โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรในระดับอุดมศึกษา และประสบความสำเร็จในการใช้หลักการ ทฤษฎีบริหารองค์กรแบบ Kaplan and Norton (2008) จนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นผู้ควบคุม โดยครั้งนี้ผู้ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ในครั้งที่ 1 ซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้นจำนวน 48 คน การประชุมครั้งนี้เป็นการประชุมต่อยอดจากการประชุมครั้งที่ 1 เพื่อนำผลจากการประชุมครั้งที่ 1 มาปรับปรุงความคิดเห็นและปรับเส้นทางการเขียนให้เป็นไปตามกลยุทธ์เดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมหาศาล ซึ่งผลการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ทำให้เกิดการสังเคราะห์กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เบื้องต้น ซึ่งในการประชุมครั้งนี้ได้ยืนยัน ปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน และยืนยันวิสัยทัศน์ คือ มหาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง สู่ประชาคมอาเซียน และเพิ่มเติมแนวทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย คือพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 4-5 จำนวน และร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ PAIC ครั้งที่ 3 วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร	24	19.05
อาจารย์ผู้สอน	50	39.68
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน	26	20.63
นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า	8	6.35
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	18	14.29
รวม	126	100

จากตารางที่ 4-5 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ PESTEL SWOT แผนกลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์ พร้อมทั้งให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้วิจัยในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่กำหนดไว้จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน รวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 30 คน พบว่า ผู้เข้าร่วมการประชุมในเชิงปฏิบัติการ พร้อมทั้งให้ข้อมูลเชิงลึกเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100 ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกลุ่มเป้าหมายในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 3 นี้ พบว่า จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมมีจำนวนผู้สนใจเข้าร่วมทั้งสิ้น 126 คน ซึ่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นกว่าทั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมา ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 3 นี้ เป็นการดำเนินการเพื่อเปิดรับฟังและให้ความกระจ่างเรื่องแผนกลยุทธ์ ตามแบบกำหนดของ Kaplan and Norton (2008) เป็นการนำผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 มาเพื่อเปิดรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มมากขึ้น โดยกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด คือ กลุ่มเป้าหมายตามเป้าประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้อย่างไรก็ตาม จากการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้ง 2 ครั้ง ที่ผ่านมา ได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก และได้นำเรื่องผลการดำเนินการของการประชุมเชิงปฏิบัติการ รายงานความก้าวหน้าต่อสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี โดยประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีทุกครั้ง (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558 ก, 2558 ข, 2558 ค) ทั้งความก้าวหน้าของการจัดทำกรอบและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี จึงทำให้มีผู้สนใจที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้นกว่าครั้งที่ผ่านมา เนื่องด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มให้ความสำคัญต่อ

การพัฒนามหาวิทยาลัยในครั้งนี้เป็นอย่างมาก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่กำหนดให้ทุกภาคส่วนร่วมดำเนินการในการพัฒนาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัย พระปกเกล้ารำไพพรรณที่วางเป้าหมายไว้



หมายเหตุ ประเภทที่ 1: สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

ประเภทที่ 2: อาจารย์ผู้สอน

ประเภทที่ 3: พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ประเภทที่ 4: นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า

ประเภทที่ 5: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

ภาพที่ 4-4 เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1, 2 และ 3

ภาพที่ 4-4 เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 การประชุมครั้งนี้ได้มีการนำเสนอข้อคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุม เตรียมเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งบันทึกข้อมูลและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประชุม ในการประชุมครั้งนี้ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณเป็นผู้ร่วมดำเนินการด้วย โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรในระดับอุดมศึกษา และประสบความสำเร็จในการใช้หลักการทฤษฎีบริหารองค์กรแบบ Kaplan and Norton (2008) จนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นผู้ควบคุม ซึ่งผลของการประชุมครั้งนี้ ผลที่ได้รับ คือ กรอบแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ซึ่งจะนำเสนอผลการดำเนินการในส่วนที่ 2 ต่อไป และผลการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ในครั้งนี้ ได้นำข้อมูลเสนอรายงานต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ 1/2558 วันที่ 9-10 มกราคม พ.ศ. 2558 ณ โรงแรมเดอะไทด์รีสอร์ท บางแสนชลบุรี วาระที่ 4 เรื่อง หารือเชิงนโยบาย (4.2) กรอบทิศทางการทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัย (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558 ก) ซึ่งความคิดเห็นของสภามหาวิทยาลัยให้นำรายละเอียดข้อมูลเหล่านี้ จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี 15 ปี (พ.ศ. 2558-2575) ต่อไป

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ในครั้งที่ 3 นี้ ได้มีการประเมินผลความคิดเห็นและความพึงพอใจที่มีต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ผลการประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจ แสดงดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและความพึงพอใจในภาพรวมที่มีต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 3 วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

หัวข้อการพิจารณา	ผู้ตอบ (n)	ผลการประเมิน		ระดับ เกณฑ์
		\bar{X}	SD	
ด้านวิทยากร				
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	108	4.51	0.82	มากที่สุด
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	108	4.52	0.71	มากที่สุด
3. การเชื่อมโยงและความครบถ้วนของเนื้อหา	108	4.52	0.62	มากที่สุด
4. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	108	4.51	0.60	มากที่สุด
5. การตอบข้อซักถามในการฝึกอบรม	108	4.71	0.47	มากที่สุด
ด้านความรู้ความเข้าใจ				
6. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ ก่อน ร่วมกิจกรรม	108	2.19	1.21	น้อย
7. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ หลัง ร่วมกิจกรรม	108	3.62	0.81	มาก
ด้านการนำความรู้ไปใช้				
8. สามารถนำความรู้ที่ได้รับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	108	3.57	0.70	มาก
9. มีความมั่นใจและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้จริง	108	3.66	0.78	มาก
10. สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่ถ่ายทอดได้	108	3.54	0.71	มาก

จากตารางที่ 4-6 ผลการประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 3 พบว่า ด้านวิทยากร ความคิดเห็นและความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ในทุกหัวข้อที่ประเมิน ด้านความรู้และความเข้าใจก่อนเข้าร่วมกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.19$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($SD = 1.21$) หลังจากเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว พบว่า มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($SD = 0.81$) ส่วนด้านการนำความรู้ไปใช้นั้น พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกหัวข้อที่ประเมิน จากการประชุมครั้งที่ 3 เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC มีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการมากขึ้นอย่าง เป็นนัยสำคัญที่ชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 แล้ว แสดงดังภาพที่ 4-4

จากการประชุมครั้งที่ 3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ในครั้งนี้ มีผู้สนใจเข้าร่วมจำนวนมากมีจำนวนทั้งสิ้น 126 คน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนที่กลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 มาเปิดรับฟังความคิดเห็นและให้ความกระจ่างในการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของ Kaplan and Norton (2008) ซึ่งทั้งสองได้นำวิธีดำเนินกลยุทธ์เหล่านี้ไปฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศบราซิลจนเป็นผลสำเร็จมาแล้ว จึงได้นำมาเป็นต้นแบบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีให้มีประสิทธิภาพ การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุม เตรียมเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งบันทึกข้อมูลและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประชุม โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรในระดับอุดมศึกษา และประสบความสำเร็จในการใช้หลักการ ทฤษฎีบริหารองค์กรแบบ Kaplan and Norton (2008) จนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นผู้ควบคุม ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งนี้ได้ยื่นยันปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน และยื่นยันวิสัยทัศน์ คือ มหาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง สู่ประชาคมอาเซียน และแนวทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเบื้องต้น ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย คือ พันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT เพื่อเข้าสู่การกำหนดวิสัยทัศน์

1. ผลการวิเคราะห์ PESTEL & SWOT และ TOWS Matrix

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 และครั้งที่ 3 วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 จากการวิเคราะห์

PESTEL และ SWOT ทำให้เราได้ทราบถึงสถานะปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และการที่จะปรับเปลี่ยนกลุ่มมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น จะมีปัจจัยใดบ้างที่จะมีผลต่อการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยในครั้งนี้ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT เข้าสู่การกำหนดควิสิทัศน์

Political = การเมือง	SWOT
1. การกระจายอำนาจทางการปกครอง 8 อาชีพ อิสระในการทำงาน 10 ประเทศ เคลื่อนย้ายเงิน โดยอิสระในการลงทุน	S = W = 1. ไม่มีการวางแผนด้านการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนของมหาวิทยาลัย ด้าน
2. ประเทศไทย สถาบันเทคนิค, อาชีวะ มุ่งเน้น การเปิดการเรียนการสอน ป.ตรี	- ภาษา - หลักสูตร
3. นโยบาย 10 ประเทศ อาเซียน	- อาจารย์
4. สิงคโปร์เป็น Hub ของการศึกษาของอาเซียน	- นักศึกษา
5. ลาวหลุดพ้นจากประเทศยากจนในปี ค.ศ. 2020 เน้นสร้าง SME และสร้าง ปวส. มากกว่า ป.ตรี	- บุคลากรสายสนับสนุน O = T =
6. เวียดนามเน้นผล ป.เอกให้เข้มแข็ง	

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

Economic = เศรษฐกิจ	SWOT
1. เสรีทางการค้า ภาษีเป็นศูนย์ สินค้า เกษตร 2. ขณะนี้เศรษฐกิจไทยทรงตัว 3. ค่าแรงขั้นต่ำของไทยสูงกว่ามาเลเซีย(300: 280) 4. ประเทศไทยหวังพึ่งการส่งออกภาค การเกษตร 5. รายได้คนไทยเฉลี่ยสูงขึ้น และค่าครองชีพก็ สูงขึ้นตามเช่นกัน 6. การเก็บภาษีไม่เข้าเป้าตามเป้าหมายที่วางไว้	S = W = 1. ไม่มีระบบ/ กลไก การเตรียมการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ชัดเจน 2. ไม่มีหลักสูตรด้านการเกษตรที่เข้าถึง ประชากรในการพัฒนาผลผลิต การเกษตรที่มีคุณภาพ O = T = 1. บัณฑิตจะถูกแย่งงานจากแรงงาน/ ผู้ทำงานจากต่างประเทศ (อาเซียน 10 ประเทศ) 2. ผลผลิตทางการเกษตรจาก ต่างประเทศสามารถเข้ามาตีตลาดใน ประเทศได้มากขึ้น และราคาถูกกว่า ผลผลิตในประเทศไทย
Social = สังคม	SWOT
1. เป็นสังคมผู้สูงอายุ 2. ค่านิยมคนมอง ม.ราชภัฏเดิมผลิตบัณฑิตแต่ สายครู คือจบจากที่นี่ต้องเป็นครู 3. วิทยาลัยที่จะเข้าสู่มหาวิทยาลัยลดลง 4. ค่านิยมในการเรียนสายวิทยาศาสตร์น้อย	S = W = 1. ไม่มีหลักสูตรรองรับการเข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุของประเทศ (พยาบาลผู้สูงอายุ) 2. การบริหารจัดการหลักสูตรครุศาสตร์ ยังไม่ชัดเจน 3. ไม่มีระบบ/ กลไก มาตรการเตรียมการ รองรับการเปิดการเรียนการสอน 4. ไม่มีหลักสูตรใหม่ทางวิทยาศาสตร์ที่เป็น ที่ต้องการที่จะเข้าศึกษา O = T = 1. หลักสูตรครุศาสตร์จำกัดจำนวนการรับ นักศึกษา

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

Technology = เทคโนโลยี	SWOT
1. เป็นสังคมแห่ง Technology ตั้งแต่วัยเด็กถึงวัยผู้สูงอายุ	<p>S =</p> <p>W = 1. ไม่มีหลักสูตรระยะสั้นเปิดอบรมที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อเปิดรับ/ ขยายฐานผู้รับบริการ</p> <p>2. ขาดผู้เชี่ยวชาญ/ มีอาชีพที่เป็นที่ยอมรับในด้าน Technology</p> <p>O =</p> <p>T = 1. ขาดความเชื่อมั่น ไม่มั่นใจในคุณภาพหลักสูตรการเปิดอบรม</p>
Environment = สิ่งแวดล้อม	SWOT
1. สีเขียว	S = หลักสูตรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (เน้น)
2. พลังงาน	W = ไม่มีหลักสูตรด้านพลังงาน
	O =
	T =
Legal = กฎหมาย	SWOT
1. สนช.	S = มีคณะกรรมการกฎหมายที่มีความรู้
2. กฎหมายการศึกษาเข้มงวดเรื่องคุณภาพการศึกษา	ความสามารถ
	W =
3. การประกันคุณภาพการศึกษาเข้มงวดด้านหลักสูตร	O = พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพระปกเกล้า
	รำไพพรรณีมีโอกาสผ่านเพื่อบังคับใช้สูง
	T =

จากตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีในสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่า ทุกสถานการณ์ในการวิเคราะห์ หากนำมาเขียน TOWS Matrix แล้วอยู่ในสถานะที่มีจุดด้อย (Weakness) และภัยคุกคาม (Threats) ดังภาพที่ 4-5

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strength: S)</p> <ol style="list-style-type: none"> มีหลักสูตรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม มีคณะกรรมการกฎหมายที่มีความรู้ความสามารถ 	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness: W)</p> <ol style="list-style-type: none"> ไม่มีการวางแผนด้านการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของมหาวิทยาลัย (ภาษา, หลักสูตร, อาจารย์, นักศึกษา, บุคลากรสายสนับสนุน) ไม่มีระบบ/ กลไก การเตรียมการเข้าสู่ AEC ไม่มีหลักสูตรด้านการเกษตรที่เข้าถึงประชากรในการพัฒนาผลผลิตการเกษตรที่มีคุณภาพ ไม่มีหลักสูตรรองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศ (พยาบาลผู้สูงอายุ) การบริหารจัดการหลักสูตรครุศาสตร์ยังไม่ชัดเจน ไม่มีระบบ/ กลไก มาตรการเตรียมการรองรับการเปิดการเรียนการสอน ไม่มีหลักสูตรใหม่ทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นที่ต้องการที่จะเข้าศึกษา ไม่มีหลักสูตรเปิดอบรมระยะสั้นที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อเปิดรับ/ ขยายฐานการบริการวิชาการ ขาดผู้เชี่ยวชาญ/ มีอาชีพ ที่เป็นที่ยอมรับในด้าน Technology ไม่มีหลักสูตรด้านพลังงาน
<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunity: O)</p> <p>พรบ. มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร่ไพพรรณี มีโอกาสผ่าน เพื่อนำมาบังคับใช้สูง</p>	<p style="text-align: center;">SO</p> <p>กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดเด่น เกาะกุมโอกาส</p>	<p style="text-align: center;">WO</p> <p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดด้อยโดยอาศัยโอกาส</p>
<p style="text-align: center;">ภัยคุกคาม (Threats: T)</p> <ol style="list-style-type: none"> บัณฑิตจะถูกแย่งงานจากแรงงาน/ ผู้ทำงานจากต่างประเทศ (อาเซียน 10 ประเทศ) ผลผลิตทางการเกษตรจากต่างประเทศสามารถเข้ามาตีตลาดในประเทศได้มากขึ้น และราคาถูกกว่าผลผลิตในประเทศไทย หลักสูตรครุศาสตร์จำกัดจำนวนรับนักศึกษา ขาดความเชื่อมั่น ไม่มั่นใจในคุณภาพหลักสูตร/ การเปิดอบรม 	<p style="text-align: center;">ST</p> <p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดเด่นหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม</p>	<p style="text-align: center;">WT</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม</p>

ภาพที่ 4-5 TOWS Matrix

จากภาพที่ 4-5 ผลของการวิเคราะห์ TOWS Matrix จึงทำให้เราทราบสถานะของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีในปัจจุบันว่า อยู่ในสถานะ WT คือ กลยุทธ์เชิงรับ ต้องลดจุดด้อย

ขององค์กร และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อพุ่มพึกให้องค์กร มีความเข้มแข็งในอนาคต นั้นแสดงว่าสถานะขององค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เมื่อ วิเคราะห์แล้วมีจุดอ่อน (Weakness) และภัยคุกคาม (Threat) จำนวนมาก ทำให้การขับเคลื่อนองค์กร ให้ก้าวไปข้างหน้ายากลำบากมาก ด้วยเหตุนี้ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องพยายามแก้ไขโดยปรับ กระบวนการภายใน กระบวนการบริหาร ปรับกลยุทธ์ ปรับวิธีการทำงาน เพื่อลดจุดอ่อนของ มหาวิทยาลัยและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะกระทบต่อการพัฒนา แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงต้องใช้ กลยุทธ์อื่น ๆ เช่น SO WO และ ST ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพและ มุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ต่อไป ซึ่งจากการดูผลการวิเคราะห์แล้วมหาวิทยาลัยก็ยังมีโอกาสที่จะพัฒนา ศักยภาพให้เข้าสู่มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพได้ แต่ทั้งนี้และทั้งนั้น ต้องมีการดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ ในส่วนนี้จะได้อธิบายและอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป

เมื่อวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT และนำมาสู่การนำประเด็นที่รวบรวมไว้มาประเมิน สถานะแวดล้อมด้าน โอกาสและภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอก ส่วนจุดเด่นและจุดด้อยที่เป็นปัจจัย ภายในองค์กรมาลงฝั่ง ในส่วนนี้จึงทำให้ทราบตำแหน่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี อยู่ที่ ตำแหน่ง WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดด้อยและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

หลังจากวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT สามารถทราบตำแหน่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี ณ สถานการณ์ปัจจุบันแล้ว สิ่งที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 5 กลุ่ม ได้กำหนดทิศทางของ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีที่จะปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีที่ต้องการ จะมุ่งไป หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นภาพลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีต้องการ ในอนาคต คือ ปรัชญาและวิสัยทัศน์

ปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน

วิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง สู่ประชาคมอาเซียน

ปรัชญา วิสัยทัศน์นั้น เชื่อมโยงกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยพันธกิจนั้นกำหนดไว้ได้ 4 พันธกิจ คือ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยแต่ละพันธกิจจะมีตัวแปรที่เชื่อมโยงเข้าหาทุกพันธกิจ

2. ผลการวิเคราะห์พันธกิจที่เชื่อมโยงกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

พันธกิจ หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร ดังนั้นเมื่อได้กำหนดหน้าที่โดยรวมของ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีแล้ว จึงได้มีการพิจารณาถึงตัวแปรใดบ้างที่จะเกี่ยวข้องกับ พันธกิจทั้ง 4 พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ มีส่วนร่วมแบบ PAIC ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 พบว่า มีตัวแปรที่จะเกี่ยวข้องกับพันธกิจแต่ละพันธกิจ ที่จะนำไปสู่ความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ต่อไป ดังแสดงตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 พันธกิจทั้ง 4 พันธกิจ และตัวแปรที่เชื่อมโยงนำไปสู่กลยุทธ์

พันธกิจ	ตัวแปรเชื่อมโยงกันพันธกิจ
การเรียนรู้การสอน	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักสูตร 2. อาจารย์ 3. เครื่องมือ 4. สถานที่ 5. นักศึกษา 6. พ่อ แม่ ผู้ปกครอง 7. บริษัทเอกชนที่ให้ฝึกงานและให้ทำงาน 8. เครือข่ายในไทยและอาเซียน
การวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเขียนโครงการวิจัยไปขอทุน 2. บุคลากรวิจัย (อาจารย์/ นักวิจัย/ นักศึกษา) 3. เครื่องมือ/ โปรแกรม (SPSS) 4. ฐานข้อมูล/ ค้นคว้าวรรณกรรม/ งานวิจัย/ เอกสาร 5. วารสารที่ลงตีพิมพ์ 6. เครือข่ายวิชาการ/ ข้อมูล/ งบประมาณ
บริการวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักสูตรอบรม 2. แมวมอง (ออกหาแหล่งที่จะไปให้คำปรึกษา) 3. สร้างแบรนด์ (Logo) องค์กร 4. จัดหาแหล่งงบประมาณฝึกอบรม 5. หลักสูตรออกแบบตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม
ศิลปวัฒนธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศาสนา (สวดมนต์/ กลุณ/ ผ้าป่า) 2. ศิลปะ 3. วัฒนธรรม (ไหว้ครู) 4. ผลผลิตจากฝีมือ เช่น อัฐวิงสวนบ้านแก้ว 5. สถานที่วิงเก่าสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ราชินีในรัชกาลที่ 7

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ตัวแปรที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของการเรียนรู้การสอนมี 8 ตัวแปร การวิจัยมี 6 ตัวแปร การบริการวิชาการมี 5 ตัวแปร ศิลปวัฒนธรรมมี 5 ตัวแปร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้

จะนำไปสู่การวิเคราะห์หาซึ่งกลยุทธ์ของการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีที่จะส่งผลซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

ส่วนที่ 3 ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายหลักและให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี จึงได้มีมติให้ผู้บริหารดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2558-2575) โดยให้มีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกภาคส่วนและให้ดำเนินการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ให้เสร็จสิ้นภายใน 3 เดือน (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558 ก) ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเพื่อสังเคราะห์นโยบายของสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นรูปธรรมต่อไป จึงมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ PAIC เป็นครั้งที่ 4 เพื่อวิเคราะห์นโยบายเร่งด่วนของสภามหาวิทยาลัย ในวันที่ 9-10 มกราคม พ.ศ. 2558 ณ โรงแรมเดอะไทด์ รีสอร์ท บางแสน จังหวัดชลบุรี จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC และมีผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. จำนวนและร้อยละของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการประชุมเชิงปฏิบัติการ วันที่ 9-10 มกราคม พ.ศ. 2558 บางแสน จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 4-9 จำนวนและร้อยละของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558 ก)

ประเภทผู้เข้าร่วม	จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวนที่เข้าประชุม (คน)	ร้อยละ (%)
กรรมการสภามหาวิทยาลัย	22	20	90.91
กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	19	18	94.74
รวม	41	38	92.68

จากตารางที่ 4-9 จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์ของสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การจัดทำนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัยระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย พบว่า จำนวนกรรมการ

สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารทั้งหมด 41 คน มีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 92.68 ประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 และประเภทกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 94.74 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ของสภามหาวิทยาลัย

การประชุมเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์ สังเคราะห์กลยุทธ์ของสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่นโยบายเร่งด่วน เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของสภามหาวิทยาลัยเป็นการประชุมเพื่อระดมสมอง โดยกำหนดให้ทุก ๆ คนได้นำเสนอกลยุทธ์ที่จะนำมาสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งผลจากการระดมสมองครั้งนี้สามารถสรุปผลการดำเนินการในรูปแบบ นโยบายเร่งด่วน เป้าหมาย กลยุทธ์/ โครงการ/ กิจกรรม ดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 ความเชื่อมโยงของนโยบาย เป้าหมาย ของสภามหาวิทยาลัยเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์
ในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

นโยบายเร่งด่วน	เป้าหมาย	กลยุทธ์/ โครงการ/ กิจกรรม	ประเภทกลยุทธ์
Green university	1. เพิ่มพื้นที่สีเขียว	1. ออกแบบมหาวิทยาลัยที่แสดงถึงความ	1. กลยุทธ์พันธมิตร
	2. สร้างจิตสำนึก	เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ด้าน	
	3. Green university	Landscape land use	
	4. Green campus	2. สร้างจิตสำนึก	2. โครงการ/ กิจกรรม
		3. สร้างการเรียนรู้ Ecouniversity	3. โครงการ/ กิจกรรม
		4. พัฒนาหลักสูตร	4. กลยุทธ์พัฒนา หลักสูตรใหม่
		5. รมรงค์ให้นักศึกษาใช้จักรยาน	5. โครงการ/ กิจกรรม
		6. พัฒนางานวิจัยด้าน Climate change	6. โครงการ/ กิจกรรม

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

นโยบายเร่งด่วน	เป้าหมาย	กลยุทธ์/ โครงการ/ กิจกรรม	ประเภทกลยุทธ์
ยกระดับคุณภาพ บัณฑิต	ทำทันที	1. คัดเลือก Input เข้ามาเรียน โดยใช้การ ยกเว้นค่าเล่าเรียนและการให้ทุนในการ ดำรงชีพปีละ 10,000 บาท เช่น โครงการ ช้างเผือก	1. กลยุทธ์สร้าง เครือข่ายธุรกิจสังคม (CSR)
		2. โครงการมอบทุนสนับสนุนการเรียน	2. กลยุทธ์สร้าง เครือข่ายธุรกิจสังคม (CSR)
		3. โครงการทุนสนับสนุนนักศึกษาเรียน ดี	3. กลยุทธ์สร้าง เครือข่ายธุรกิจสังคม (CSR)
		4. พัฒนาระบบการของมหาวิทยาลัย อบรมอาจารย์ สัมมนา พบปะสังสรรค์	4. โครงการ/ กิจกรรม
		5. มุ่งผลสัมฤทธิ์การเรียนโดยพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการจัดการเรียนการ สอน	5. โครงการ/ กิจกรรม
		6. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุน การเรียนรู้อ	6. โครงการ/ กิจกรรม
		7. จัดทำ MOU กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แลกเปลี่ยนอาจารย์/ นิสิต	7. กลยุทธ์สร้าง เครือข่ายธุรกิจสังคม (CSR)
		8. วางกรอบการจัดการเรียนการสอน แบบ Project base กำหนด Model ร่วม	8. โครงการ/ กิจกรรม
พัฒนาบุคลากร สายวิชาการและ บุคลากรสาย สนับสนุน		1. สัมมนา อบรม พัฒนาพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการและสาย สนับสนุน	1. โครงการ/ กิจกรรม
		2. จัดหาอาจารย์ต่างชาติ ผู้มีศักยภาพสูง Visiting professor	2. โครงการ/ กิจกรรม
		3. จัดทำ MOU กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และเปลี่ยนอาจารย์ และมาพัฒนาวิชาการ เป็น โรงเรียนนายเรือ	3. กลยุทธ์พันธมิตร

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

นโยบายเร่งด่วน	เป้าหมาย	กลยุทธ์/ โครงการ/ กิจกรรม	ประเภทกลยุทธ์
		4. อบรมภาษาอังกฤษแก่อาจารย์	4. โครงการ/ กิจกรรม
		5. เปิดหลักสูตรอบรมการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เช่น การสอนวิทยาศาสตร์ การสอนคณิตศาสตร์	5. โครงการ/ กิจกรรม
		6. พัฒนาหลักสูตรใหม่เป็นหลักสูตร 2	6. กลยุทธ์พันธมิตร
หารายได้		1. ปรับปรุงภายในด้านการบริการ	1. กลยุทธ์พัฒนา
		2. พัฒนาทรัพย์สินอันทรงคุณค่า สถานที่ท่องเที่ยวระดับชาติ (วังสวนบ้านแก้ว) โดยเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่น เช่น ททท. TV นิตยสาร	2. กลยุทธ์พันธมิตรเน้น
		3. มีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ	3. เน้นให้อาจารย์ทำงาน 4 อย่าง BSC
		4. สร้างหอพัก สวนยางพารา สวนกฤษณา (คณบดีเกษตร)	4. โครงการ/ กิจกรรม
		5. สนามกอล์ฟ (พัฒนา)	5. กลยุทธ์พันธมิตร
		6. สร้างมูลค่าเพิ่มด้านการเกษตร เมืองผลไม้ พัฒนาสวนผลไม้	6. กลยุทธ์พัฒนา
		7. ยกระดับคุณภาพอาจารย์ให้เป็นที่ปรึกษาโดยใช้ Knowledge skill ของอาจารย์	7. เน้นให้อาจารย์ทำงาน 4 อย่าง BSC
		8. ตั้งชื่อหลุมกอล์ฟของสนามกอล์ฟ ราไพพรรณเป็นชื่อผลไม้	8. โครงการ/ กิจกรรม
		9. เพิ่มค่าเทอมและหักค่าส่วนกลางของงานวิจัยมากขึ้น	9. เน้นให้อาจารย์ทำงาน 4 อย่าง BSC
		10. บริการจัดการโรงอาหารและควบคุมคุณภาพ	10. จับลูกค้าให้อยู่หมัด
		11. พัฒนาระบบผลิตน้ำดื่มและธุรกิจน้ำดื่ม	11. ส่งเสริมการตลาด (ทำให้ดัง)
		12. ยกระดับคุณภาพการให้บริการห้องสมุดเป็นมุมกาแฟ	12. บริการด้วยใจ

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

นโยบายเร่งด่วน	เป้าหมาย	กลยุทธ์/ โครงการ/ กิจกรรม	ประเภทกลยุทธ์
		13. อบรมวิชาการ Short course เช่น อบรมการใช้ Internet	13. กลยุทธ์พันธมิตร
		14. พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตร	14. กลยุทธ์พันธมิตร
		15. เปิดถนนมหาวิทยาลัย (ทางลัด) เพื่อให้คนผ่านมาคู่มหาวิทยาลัย	15. กลยุทธ์พันธมิตร
		16. จำแนกประเภทของ Input คือ (1) ประเภทเน้นคุณภาพวิชาการ (2) เบิกบานกิจกรรม (EQ) โดย การสร้าง Mindset ของนักศึกษา	16. กลยุทธ์เพิ่มจำนวน นักศึกษา
		17. พัฒนาโรงเรียนสาธิต	17. พัฒนาหลักสูตร ใหม่

จากตารางที่ 4-10 แสดงให้เห็นว่า นโยบายเร่งด่วนของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 9-10 มกราคม พ.ศ. 2558 เพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแล้วสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์เข้าสู่ประเภทกลยุทธ์ได้ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์พันธมิตรกลยุทธ์พัฒนา กลยุทธ์สร้างเครือข่ายธุรกิจสังคม (CSR) เพิ่มจำนวนนักศึกษา พัฒนาหลักสูตร เน้นอาจารย์ทำงาน 4 อย่าง (BSC) จับลูกค้าให้อยู่หมัด ส่งเสริมการตลาดทำให้ดึงบริการด้วยใจ ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สุ่มมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ต่อไป และจากการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2558 วาระที่ 3.3 เรื่อง แนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้มีการนำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ นโยบายเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มอบให้ผู้บริหารได้นำไปบรรจุสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการต่อไป (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558 ข)

จากการประชุมครั้งที่ 4 เป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเฉพาะผู้กำหนดนโยบาย คือ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ณ โรงแรมเดอะไทด์ รีสอร์ท บางแสนจังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ 9-10 มกราคม พ.ศ. 2558 ในการประชุมครั้งนี้มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารจำนวนทั้งสิ้น 41 คน ได้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ทั้งสิ้นจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 92.68 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์นโยบายเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พัฒนาให้เป็นรูปธรรมโดย

นำสิ่งที่ได้ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ บรรจุลงในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้า รำไพพรรณี (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558 ข) ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งนี้ ได้ยื่นยันปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน และยื่นยันวิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง คู่ประชาคมอาเซียน และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย พระปกเกล้ารำไพพรรณี ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย คือ พันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงแผนที่ กลยุทธ์ที่เติมเต็มจากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ PAIC ที่ผ่านมาทั้ง 3 ครั้ง โดยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ กลยุทธ์ของสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่นโยบายเร่งด่วน เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของ สภามหาวิทยาลัยเป็นการประชุมเพื่อระดมสมอง โดยกำหนดให้ทุก ๆ คนได้นำเสนอกลยุทธ์ที่จะ นำมาสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งผลจากการระดมสมองครั้งนี้สามารถสรุปผลการดำเนินการใน รูปแบบนโยบายเร่งด่วน เป้าหมาย กลยุทธ์/ โครงการ/ กิจกรรม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC (Participation Appreciation Influence Control: PAIC)

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC (Participation Appreciation Influence Control: PAIC) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำข้อมูลเชิงคุณภาพจากการดำเนินการ 4 ครั้ง มาสู่ การวิเคราะห์ กรอบกลยุทธ์การพัฒนาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี โดยสรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้ง 4 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุม โดยมีผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ควบคุม โดยผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม คือ สภามหาวิทยาลัย และผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน พนักงานสายสนับสนุน นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอก ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัย พระปกเกล้ารำไพพรรณี ใช้ประกอบในการบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อกำหนด PESTEL และ SWOT แล้วนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ต่อไป ซึ่งการประชุมในครั้งนี้มีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้นจำนวน 39 คน กลุ่มตัวอย่างที่เข้าประชุมใน ครั้งนี้ คิดเป็นร้อยละ 100 ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ครั้งนี้ ทำให้ได้ปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน และวิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยแห่ง

การสร้างคนดี คนเก่ง คู่ประชาคมอาเซียน และแนวทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเบื้องต้น ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย คือ พันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

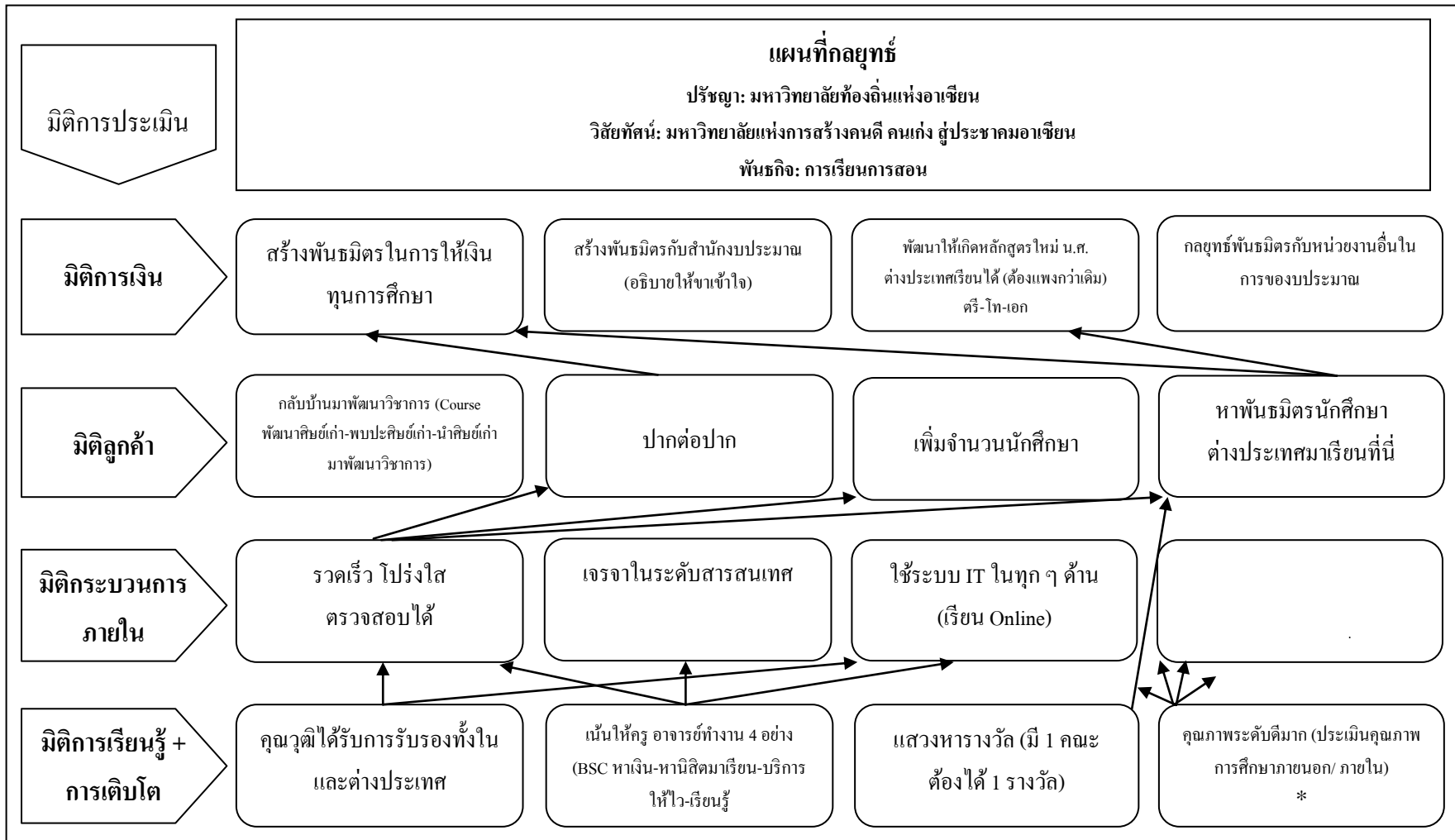
ครั้งที่ 2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC ณ สภาคณาจารย์และข้าราชการ (เรือนธารริน) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุม โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ควบคุม ส่วนมากผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ คือ ผู้ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ในครั้งที่ 1 ซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้นจำนวน 48 คน การประชุมครั้งนี้เป็นการประชุมต่อยอดจากการประชุมครั้งที่ 1 เพื่อนำผลจากการประชุมครั้งที่ 1 มารับฟังความคิดเห็นและปรับเส้นทางการเขียนให้เป็นไปตามกลยุทธ์เดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมหาศาล ซึ่งผลการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ทำให้เกิดการสังเคราะห์กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเบื้องต้น ซึ่งในการประชุมครั้งนี้ได้ยืนยันปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน และยืนยันวิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง คู่ประชาคมอาเซียน และเพิ่มเติมแนวทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย คือ พันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ครั้งที่ 3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ในครั้งนี้มีผู้สนใจเข้าร่วมจำนวน มากมีจำนวนทั้งสิ้น 126 คน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนที่กลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 มาเปิดรับฟังความคิดเห็นและให้ความกระจ่างในการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของ Kaplan and Norton (2008) ซึ่งทั้งสองได้นำวิธีดำเนินกลยุทธ์เหล่านี้ไปฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศบราซิลจนเป็นผลสำเร็จมาแล้ว จึงได้นำมาเป็นต้นแบบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีให้มีประสิทธิภาพการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุม โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ควบคุม ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งนี้ได้ยืนยันปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน และยืนยันวิสัยทัศน์ คือ มหาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง คู่ประชาคมอาเซียน และแนวทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเบื้องต้น ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของ

มหาวิทยาลัย คือ พันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

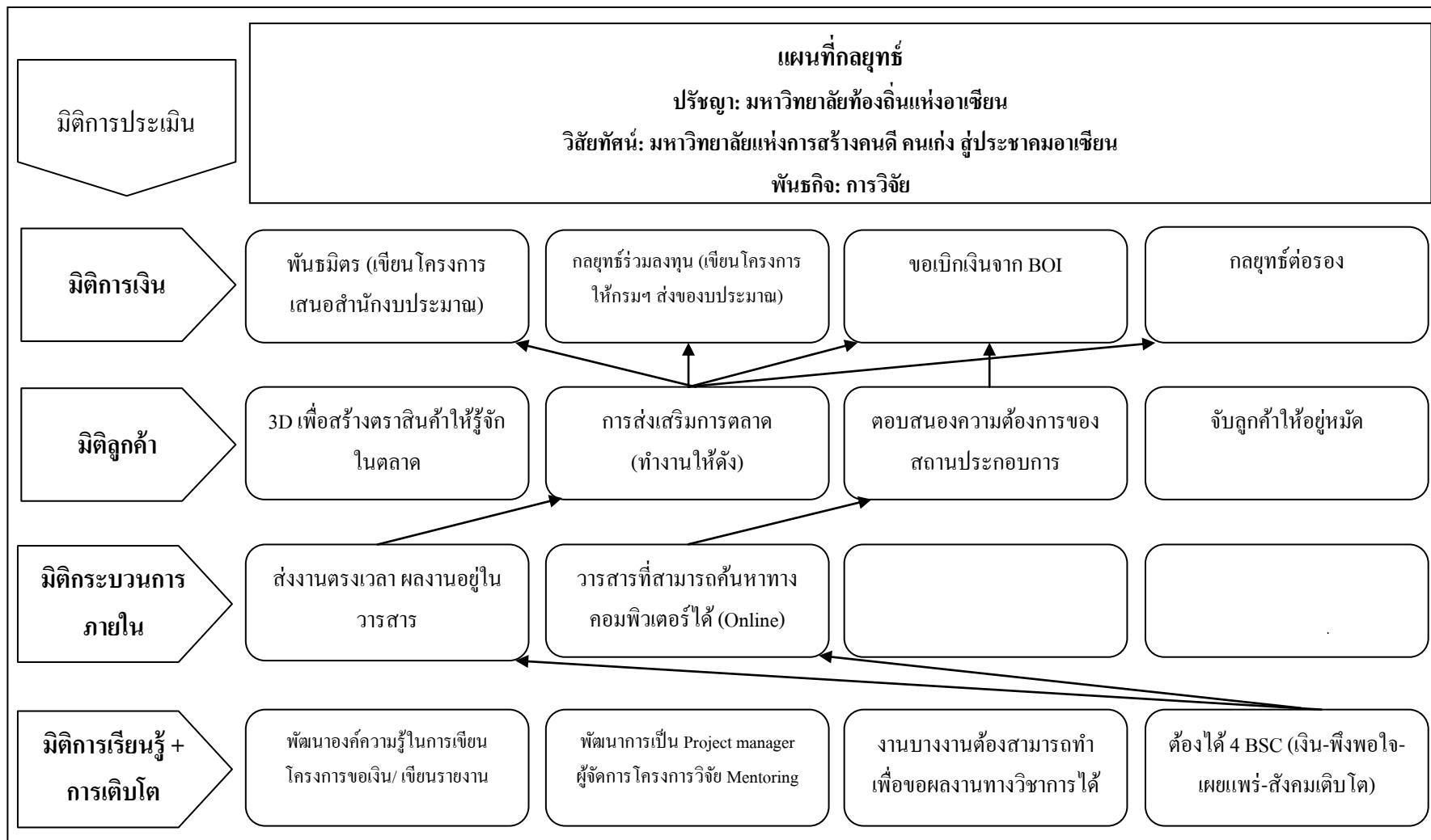
ครั้งที่ 4 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเฉพาะผู้กำหนดนโยบาย คือ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี และกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ณ โรงแรมเดอะไทด์ รีสอร์ท บางแสน จังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ 9-10 มกราคม พ.ศ. 2558 ในการประชุมครั้งนี้มีกรรมการ สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารจำนวนทั้งสิ้น 41 คน ได้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ทั้งสิ้น จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 92.68 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบายเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พัฒนาให้เป็นรูปธรรมโดยนำสิ่งที่ได้ในการจัดประชุม เชิงปฏิบัติการครั้งนี้ บรรจุลงในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี (สภามหาวิทยาลัย ราชภัฏรำไพพรรณี, 2558 ข) ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งนี้ ได้ยื่นยันปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน และยืนยันวิสัยทัศน์ คือ มหาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง คู่ประชาคมอาเซียน และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย คือ พันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม รวมถึงแผนที่กลยุทธ์ที่เพิ่มเติมจากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ PAIC ที่ผ่านมา ทั้ง 3 ครั้ง โดยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์กลยุทธ์ของสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่นโยบายเร่งด่วน เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของสภามหาวิทยาลัยเป็นการประชุมเพื่อระดม สมอง โดยกำหนดให้ทุก ๆ คนได้นำเสนอกลยุทธ์ที่จะนำมาสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งผลจาก การระดมสมองครั้งนี้สามารถสรุปผลการดำเนินการในรูปแบบนโยบายเร่งด่วน เป้าหมาย กลยุทธ์/ โครงการ/ กิจกรรม

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC (Participation Appreciation Influence Control: PAIC) ทั้ง 3 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 ดังที่ได้กล่าวในรายละเอียด เบื้องต้นแล้วนั้น ทำให้นำผลการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเข้าสู่การวิเคราะห์ จึงได้ กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ดังนี้

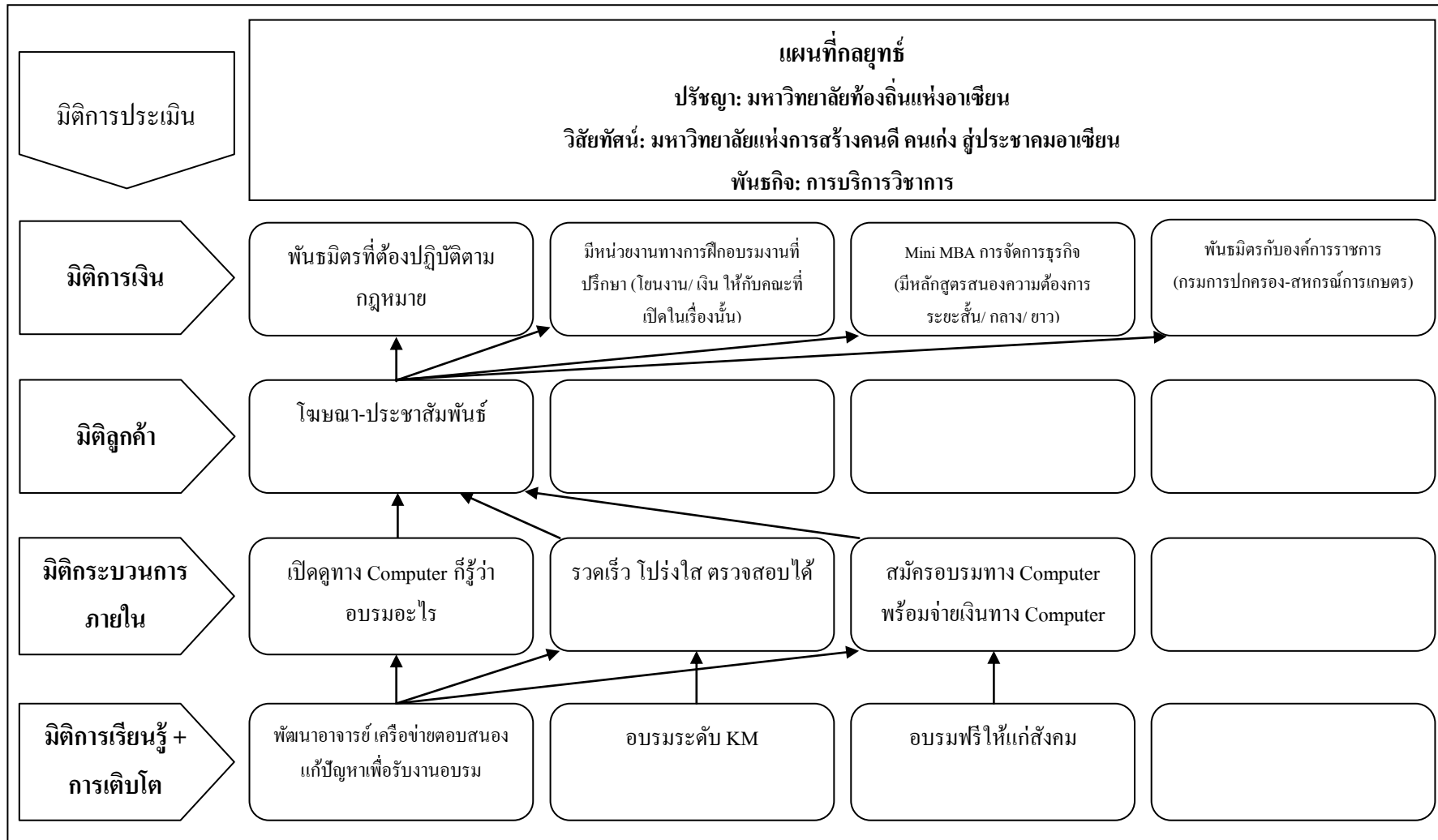


หมายเหตุ * เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

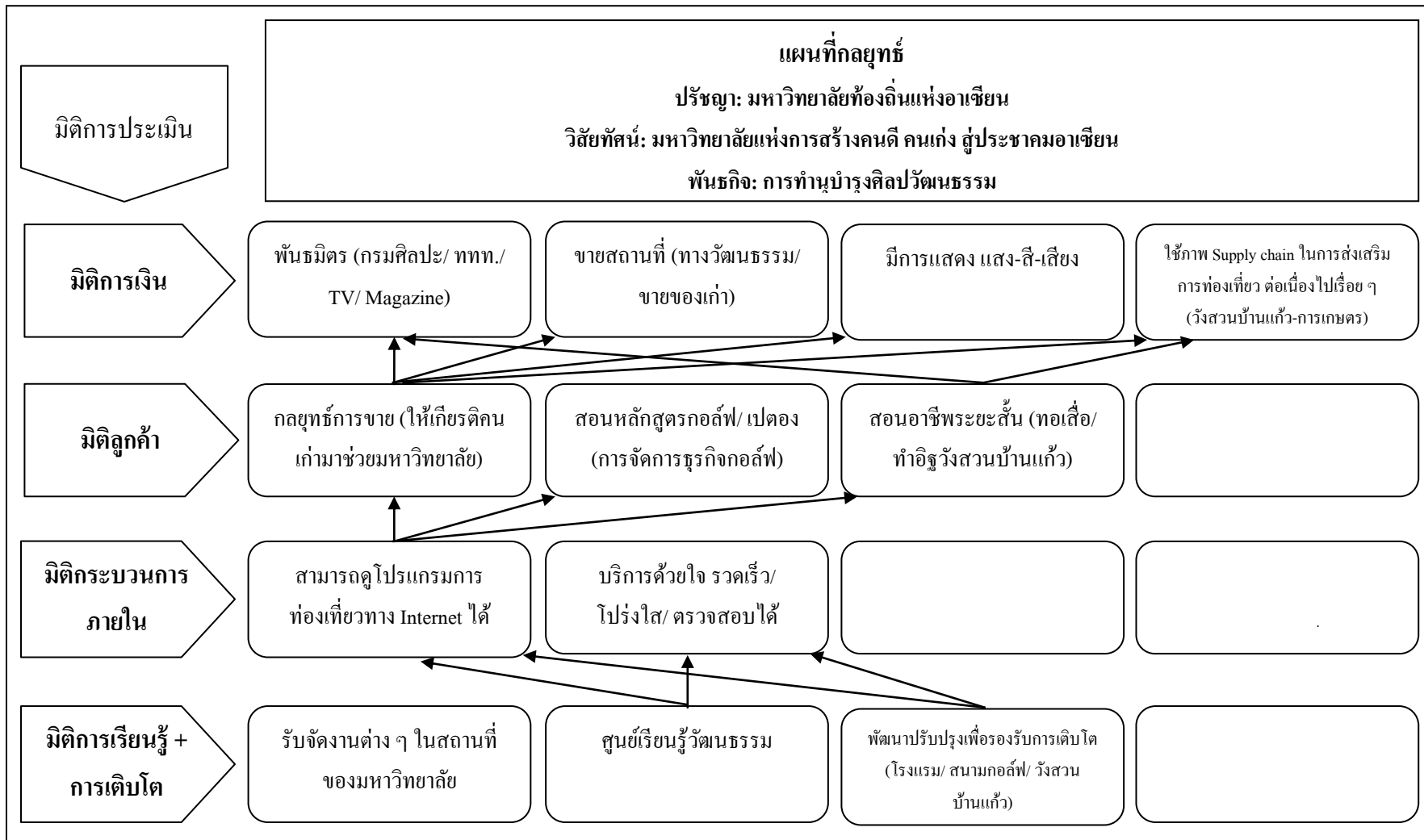
ภาพที่ 4-6 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการเรียนการสอน



ภาพที่ 4-7 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการวิจัย



ภาพที่ 4-8 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ



ภาพที่ 4-9 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open questionnaire)

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น รอบคอบ รัดกุมในข้อมูลที่ได้ทำการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC และการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลเชิงลึกจากสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั้น ยังได้เปิดให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้นำเสนอข้อมูล ความคิดเห็น กรณีการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเพิ่มทุกช่องทาง เพราะต้องการให้ได้ข้อมูลรอบด้านและการตอบคำถามปลายเปิดนั้น ผู้ให้ความคิดเห็นจะไม่ต้องกังวลในเรื่องข้อมูลส่วนตัว สถานภาพของตนเองหรือมีส่วนกังวลในเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นกังวลที่จะกระทบต่อสถานภาพของตนเอง ดังนั้นการใช้แบบสอบถามปลายเปิด จึงสามารถได้ข้อมูลอย่างตรงประเด็น เป็นข้อมูลตามสภาพจริง

การเปิดรับข้อความคิดเห็นตามกรอบของแบบสอบถามปลายเปิดนั้นเริ่มต้นตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2558 รวมเวลาทั้งสิ้นจำนวน 92 วัน โดยช่องทางรับแบบสอบถามหรือรับความคิดเห็นมีหลายช่องทาง เช่น นำเสนอผ่านหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย นำเสนอผ่านเว็บไซต์มหาวิทยาลัย นำเสนอผ่านมาทางกรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการ โดยเป็นการนำเสนอผ่านช่องทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น E-mail หรือ Line หรือ Facebook หรือโทรศัพท์ หรือ Fax ก็ได้ ซึ่งเปิดรับทุกช่องทาง ผลการดำเนินการ พบว่า มีแบบสอบถามส่งมาทั้งสิ้น 5,065 ฉบับ โดยแบบสอบถามที่ส่งมาทั้งหมดมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ประชาชนชาวจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดใกล้เคียงที่ส่งมาตามช่องทางต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และทำการจัดรวบรวมให้อยู่ในประเด็นของกลยุทธ์แสดงผลดังตารางที่ 4-11 ถึงตารางที่ 4-15 ดังนี้

ตารางที่ 4-11 ผลของประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำเสนอในการตอบคำถามข้อที่ 1 ท่านอยากเห็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พัฒนาอย่างไร

ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถาม	จำนวนความถี่ (คน)	ประเด็นกลยุทธ์
1. พัฒนาการจัดการเรียนการสอน	391	1. พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่
2. อาคารสถานที่	213	2. รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้
3. ใ้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	150	3. เน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC)
4. จัดหางานให้นักศึกษา	83	4. พันธมิตรในการให้ทุนการศึกษา
5. มหาวิทยาลัยโดดเด่นในทุกด้าน	74	5. 3D เพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักในตลาด

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถาม	จำนวนความถี่ (คน)	ประเด็นกลยุทธ์
6. พัฒนาให้มีประสิทธิภาพ	47	6. ปากต่อปาก
7. พัฒนาด้านวิชาการ	42	7. หาพันธมิตรในการพัฒนาแหล่ง
8. พัฒนานักศึกษาให้มีความรู้และความ ชำนาญที่เป็นเลิศ	32	วัฒนธรรม/ แหล่งเรียนรู้
9. พัฒนาให้เป็นที่ยอมรับในภาคตะวันออกเฉียง	31	8. หาพันธมิตรนักศึกษาต่างประเทศมา เรียน
10. พัฒนาสภาพแวดล้อมภายใน	30	9. คุณภาพในการประเมินคุณภาพ
11. พัฒนาให้พร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน	22	การศึกษาในระดับดีมาก * ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ (เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์)
12. พัฒนาด้านความสะอาด	21	
13. เปิดสาขาที่หลากหลาย	20	
14. การแต่งกายของนักศึกษา	20	
15. อุปกรณ์การเรียนการสอน	15	
16. บริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย	11	
17. พัฒนาให้เร็ว	9	
18. เป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงาน	5	
19. มีบริการนักศึกษาทุกด้าน	2	

จากตารางข้อที่ 4-11 โดยภาพรวมแล้ว พบว่า ผู้ที่ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ต้องการพัฒนาแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก ๆ คือ

1. คุณภาพบัณฑิต ต้องการให้คุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี นั้น ต้อง Outstanding โดยปรับปรุงด้านการจัดการเรียนการสอน ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรโดย บัณฑิตที่จบมาจากมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น ต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1.1 เป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงานทั้งอาเซียนและเป็นที่ยอมรับในภาคตะวันออกเฉียง
- 1.2 พร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- 1.3 อาจารย์ และบุคลากรต้องเก่งและมีคุณภาพ จึงจะมีผลต่อคุณภาพของบัณฑิต

2.ด้านกายภาพ ต้องการปรับปรุงด้านกายภาพของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เพื่อรองรับการพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่ Green university

เมื่อวิเคราะห์เข้าสู่รายละเอียดของการตอบคำถามข้อที่ 1 ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว จะทำให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถามกับประเด็นของ

กลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเข้าสู่มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพ ดังสามารถอธิบายได้ดังนี้

ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามอยากเห็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้พรรรณิ พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีความถี่ถึง 391 คน ซึ่งประเด็นเมื่อวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของผู้เสนอแนะนั้นคือ ต้องการให้มีหลักสูตรที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และมีความต้องการที่จะเข้าศึกษาในหลักสูตรนี้ มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่โดดเด่น ดังนั้นประเด็นกลยุทธ์ของข้อเสนอนี้ คือ การพัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่

ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามอยากเห็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้พรรรณิพัฒนาด้านอาคารสถานที่ ซึ่งมีความถี่ 231 คน เมื่อวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของผู้เสนอแนะแล้วนั้นคือ ต้องการการพัฒนาปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ต่าง ๆ การดำเนินการที่จะพัฒนาด้านอาคารสถานที่ได้นั้น จะต้องมีการติดต่อประสานงานด้านงบประมาณการจัดหาให้ได้มาซึ่งอาคารสถานที่ กระบวนการทำให้เกิดอาคารสถานที่ตามกำหนดเวลา รวมถึงการพัฒนาปรับปรุง อาคารสถานที่เดิมที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการใช้งานอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นประเด็นกลยุทธ์ของข้อเสนอนี้คือ การทำงานที่รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ของทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย

กรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามอยากเห็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร้พรรรณิพัฒนาให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความถี่ 150 คน เมื่อวิเคราะห์เชิงลึกแล้วนั้นหมายถึงบุคลากร คือ อาจารย์ พนักงานมหาวิทยาลัย ต้องมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ มีความสามารถในหน้าที่ตำแหน่งของตนเอง นอกจากนั้นแล้ว ในการทำงานในหน้าที่ของแต่ละคน ยังต้องนึกถึงการทำงานตาม 4 มิติของ Balanced scorecard คือ 1) มิติการพัฒนาองค์กรและบุคลากร เช่น ทำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการทำงานในองค์กร พัฒนาด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการทำงาน พัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ 2) มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและบริการ คือ เกิดความรวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า 3) มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในบริการ 4) มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ คือ ทำให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของงาน ซึ่งหลักการนี้คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัย (ผู้บริหาร อาจารย์ พนักงานมหาวิทยาลัย) ต้องทำงาน 4BSC ซึ่งครอบคลุม มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ดังนั้นประเด็นกลยุทธ์ของข้อเสนอนี้ คือ เน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่างนั่นเอง

จากการวิเคราะห์ข้อเสนออันดับ 1 ถึงอันดับ 3 ข้างต้น เพื่อสังเคราะห์ให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำมาสู่การพัฒนาไปสู่แผนทีกลยุทธ์ต่อไปนั้น ข้อประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถามอันดับที่ 4 ถึงอันดับที่ 19 ก็นำมาวิเคราะห์เข้าสู่ประเด็นกลยุทธ์เช่นเดียวกัน จึงทำให้ได้มาซึ่งความ

เชื่อมโยงของประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถามและประเด็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ต่อไป ดังแสดงในรายละเอียดของตารางที่ 4-12 จากการเสนอข้อคิดเห็นในประเด็นนี้สามารถจัดเข้าสู่ประเด็นกลยุทธ์ได้ 9 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่ 2) รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) เน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC) 4) พันธมิตรให้ทุนการศึกษา 5) 3D สร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักในตลาด 6) ปากต่อปาก 7) พันธมิตรในการพัฒนาแหล่งวัฒนธรรม/ แหล่งเรียนรู้ 8) พันธมิตรนักศึกษาต่างประเทศมาเรียน 9) คุณภาพในการประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดีมากซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้จะได้นำไปบรรจุในกรอบแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร่ไพพรรณีต่อไป

ตารางที่ 4-12 ผลของประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำเสนอในการตอบคำถามข้อที่ 2 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร่ไพพรรณี ควรมีความโดดเด่นด้านใด

ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถาม	จำนวนความถี่ (คน)	ประเด็นกลยุทธ์
กีฬา	444	1. พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่
การศึกษา	341	2. รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้
การเรียนการสอน	288	3. 3D เพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักใน
วิชาการ	239	อนาคต
กิจกรรม	150	4. เน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC)
พยาบาล	125	* ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์
วิทยาศาสตร์	99	(เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์)
คุณภาพนักศึกษา	98	
ครู	96	
แพทย์	90	
ภูมิทัศน์และสภาพแวดล้อม	77	
ด้านความรู้	53	
เทคโนโลยี	50	
พัฒนานักศึกษา	49	
สิ่งแวดล้อม	40	

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถาม	จำนวนความถี่ (คน)	ประเด็นกลยุทธ์
บริหาร	33	
การแต่งกาย	31	
จริยธรรม คุณธรรม ระเบียบวินัย	27	
ชื่อเสียง	26	
หลักสูตร	23	
อาคารเรียน	20	
ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ	18	
วิชาชีพ	14	
เกษตร	14	
สาธารณสุข	13	
อัญมณี	11	
กฎหมาย	10	
ศิลปะ	9	
คอมพิวเตอร์	8	
วิจัย	5	
บัญชี	5	
มุ่งสู่สากล	4	

จากตารางที่ 4-12 โดยภาพรวมเมื่อวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งหมดแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะในด้านความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี มีประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังว่ามหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรมีความโดดเด่น ดังนี้

1. ความโดดเด่นด้านวิชาการ เน้นการจัดการเรียนการสอนเป็นหลักและมีส่วนของกีฬาเข้ามาช่วยเสริมในการจัดการเรียนการสอน
2. มหาวิทยาลัยจะต้องโดดเด่นให้สะท้อนอัตลักษณ์ สาขาวิชาที่เปิดการเรียนการสอน ควรมีความหลากหลาย เช่น พยาบาล วิศวกรรม วิทยาศาสตร์ เป็นต้น
3. ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังว่า มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรโดดเด่นด้านใดทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องดูความต้องการของประเทศและความต้องการของพื้นที่ประกอบด้วย ถ้าหากพื้นที่เพียงพอแล้วการผลิตอาจจะไม่เกิดประโยชน์

โดยเฉพาะอย่างยิ่งอีกไม่เกิน 10 ปีข้างหน้า แพทย์จะมีความเพียงพอสำหรับประเทศ ส่วนพยาบาล ยังมีความขาดแคลนหากประสงค์จะเปิดการเรียนการสอนจะต้องมีการศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมถึงจะทราบว่า มีความขาดแคลนเพียงใด คู่มีหรือไม่ที่จะเปิดการเรียนการสอน ต้องมีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ

เมื่อวิเคราะห์เข้าสู่รายละเอียดของการตอบคำถามข้อที่ 2 ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถามกับประเด็นกลยุทธ์ที่จะต้องนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย สามารถอธิบายโดยสังเขป ดังนี้

ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามกรณีมหาวิทยาลัยควรมีความโดดเด่นด้านใด พบว่า ควรมีความโดดเด่นด้านวิชาการ และมีส่วนของกีฬาเข้ามาช่วยเสริม ซึ่งมีความถนัดด้านกีฬาและด้านการศึกษา 444 คน และ 341 คน ตามลำดับ ที่ต้องจัดให้ความถนัดอันดับแรกและอันดับสองมาเสริมซึ่งกันและกัน เพราะวามมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีถูกกำหนดโดยวิสัยทัศน์ให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง สู่ประชาคมอาเซียน ได้ถูกกำหนดทิศทางให้เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านกีฬา ดังนั้น จึงกำหนดให้มีความโดดเด่นทางด้านวิชาการและมีส่วนของกีฬาเข้ามาช่วยเสริมประเด็นกลยุทธ์ของข้อเสนอนี้ คือ การพัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่ที่มีความโดดเด่นทางด้านวิชาการ และเสริมด้วยกีฬาเข้ามาพัฒนาผู้เรียน

กรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความถนัดรองลงมา คือ การเรียนการสอน วิชาการ กิจกรรม พยาบาล วิทยาศาสตร์ คุณภาพการศึกษา ครู แพทย์ซึ่งมีความถนัดของผู้เสนอเป็น 288, 239, 150, 125, 99, 98, 96 และ 90 ตามลำดับ จะเห็นว่าข้อเสนอเหล่านี้ คือ ต้องการให้มีความโดดเด่นด้านวิชาการที่สะท้อนอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้มีการเปิดการเรียนการสอนที่มีความหลากหลาย คือ พยาบาล ครู วิทยาศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้นประเด็นกลยุทธ์ที่จะทำให้ข้อเสนอประสบความสำเร็จในแผนที่กลยุทธ์ คือ การพัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่ และ 3D เพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักในอนาคต

ต่อมาเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในตารางที่ 4-12 ให้ครอบคลุมแล้ว ยังจะต้องมีประเด็นกลยุทธ์ที่จะช่วยผลักดันให้ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถามมาแล้วนำไปสู่กรอบแผนที่กลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดมรรคผลอย่างเป็นรูปธรรมนั้น คือ กลยุทธ์ รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC) ทั้งนี้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นของการพัฒนานักศึกษา บริหาร จริยธรรม คุณธรรม ระเบียบวินัย ชื่อเสียง อาคารเรียน มุ่งสู่สากล เป็นต้น

จากผลการวิเคราะห์ในประเด็นนี้ สามารถจัดเข้าสู่ประเด็นกลยุทธ์ได้ 4 กลยุทธ์ คือ

- 1) พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่
- 2) รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 3) 3D เพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักในตลาด
- 4) เน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC)

ตารางที่ 4-13 ผลประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำเสนอในการตอบคำถามข้อที่ 3 มหาวิทยาลัย
พระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรเปิดการเรียนการสอนคณะใดบ้าง

ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถาม	จำนวนความถี่ (คน)	ประเด็นกลยุทธ์
แพทย์	599	1. พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่
พยาบาล	528	2. 3D เพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักในตลาด
วิศวกรรมศาสตร์	179	3. เน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC)
เภสัชศาสตร์	106	4. รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้
การเงิน	96	* ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ (เชื่อมโยง ทุกกลยุทธ์)
ทันตแพทย์	89	
ภาษา	75	
สาธารณสุขศาสตร์	65	
สถาปัตยกรรมศาสตร์	59	
สัตวแพทย์	59	
จิตวิทยา	40	
ออกแบบ	37	
ปิโตรเลียม	23	
โลจิสติก	21	
สหเวชศาสตร์	18	
เทคนิคการแพทย์	17	
โบราณคดี	15	
วารสารศาสตร์	14	
ประวัติศาสตร์	11	
กายภาพบำบัด	10	
การเมืองการปกครอง	10	
วิทยาศาสตร์	10	
นาฏศิลป์	10	

จากตารางที่ 4-13 โดยภาพรวมเมื่อวิเคราะห์จากข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม
อยากให้มีมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พัฒนาเพื่อเปิดการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์
สุขภาพ เพราะมีความถี่ในระดับต้น แต่การผลิตบัณฑิตทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพนั้น จะต้องใช้
ต้นทุนในการดำเนินการที่สูงมาก จะต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างเพียงพอ ซึ่งในระยะ
เริ่มแรกของการจัดการปรับเปลี่ยนเข้าสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น ควรจะต้องศึกษา

ข้อมูลเพิ่มเติมและมองภาพอีก 15 ปี มหาวิทยาลัยจะพัฒนาด้านใด และหากมองแล้วนานาชาติดีมีความต้องการและมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ควรจะอยู่ในกลยุทธ์ 15 ปี เป็นหลัก

เมื่อวิเคราะห์เข้าสู่รายละเอียดของการตอบคำถามของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้อ 3 คือ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรเปิดการเรียนการสอนคณะอะไรบ้างนั้น จากรายละเอียดในตารางที่ 4-13 พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการให้มหาวิทยาลัยเปิดการเรียนการสอนในสาขาที่หลากหลายมาก โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านสังคมศาสตร์ ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะรองรับในการผลักดันให้เกิดการเปิดการเรียนการสอนสาขาวิชาเหล่านั้นได้ คือ พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่ ยังมีกลยุทธ์ที่จะเข้ามาช่วยเสริมให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่ที่มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการเข้าศึกษาและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน คือ กลยุทธ์ 3D เพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักในตลาด

ผู้ที่มีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดหลักสูตรใหม่และหลักสูตรมีความเชื่อมั่นต่อผู้เรียนสถานประกอบการ คือ บุคลากรในองค์กร คือ อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งจะต้องทำงานให้ครอบคลุม 4 มิติ ดังนั้น กลยุทธ์เน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC) และกลยุทธ์รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นในการผลักดันกลยุทธ์พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น จากรายละเอียดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตอบแบบสอบถามในประเด็น มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรเปิดการเรียนการสอนคณะใดนั้น สามารถจัดข้อเสนอแนะเข้าสู่ประเด็นกลยุทธ์ได้ 4 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่ 2) 3D เพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักในตลาด 3) เป็นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC) 4) รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้

ตารางที่ 4-14 ผลประเด็นที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำเสนอในการตอบคำถามข้อที่ 4 มหาวิทยาลัย
พระปกเกล้ารำไพพรรณณี ควรมีสาธารณูปโภคด้านใดบ้าง

ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถาม	จำนวนความถี่ (คน)	ประเด็นกลยุทธ์
หอพัก	609	1. สร้างพันธมิตรกับสำนักงานประมาณ
อาคาร	596	อธิบายให้เขาเข้าใจ
สื่อการเรียนการสอน	278	2. พันธมิตรกับหน่วยงานอื่นในการขอ
ห้องเรียน	75	งบประมาณ
แอร์	56	3. พันธมิตรในการให้เงินทุนการศึกษา
ที่จอดรถ	47	4. รวมเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้
สระว่ายน้ำ	45	5. เน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC)
ห้องน้ำ	38	6. ร่วมลงทุน
ศูนย์ความเป็นเลิศ	38	7. ต่อรอง
ลิฟท์	30	8. 3D เพื่อสร้างตราสินค้าให้รู้จักในตลาด
สนามกีฬา	28	* ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ (เชื่อมโยง
อินเทอร์เน็ต	21	ทุกกลยุทธ์)
ฟิตเนส	18	
โรงยิม	12	
ทางเดินเท้า	10	
ห้องปฏิบัติการ	16	
ห้องคอมพิวเตอร์	19	
ร้านอาหาร	16	
ภูมิทัศน์	7	
ศูนย์การเรียนรู้, ศูนย์ภาษา	4	

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ข้อมูลที่ได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตอบแบบสอบถามนั้น มีความต้องการที่จะให้มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณณี ปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค ตามลำดับความถี่ คือ 1) หอพัก 2) อาคาร 3) สื่อการเรียนการสอน 4) ห้องเรียน 5) สถานที่จอดรถ เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์เชิงลึกในรายละเอียดของการตอบคำถามข้อที่ 4 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณณี ควรมีสาธารณูปโภคด้านใดบ้างนั้น จะพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการที่จะให้ มหาวิทยาลัยปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคแทบทุกด้าน ซึ่งการที่จะปรับปรุงสาธารณูปโภคได้นั้น งบประมาณเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดหากขาดงบประมาณแล้วเป็นไปได้ยากที่จะลุล่วงไปได้

เมื่อมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนั้นรัฐจึงต้องสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัย ดังนั้น กลยุทธ์ที่จะผลักดันให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค คือ กลยุทธ์สร้างพันธมิตรกับสำนักงานงบประมาณ กลยุทธ์สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นในการของบประมาณ กลยุทธ์ต่อรอง ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 นั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณแผ่นดินในการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค

นอกจากงบประมาณแผ่นดินแล้ว มหาวิทยาลัยควรที่จะสามารถหาเงินงบประมาณด้านอื่น ๆ เข้ามาร่วมพัฒนาองค์กรด้วย เช่น ใช้กลยุทธ์ร่วมลงทุนกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพัฒนาสาธารณูปโภคของมหาวิทยาลัย

ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยก็ต้องพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับในด้านคุณภาพด้านวิชาการ โดยจะต้องใช้กลยุทธ์ 3D สร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักในตลาด กลยุทธ์พันธมิตรในการให้ทุนการศึกษา กลยุทธ์เน้นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC) และกลยุทธ์รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยมีผู้เข้ามาศึกษาเล่าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นที่นิยมของนักศึกษาเข้ามาศึกษา จึงจะทำให้มหาวิทยาลัยมีงบประมาณเพิ่มมากขึ้น แล้วสามารถนำมาพัฒนาระบบสาธารณูปโภคของมหาวิทยาลัยได้

ดังนั้น ประเด็นของการจัดหาและพัฒนาสาธารณูปโภคตามข้อเสนอของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

ในการปรับเปลี่ยนเข้าสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น จะต้องพัฒนาปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างแน่นอน แต่การดำเนินการนั้นจะต้องมีความรอบคอบ และดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ มีเป้าหมายและสามารถจัดข้อเสนอแนะดังกล่าวเข้าสู่ประเด็นกลยุทธ์ได้ 8 กลยุทธ์ เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุลงในกรอบกลยุทธ์ในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีต่อไป คือ 1) สร้างพันธมิตรกับสำนักงานงบประมาณ อธิบายให้เขาเข้าใจ 2) พันธมิตรกับหน่วยงานอื่นในการของบประมาณ 3) พันธมิตรในการให้เงินทุนการศึกษา 4) รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ 5) เป็นบุคลากรทำงาน 4 อย่าง (BSC) 6) ร่วมลงทุน 7) ต่อรอง 8) 3D เพื่อสร้างตราสินค้าให้รู้จักในตลาด

ตารางที่ 4-15 ผลประเด็นที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำเสนอในการตอบคำถามข้อที่ 5 มหาวิทยาลัย
พระปกเกล้ารำไพพรรณณี ควรมีการให้บริการนักศึกษาด้านใดบ้าง อย่างไร

ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถาม	จำนวนความถี่ (คน)	ประเด็นกลยุทธ์
การศึกษา	396	1. สร้างพันธมิตรกับสำนักงานประมาณ
รถรับส่ง	386	อธิบายให้เขาเข้าใจ
อาหาร	198	2. พันธมิตรกับหน่วยงานอื่นในการขอ
ระบบ IT เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์	190	งบประมาณ
อำนวยความสะดวก	121	3. พันธมิตรในการให้เงินทุนการศึกษา
ที่จอดรถ	103	4. ร่วมลงทุน
ทุนการศึกษา	94	5. ต่อรอง
หอพัก	89	* ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์
ความปลอดภัย	67	(เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์)
คำปรึกษาด้านวิชาการ	67	
ประชาสัมพันธ์และบริการนักศึกษา	50	
ศูนย์กีฬา	39	
จราจร	36	
สระว่ายน้ำ	26	
ห้องน้ำ	24	

จากตารางที่ 4-15 พบว่าข้อมูลที่ได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตอบแบบสอบถามนั้น มีความต้องการให้บริการนักศึกษาทางด้านต่าง ๆ ตามลำดับความถี่ คือ 1) ระบบการศึกษา 2) รถรับส่ง 3) อาหาร 4) ระบบเทคโนโลยี Wifi คอมพิวเตอร์ 5) สิ่งอำนวยความสะดวก 6) ที่จอดรถ เป็นต้น

จากตารางที่ 4-15 เป็นการแสดงผลประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอแนะว่า ควรมีการให้บริการนักศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ในตารางที่ 4-15 จะพบว่า เป็นประเด็นที่จะต้องใช้งบประมาณในการพัฒนา โดยงบประมาณที่ต้องใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการสามารถแยกเป็น 3 ส่วน คือ งบประมาณแผ่นดิน งบรายได้ และงบประมาณจากการให้บริการ

บางประเด็นที่ต้องใช้งบประมาณแผ่นดินในการพัฒนา เช่น ระบบ IT เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ที่จอดรถ ความปลอดภัย ประชาสัมพันธ์และบริการการศึกษา ศูนย์กีฬา จราจร สระว่ายน้ำ ห้องน้ำ เพื่อให้ประเด็นเหล่านี้ได้รับการปรับปรุงและพัฒนา ต้องใช้กลยุทธ์สร้างพันธมิตรกับสำนักงานประมาณ กลยุทธ์พันธมิตรกับหน่วยงานอื่นในการขอของงบประมาณ เป็นต้น

บางประเด็นที่ต้องการใช้งบรายได้ และงบประมาณจากการให้บริการ เช่น รถรับส่ง อาหาร ทุนการศึกษา หอพัก สามารถใช้กลยุทธ์พันธมิตรในการให้เงินทุนการศึกษา กลยุทธ์ร่วม ลงทุน กลยุทธ์ต่อรอง เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนาการบริการนักศึกษาได้ตามประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเสนอมา

การที่จะปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพนั้น จะต้องมีการปรับปรุง การให้บริการของมหาวิทยาลัยทุก ๆ ด้าน ที่จะส่งผลถึงคุณภาพของนักศึกษาตามเป้าหมายที่วางไว้ ว่า บัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ต้องเป็นคนดี คนเก่ง ดังนั้นจากข้อเสนอ ดังกล่าวสามารถจัดเข้าสู่ประเด็นกลยุทธ์ได้ 5 ประเด็นกลยุทธ์ คือ 1) สร้างพันธมิตรกับสำนัก งบประมาณอธิบายให้เขาเข้าใจ 2) พันธมิตรกับหน่วยงานอื่นในการของงบประมาณ 3) พันธมิตรใน การให้เงินทุนการศึกษา 4) ร่วมลงทุน 5) ต่อรอง

นอกจากการตอบคำถามจากแบบสอบถามปลายเปิดแล้วนั้น ยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเสนอแนะได้ แต่ในกรณีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอ มานั้นพบว่า ซ้ำซ้อนกับรายการตอบแบบสอบถามข้อที่ 1-5 ทั้งหมดทุกประเด็น ดังนั้น ผู้วิจัย จึงไม่ได้นำมาเสนอในที่นี้ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน เช่น เสนอให้มีการพัฒนาการบริการด้าน อาหาร การบริการลานจอดรถ หรือพัฒนาด้านบริการด้าน IT อินเทอร์เน็ตไร้สาย เป็นต้น

ส่วนที่ 6 แผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี (Strategy map of Prapokkhao Rambhai Barni University)

จากกระบวนการขั้นตอนที่กล่าวมาทั้งหมด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ครั้งที่ 2 ณ อาคารสภาคณาจารย์และข้าราชการ (เรือนธารริน) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 และครั้งที่ 3 ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม คือ 1) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร 2) อาจารย์ผู้สอน 3) พนักงานสายสนับสนุน 4) นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอก และการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และการให้ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนา มหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ณ โรงแรมเดอะไทด์รีสอร์ท บางแสน จังหวัดชลบุรี วันที่ 9-10 มกราคม พ.ศ. 2558 ตลอดจนถึง การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open questionnaire) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ให้ ข้อมูล มาทั้งสิ้นจำนวน 5,065 ฉบับ เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์กรอบ ทิศทาง การพัฒนามหาวิทยาลัย ราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เพื่อที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนแม่บทเพื่อ พัฒนามหาวิทยาลัยต่อไปนั้น

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 ดังที่ได้กล่าวในรายละเอียดเบื้องต้นตั้งแต่ส่วนที่ 1 ถึงส่วนที่ 5 ที่ผู้วิจัยได้กล่าวและวิเคราะห์เบื้องต้นแล้วนั้น ทำให้สามารถนำมาจัดเป็นกรอบกลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเบื้องต้น ซึ่งยังไม่สมบูรณ์ แต่จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ในครั้งที่ 4 โดยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์กลยุทธ์ของสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่นโยบายเร่งด่วน เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นทางการประชุมเพื่อระดมสมอง โดยกำหนดให้ทุก ๆ คนได้นำเสนอกลยุทธ์ที่จะนำมาสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งผลจากการระดมสมองครั้งนี้สามารถสรุปผลการดำเนินการในรูปแบบนโยบายเร่งด่วน เป้าหมาย กลยุทธ์/ โครงการ/ กิจกรรม สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้ยื่นยันปรัชญา คือ มหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน และยื่นยันวิสัยทัศน์ คือ มหาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง สู่ประชาคมอาเซียน และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย คือ พันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงแผนที่กลยุทธ์ที่ได้เติมเต็มอย่างสมบูรณ์แล้ว จึงนำมาจัดเป็นกรอบกลยุทธ์ และกรอบแผนปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ตามรายละเอียดของแผนที่กลยุทธ์ที่สมบูรณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 7 การนำแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติงาน (The translation of strategy map to work plan)

จากกรอบกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไร่ไพพรรณีในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนแล้วนั้น ในขั้นตอนต่อไปจึงนำไปสู่การนำกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการของแต่ละกลยุทธ์ ซึ่งต้องนำกลยุทธ์นั้นมาสู่การให้รายละเอียดการปฏิบัติงาน ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างในการแปลงกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรใหม่ของพันธกิจที่ 1 การจัดการเรียนการสอนไปสู่โครงการในแผนปฏิบัติการการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ตรี/ โท/ เอก ซึ่งเค้าโครงของการนำไปสู่การปฏิบัติงานในแผนปฏิบัติการนั้นจะต้องมีองค์ประกอบ ตามตารางที่ 4-16 ซึ่งแผนปฏิบัติการกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรใหม่ ตรี/ โท/ เอก ประกอบด้วย การวางแผนปฏิบัติงานที่เป็นไปตามขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใคร หมายถึง ผู้ที่จะรับผิดชอบในการดำเนินการ โครงการ/ กิจกรรมนี้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในที่นี้กำหนดให้ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตรใหม่ คือ คณะวิชา

ขั้นที่ 2 ทำอะไร หมายถึง รายละเอียดของการดำเนินการที่จะนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรใหม่ จะต้องทำอะไรบ้าง เช่น

1. ปิดหลักสูตรเก่า ที่ล้าสมัยและไม่มีความต้องการที่จะเปิดการเรียนการสอน และไม่มี ความคุ้มค่า หรือจำเป็นที่จะเปิดสอน ซึ่งกระบวนการนี้จะต้องพัฒนาหลักสูตรใหม่ขึ้นมา โดยควรมี กระบวนการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร เพื่อนำมาพัฒนา หลักสูตรใหม่ ประกอบด้วย

2. ปรับเล็ก เป็นกรณีที เมื่อประเมินหลักสูตรในแต่ละปีแล้ว พบว่า มีข้อควรพัฒนา หลักสูตร/ ปรับปรุงหลักสูตร แต่ไม่กระทบโครงสร้างหลักของหลักสูตร

3. เปิดหลักสูตรใหม่ หมายถึง คณะวิชาต้องการเปิดหลักสูตรใหม่ขึ้นมาทำการเรียน การสอน ซึ่งกระบวนการนี้อาจต้องเปลี่ยนชื่อหลักสูตร ปรับ โครงสร้างหลักสูตร ปรับค่าธรรมเนียม การศึกษา เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ที่ไหน หมายถึง หลักสูตรที่จะพัฒนาขึ้นนี้ จะทำการพัฒนาบุคลากรที่ไหน ซึ่งใน ที่นี้คือ ออกแบบให้รองรับคนทั้งอาเซียน เนื้อหาในหลักสูตรก็ต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ อาเซียน กรณีศึกษา เช่น หลักสูตรการบริหารจัดการธุรกิจเกษตรของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขต สระแก้ว

ขั้นที่ 4 อย่างไร หมายถึง กระบวนการที่จะทำอย่างไรให้เกิดหลักสูตรใหม่ตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้ ในกระบวนการนี้อาจมีการดำเนินการ ดังนี้

1. เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมอภิปราย แสดงความเห็นว่ามีเนื้อหาของหลักสูตรใหม่ไปทิศทางไหน/อย่างไร

2. ตำรวจ/วิจัย เพื่อหาจุดเด่น (Strength) และ โอกาส (Opportunity) ของการเปิดหลักสูตรนี้

3. ดำเนินการร่างหลักสูตร

4. ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในอาชีพนั้น ๆ อ่านหลักสูตรที่ร่างขึ้นและวิจารณ์ ทัศนศึกษาของหลักสูตรการจัดการธุรกิจเกษตร คือ เชิญนักธุรกิจเกษตรมาวิพากษ์หลักสูตร เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

5. จัดทำ มคอ. หลักสูตร

6. โฆษณาปลุกกระดมในการที่จะเปิดหลักสูตร

ขั้นที่ 4 เมื่อไหร่ หมายถึง กรอบระยะเวลาในการพัฒนาหลักสูตรทั้งหมด ในที่นี้กำหนดไว้ตั้งแต่กระบวนการยวบหลักสูตร จนถึงทำหลักสูตรใหม่ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี

ขั้นที่ 5 งบประมาณ หมายถึง ขั้นตอนที่คิดถึงค่าใช้จ่ายและเงินงบประมาณที่จะเข้ามาในหลักสูตรนี้ หากทำการเปิดการเรียนการสอน ควรพิจารณา ดังนี้

1. ค่าปรับหลักสูตร ต้องมีอาจารย์ประจำหลักสูตร 5 คน ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายให้ครบถ้วน ด้านเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ค่าสาธารณูปโภค ค่าอุปกรณ์การจัดการเรียนการสอนอื่น ๆ

2. จำนวนนักศึกษาที่จะรับในแต่ละปีการศึกษา งบประมาณที่จะเข้ามาในการเปิดการเรียนการสอน

กระบวนการนี้จะนำมาสู่การคิดจุดคุ้มทุนในการเปิดหลักสูตร ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา/ นิสิต ในการเข้าศึกษาในหลักสูตรนี้

ขั้นที่ 6 ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นขั้นตอนของการวางเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัดของหลักสูตร (KPI) เช่น กำหนดเป้าหมายของความสำเร็จเป็นจำนวนนักศึกษาที่จะเข้ามาเรียนในหลักสูตรนี้ เป็นต้น

จากทั้ง 6 ขั้นตอนทีกล่าวมานี้เป็นตัวอย่างสำหรับกลยุทธ์ของพันธกิจด้านการเรียนการสอน มิติด้านการเงิน กลยุทธ์พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่ เพื่อนำไปสู่การวางแผนดำเนินการตามกลยุทธ์ ส่วนกรณีกลยุทธ์อื่น ๆ ก็สามารถในการดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการตั้งเป้าหมายไว้รูปแบบเดียวกัน ตารางที่ 4-16 ซึ่งแสดงแผนปฏิบัติการกลยุทธ์พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่

ส่วนที่ 8 การแปลงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีสู่แผนกลยุทธ์ระดับคณะ/ ศูนย์/ สำนัก กรณีตัวอย่าง คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (The translation of university strategy map to faculty work plan in case of faculty of science and technology)

จากการดำเนินการให้ได้ว่าซึ่งแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งเป็นกรอบการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี และขั้นตอนของการทำแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติงานนั้น ต้องอาศัยทุกองคาพยพในมหาวิทยาลัยที่จะร่วมแรงร่วมใจกันไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ จากข้อมูลในส่วนที่ 1-7 ที่รายงานผลการดำเนินงานนั้น พบว่ามีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย คือ การปรับเปลี่ยนเข้าสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี โดยสมบูรณ์ ทั้งนี้ เมื่อได้กรอบแผนกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ ทุกหน่วยงาน คณะ ศูนย์ สำนัก สถาบันจะต้องทำกรอบแผนกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ ตลอดจนถึงนโยบายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรนั้น ๆ ที่จะนำไปสู่การดำเนินการตามแผนหลักของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรอบใหญ่ที่วางไว้ จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเริ่มต้นขับเคลื่อน ไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

ในเบื้องต้นนี้ พบว่า มีส่วนงานระดับคณะได้นำกรอบแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี แปลงเป็นแผนกลยุทธ์ระดับคณะ คือ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี นั่นซึ่งก็หมายความว่า แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ได้เริ่มขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายแล้วในขณะนี้ ผลการดำเนินการในการแปลงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีสู่แผนกลยุทธ์คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ผลการดำเนินงานสรุปได้ตามรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูลของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ในวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมปะการัง คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ณ ห้องประชุมปะการัง คณะวิทยาศาสตร์ฯ วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2558 จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC แสดงดังตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-17 ข้อมูลของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ฯ ในการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวนที่เข้าร่วม	ร้อยละ เปรียบเทียบ (%)
สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร	4	4	100
อาจารย์ผู้สอน	47	39	82.89
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน	15	10	66.67
นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า	7	7	100
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	3	3	100
รวม	76	63	89.93

จากตารางที่ 4-17 แสดงข้อมูลบุคลากรของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ในการแปลงแผนมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ มีจำนวนผู้สนใจเข้าร่วมทั้งสิ้น 63 คน ผู้บริหารคณะเข้าร่วมการประชุมครั้งนี้ คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมา คือ อาจารย์ผู้สอนในคณะวิทยาศาสตร์ฯ เข้าร่วม คิดเป็นร้อยละ 82.98 (39 คน จากจำนวนทั้งสิ้น 47 คน) พนักงานสายสนับสนุนเข้าร่วม คิดเป็นร้อยละ 66.67 (10 คน จากจำนวนทั้งสิ้น 15 คน) นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าร่วม 7 คน และ 3 คน ตามลำดับ

2. ผลการแปลงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีสู่แผนกลยุทธ์คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมปะการัง คณะวิทยาศาสตร์ฯ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม คือ 1) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร 2) อาจารย์ผู้สอน 3) พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 4) นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ในการแปลงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีสู่แผนกลยุทธ์คณะวิทยาศาสตร์ฯ และแผนปฏิบัติราชการของคณะวิทยาศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ผลการประชุม

เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ในครั้งนี้ ทำให้ได้แผนกลยุทธ์คณะวิทยาศาสตร์ฯ แสดงดังภาพที่ 4-14 ถึง 4-18 และตารางที่ 4-18 ถึง 4-22

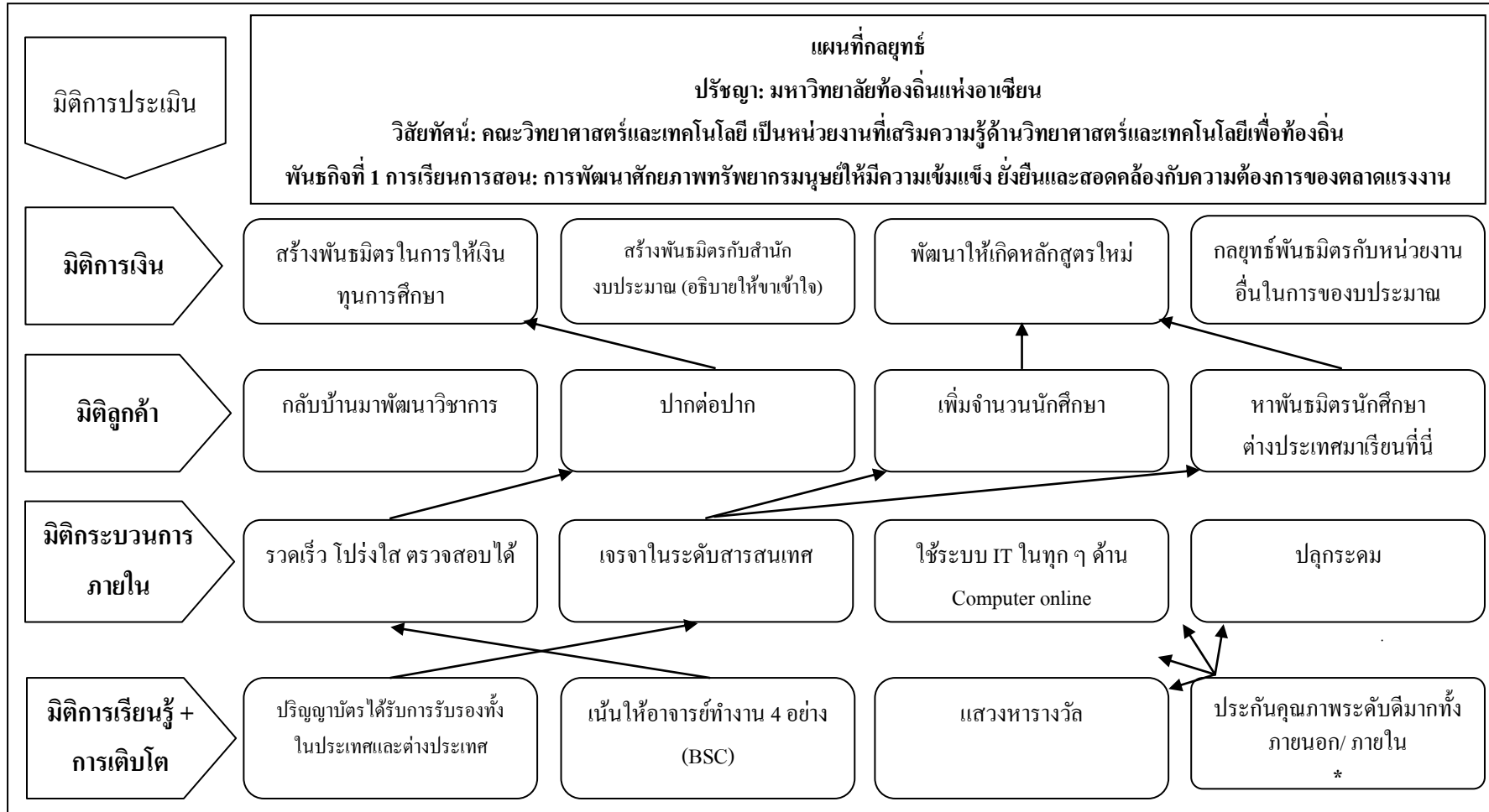
จากภาพที่ 4-14 และภาพที่ 4-15 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการเรียนการสอนของคณะวิทยาศาสตร์ฯ ซึ่งทอนลงมาจากแผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี และนำไปสู่การดำเนินการโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของคณะวิทยาศาสตร์ฯ แสดงดังตารางที่ 4-18 และตารางที่ 4-19

ภาพที่ 4-16 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจ ด้านการวิจัยของคณะวิทยาศาสตร์ฯ ซึ่งทอนมาจากแผนที่กลยุทธ์ พันธกิจด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ภาพที่ 4-11 และนำไปสู่การวางแผนการดำเนินโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการวิจัยของคณะวิทยาศาสตร์ฯ ดังตารางที่ 4-20

ภาพที่ 4-17 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจ ด้านการบริการวิชาการของคณะวิทยาศาสตร์ฯ ซึ่งทอนมาจากแผนที่กลยุทธ์ พันธกิจด้านการวิจัยและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ภาพที่ 4-12 และนำไปสู่การวางแผนการดำเนินโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการของคณะวิทยาศาสตร์ฯ ดังตารางที่ 4-21

ภาพที่ 4-18 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะวิทยาศาสตร์ฯ ซึ่งทอนมาจากแผนที่กลยุทธ์ พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ภาพที่ 4-13 และนำไปสู่การวางแผนการดำเนินโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะวิทยาศาสตร์ฯ ดังตารางที่ 4-22

จากภาพที่ 4-14 ถึงภาพที่ 4-18 และตารางที่ 4-18 ถึงตารางที่ 4-22 จึงทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนว่า กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ได้เริ่มต้นนำมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ซึ่งเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนเนื้อในของการทำงานขององค์กร เพื่อก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ดังที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนได้วางเป้าหมายไว้ในอนาคต



หมายเหตุ* เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

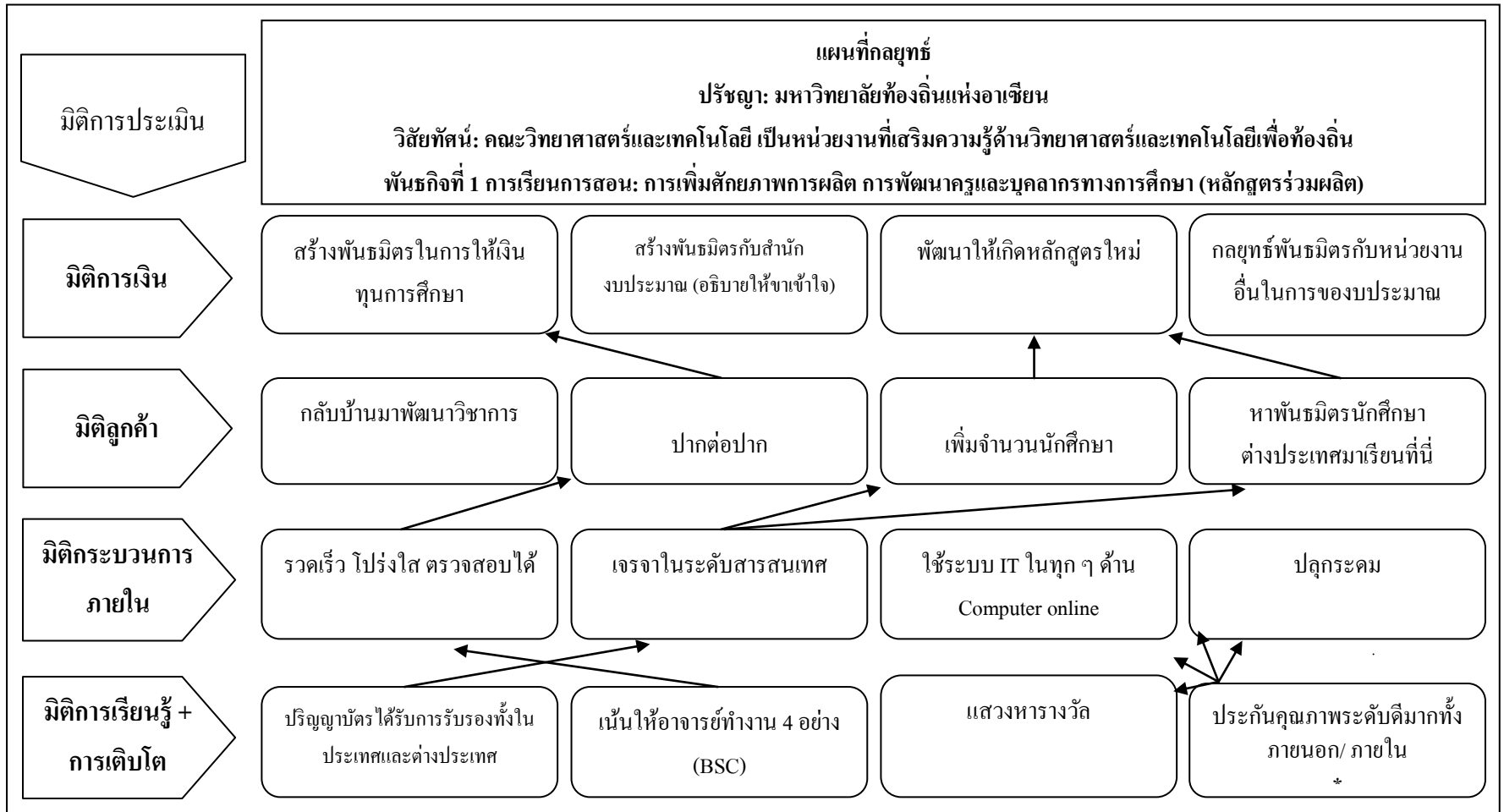
ภาพที่ 4-14 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 4-18 แผนงานโครงการของแผนกลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. สร้างพันธมิตรในการให้เงินลง ทุนการศึกษา	1. หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาจุลชีววิทยา (หลักสูตรใหม่)		/				
2. พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่	2. หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาชีววิทยา (หลักสูตรปรับปรุง)				/		
3. เพิ่มจำนวนนักศึกษา	3. หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเคมีเครื่องสำอาง			/			
4. ปากต่อปาก	4. หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเคมี						
5. หาพันธมิตรนักศึกษาต่างประเทศมาเรียน ที่มหาวิทยาลัย	5. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ (หลักสูตรปรับปรุง)		/				
6. รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้	6. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาสถิติประยุกต์	/					
7. เจริญในระดับสารสนเทศ	7. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาอาชีวอนามัยและความปลอดภัย			/			
8. ปริญญาบัตรได้รับการรับรองทั้งในและ ต่างประเทศ	8. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม		/				
9. เน้นอาจารย์ทำงาน 4 อย่าง BSC	9. วิทยาศาสตร์บัณฑิต (ฟิสิกส์ประยุกต์)					/	
	10. ประชาสัมพันธ์และแนะแนวเชิงรุก						
	- พี่ชวนน้อง	/	/	/	/	/	
	- สร้างนักศึกษาต้นแบบ	/	/	/	/	/	
	- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ได้แก่ แผ่นพับ โปสเตอร์ วิดิทัศน์	/	/	/	/	/	
	11. จัดทำและปรับปรุงเว็บไซต์ของคณะและภาควิชา	/	/	/	/	/	
	12. ให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาที่เรียนดีแต่ขาดแคลน	/	/	/	/	/	

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
	13. สร้างพันธมิตร และเครือข่าย	/	/	/	/	/	
	- การทำ MOU		/	/	/	/	
	- มีระบบการศึกษาร่วม 2 ประเทศ/ แลกเปลี่ยนนักศึกษาในประเทศ		/	/	/	/	
	14. จัดสร้างห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ของคณะ			/			
	15. พัฒนาอาจารย์ให้มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา	/	/	/	/	/	
	16. อบรมการใช้ภาษาต่างประเทศ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ	/	/	/	/	/	
	17. ศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	/	/	/	/	/	
	18. โครงการ/ งบประมาณ พัฒนาการศึกษต่อของอาจารย์	/	/	/	/	/	
	19. โครงการสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ	/	/	/	/	/	
	20. อบรมโปรแกรมสำเร็จรูป และสร้างสื่อมัลติมีเดีย	/	/	/	/	/	



หมายเหตุ* เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

ภาพที่ 4-15 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน (หลักสูตรร่วมผลิต) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 4-19 แผนงานโครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนรู้การสอน (หลักสูตรร่วมผลิต) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

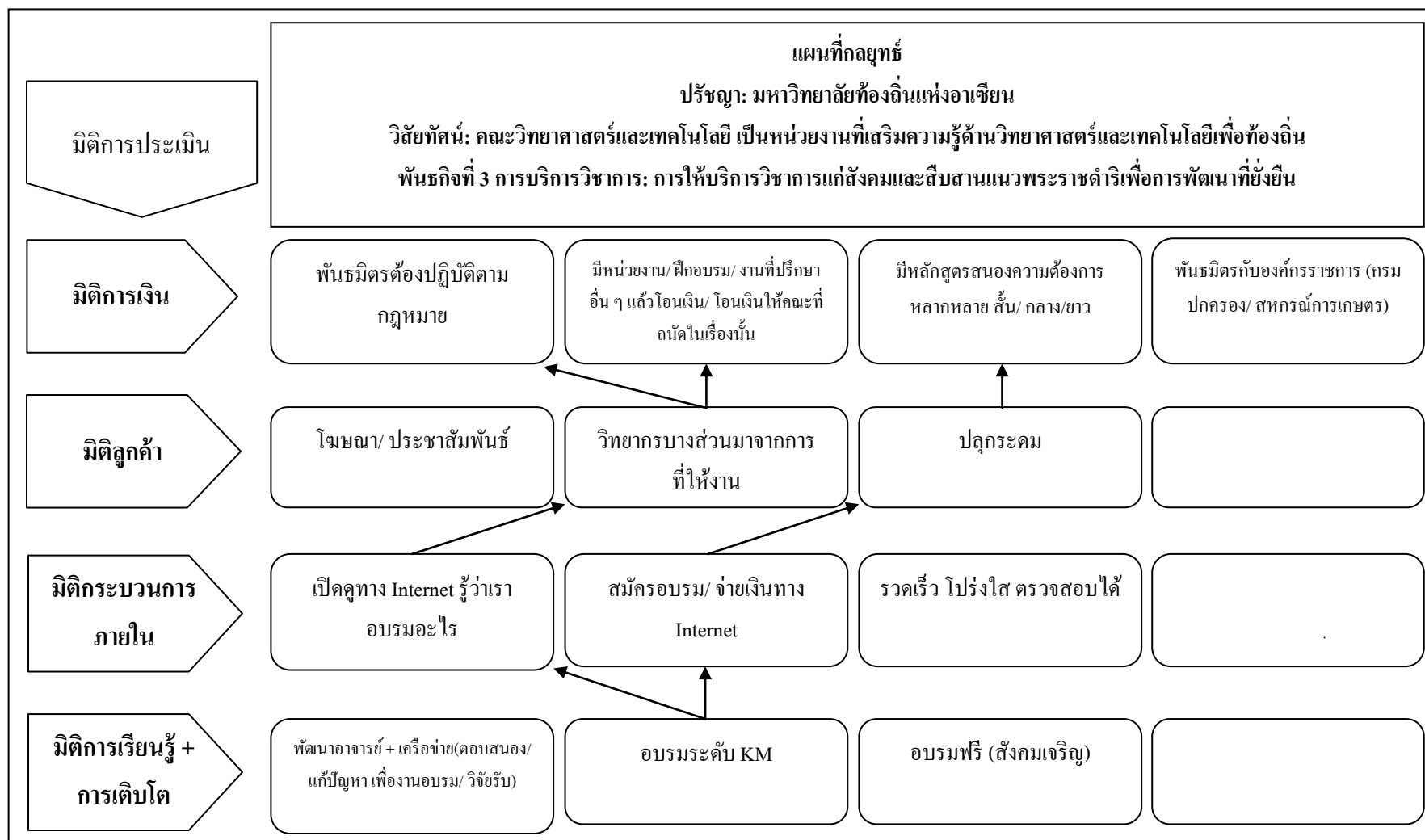
กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. สร้างพันธมิตรในการให้เงินลงทุนการศึกษา	1. ครุศาสตรบัณฑิต (ฟิสิกส์)			/			ปรับปรุงหลักสูตรจาก
2. พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่	2. ครุศาสตรบัณฑิต (เคมี)			/			หลักสูตร คบ.
3. เพิ่มจำนวนนักศึกษา	3. ครุศาสตรบัณฑิต (วิทยาศาสตร์ทั่วไป)			/			(วิทยาศาสตร์ 5 ปี)
4. ปากต่อปาก	4. ครุศาสตรบัณฑิต (ชีววิทยา)			/			- แขนงวิชาฟิสิกส์
5. หาพันธมิตรนักศึกษาต่างประเทศมาเรียนที่มหาวิทยาลัย							- แขนงวิชาเคมี
6. รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้							- แขนงวิชาชีววิทยา
7. เจริญในระดับสารสนเทศ							- แขนงวิชาวิทยาศาสตร์
8. ปริญญาบัตรได้รับการรับรองทั้งในและต่างประเทศ							ทั่วไป
9. เน้นอาจารย์ทำงาน 4 อย่าง BSC							



ภาพที่ 4-16 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 4-20 แผนงานโครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. กลยุทธ์พันธกิจ เขียน โครงการเสนอขอ งบประมาณ	1. จัดทำฐานข้อมูลงานวิจัยของแต่ละสาขาวิชา	/	/	/	/	/	
	2. จัดอบรมการเขียนโครงการวิจัย/ ชุดวิจัย	/	/	/	/	/	
2. กลยุทธ์ร่วมลงทุน เขียน โครงการให้กรมฯ สนับสนุนงบประมาณ	3. จัดหาแหล่งทุนที่หลากหลาย	/	/	/	/	/	
3. ของบประมาณจาก BOI 2	4. โครงการความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานภายนอก อาทิเช่น จังหวัด/ อบจ./ อบต./ หน่วยงานเอกชน	/	/	/	/	/	
4. เสร็จต่อรอง	5. โครงการคลินิกวิจัยเพื่อชุมชน	/	/	/	/	/	
5. การส่งเสริมการตลาด (ทำให้งานดัง)	6. โครงการปรับปรุงและพัฒนาอาหารท้องถิ่น ด้วยงานวิจัย	/	/	/	/	/	
6. ตอบสนองความต้องการของสถาน ประกอบการ	เชิงวิทยาศาสตร์ 7. โครงการรางวัลเชิดชูเกียรติแก่นักวิจัย	/	/	/	/	/	
7. ส่งงานตรงเวลา (ผลงานอยู่ในวารสาร)							
8. วารสารที่สามารถค้นหาจาก Internet ได้							
9. เน้นอาจารย์ทำงาน 4 อย่าง BSC							



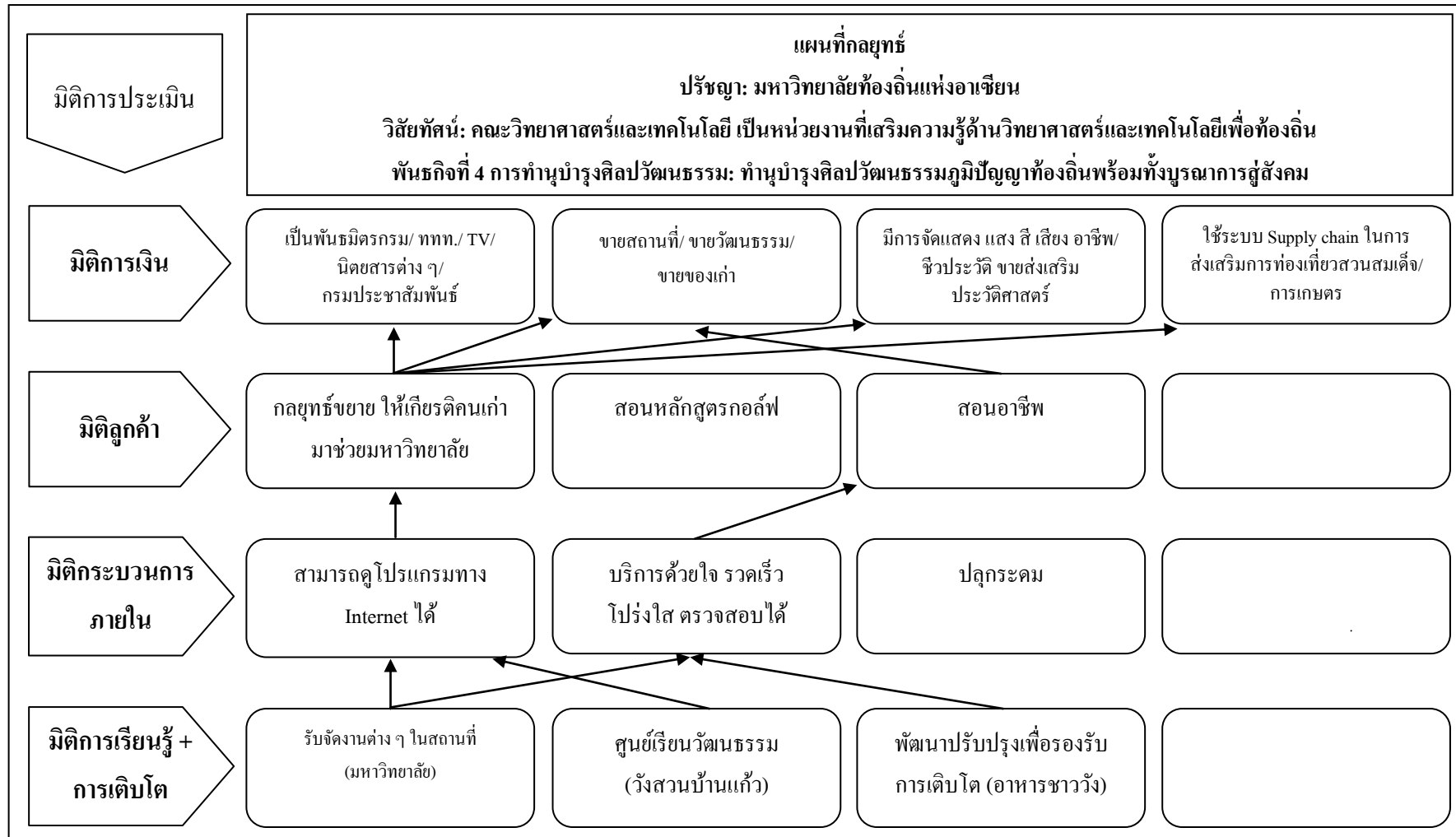
ภาพที่ 4-17 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 4-21 แผนงานโครงการของแผนกลยุทธ์ของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. พันธมิตรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย	1. ปรับพื้นฐานวิทย์ เสริมคิดด้วยวิทยาศาสตร์ โลกทั้ง	/	/	/	/	/	
2. มีหน่วยงาน/ ฝึกอบรม/ งานที่ปรึกษาอื่น ๆ แล้ว โอนงาน/ โอนเงิน ให้คณะที่ถนัดในเรื่องนั้น	ระบบ เพื่อพัฒนานักวิจัยรุ่นจิ๋ว 2. อบรมเชิงปฏิบัติการแปรรูปสมุนไพร	/	/	/	/	/	
3. มีหลักสูตรสนองความต้องการหลากหลาย ระยะ สั้น/ กลาง/ ยาว	3. อบรม STEM 4. หลักสูตรระยะสั้นด้านอาหาร ไทย/ ขนมหไทย/ ผลิตภัณฑ์	/	/	/	/	/	
4. วิทยากรบางส่วนมาจากการให้งาน	ขนมอบ						
5. โฆษณา/ ประชาสัมพันธ์	5. หลักสูตรระยะสั้นการแปรรูปและการถนอมอาหารทาง			/		/	
6. เปิดดูทาง Internet ก็รู้ว่าอบรมอะไร	การเกษตร						
7. สมัครอบรม/ จ่ายเงินทาง Internet	6. อบรมเซฟรุ่นจิ๋ว			/		/	
8. อบรม KM	7. Statcamp	/	/	/	/	/	
	8. ค่ายคณิตศาสตร์เชิงอนุรักษ์	/	/	/	/	/	
	9. อบรมบุคลากรทางการศึกษา			/	/	/	
	10. ค่ายเตรียมนักฟิสิกส์รุ่นเยาว์		/	/	/	/	
	11. ค่ายดาราศาสตร์สัมพันธ์		/	/	/	/	
	12. ค่ายเยาวชนสิ่งแวดล้อม	/	/	/	/	/	
	13. ค่ายชีววิทยาเพื่อการเรียนรู้			/			
	14. ค่ายอัจฉริยะปฏิบัติการวิทยาศาสตร์รุ่นเยาว์		/				

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
	15. อบรมการใช้กล้องจุลทรรศน์ เบื้องต้นและเทคนิคการทำสไลด์ถาวร				/		
	16. อบรมผลิตภัณฑ์อาหารจากจุลินทรีย์					/	
	17. บริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน	/	/	/	/	/	
	18. มหาวิทยาลัยสีเขียว	/					
	19. คลินิกวิชาการเพื่อชุมชน	/	/	/	/	/	
	- รับฟังปัญหา (หางาน)						
	- บริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการ						
	- เผยแพร่งานวิจัยสู่ชุมชน						



ภาพที่ 4-18 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 4-22 แผนงานโครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. สืบสานและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	1. สืบสานวัฒนธรรมและประเพณีไทย (ทุกภาค) ทำบุญ	/	/	/	/	/	ทุกภาควิชา
2. สร้างจิตสำนึกให้แก่นักศึกษาและบุคลากร	ปีใหม่/ เข้าพรรษา/ สงกรานต์/ ออกพรรษา/ ลอยกระทง						
3. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	2. วางพวงมาลาในวันคล้ายวันสวรรคตของ	/	/	/	/	/	ทุกภาควิชา
4. สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมไทย	สมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี						
5. สร้างเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม	3. วางพวงพุ่มในวันคล้ายวันพระราชสมภพของ	/	/	/	/	/	ทุกภาควิชา
6. ขยายสถานที่ ขยายวัฒนธรรม ขยายของเก่า	สมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี						
7. กลยุทธ์ขยาย ให้เกียรติคนเก่ามาช่วยมหาวิทยาลัย	4. มุทิตาจิต	/	/				ทุกภาควิชา
8. สอนอาชีพ	5. พิธีไหว้ครู	/					ทุกภาควิชา
9. สามารถดูโปรแกรมทาง Internet ได้	6. เลี้ยงอาหารบ้านพักคนชรา	/					คหกรรม
10. รับจัดงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย	7. ทำบุญคณะ	/					ทุกภาควิชา
	8. สานสัมพันธ์พี่น้อง	/					คณิตศาสตร์/ เคมี
	9. จัดอาสาพัฒนาชุมชน	/					สิ่งแวดล้อม/ เคมี/ คหกรรม
	10. เทิดพระเกียรติวันสำคัญต่าง ๆ	/	/	/	/	/	สถิติ
	11. ค่าธรรมเนียม		/	/	/	/	สถิติ
	12. จัดประกวดการแข่งขันการแกะสลัก		/	/	/	/	คหกรรม
	13. รวบรวมตำราอาหารทรงโปรด			/	/	/	คหกรรม

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
	14. ถ่ายทอดภูมิปัญญาพื้นบ้านจากวิทยากรท้องถิ่น (การผลิตยาหม่อง/ สบู่จากสมุนไพรพื้นบ้าน/ เลื่อกก)			/	/	/	ชีววิทยา
	15. ชุมชนริมน้ำจันทบูร	/					คหกรรม
	16. ปราชญ์ชาวบ้าน	/					คหกรรม

การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้มีการประเมินผลความคิดเห็นและความพึงพอใจในภาพรวมในครั้งนี้ แสดงดังตารางที่ 4-23 และ 4-24

ตารางที่ 4-23 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและความพึงพอใจในภาพรวมที่มีต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

หัวข้อการพิจารณา	ผู้ตอบ (n)	ผลการประเมิน		ระดับเกณฑ์
		\bar{X}	SD	
1. การลงทะเบียน	34	4.58	0.55	มากที่สุด
2. วิทยากร	34	4.64	0.49	มากที่สุด
3. เอกสารประกอบการทำกิจกรรม	34	4.50	0.61	มากที่สุด
4. เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ประกอบการทำกิจกรรม	34	4.50	0.66	มากที่สุด
5. สถานที่จัดกิจกรรม	34	4.61	0.49	มากที่สุด
6. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ	34	4.53	0.61	มากที่สุด
7. อาหารและอาหารว่าง	34	4.31	0.92	มาก
รวม	34	4.52	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-23 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ พบว่า ในภาพรวมของผู้เข้าร่วมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($SD = 0.49$) โดยคิดเป็นร้อยละ 90.40 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า มีความพึงพอใจวิทยากรมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($SD = 0.49$) โดยคิดเป็นร้อยละ 92.80 สรุปแล้วผู้เข้าร่วมโครงการมีคะแนนระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. วิทยากร
2. สถานที่จัดกิจกรรม
3. การลงทะเบียน
4. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ
5. เอกสารประกอบการทำกิจกรรม

6. เครื่องมือโสตทัศนอุปกรณ์ประกอบการทำกิจกรรม
7. อาหารและอาหารว่าง

ตารางที่ 4-24 ระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านวิทยากร

หัวข้อการพิจารณา	ผู้ตอบ (n)	ผลการประเมิน		ระดับเกณฑ์
		\bar{X}	SD	
1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของคณะฯ	34	4.17	0.66	มาก
2. แผนกลยุทธ์ 5 ปี (พ.ศ. 2557-2562) ของคณะฯ	34	4.25	0.73	มากที่สุด
3. แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2558 ของคณะฯ	34	4.25	0.73	มากที่สุด
รวม	34	4.22	0.67	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-24 การวิเคราะห์ระดับความรู้ความเข้าใจ พบว่า ในภาพรวมของผู้เข้าร่วมโครงการมีระดับความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($SD = 0.57$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการมีคะแนนระดับความรู้ความเข้าใจโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) ของคณะฯ
2. แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2558 ของคณะฯ
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของคณะฯ

ข้อเสนอแนะในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการในภาพรวม ดังนี้

1. ควรมีการจัดโครงการแบบนี้อีก
2. ควรจัดให้มีการประชุมระหว่างสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรสาย

สนับสนุน นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

3. อยากให้ประชาสัมพันธ์การประชุมคณะฯให้นักศึกษารู้และเข้าร่วมกันมาก ๆ

เพื่อที่จะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงกว้างและกระจายความเข้าใจได้มากขึ้น

จากผลการประเมินและข้อเสนอแนะ พบว่า คณาจารย์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการที่จะให้มีการจัดโครงการแบบนี้อีก และควรที่จะขยายกลุ่มเป้าหมายทั้งมหาวิทยาลัยให้กว้างขึ้น เพื่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนประสงค์ให้นักศึกษาเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มากขึ้น

ส่วนที่ 9 การนำผลการศึกษาไปสู่โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

จากผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ดังตารางที่ 4-13 ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำเสนอในการตอบคำถามข้อที่ 2 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรมีความโดดเด่นด้านใดผลที่ได้โดยภาพรวม คือ ควรมีความโดดเด่นด้านวิชาการเน้นการจัดการเรียนการสอนเป็นหลักและมีส่วนของกีฬาเข้ามาช่วยเสริมในการจัดการเรียนการสอน สะท้อนอัตลักษณ์ สาขาวิชาที่เปิดการเรียนการสอนควรมีความหลากหลาย เช่น พยาบาล วิทยาศาสตร์ ครู และแพทย์ เป็นต้น ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังว่า มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรโดดเด่นทางด้านวิทยาศาสตร์ สุขภาพ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องดูความต้องการของประเทศและความต้องการของพื้นที่ประกอบด้วย ถ้าหากพื้นที่เพียงพอแล้วการผลิตอาจจะไม่เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอีกไม่เกิน 10 ปี ข้างหน้า แพทย์จะมีความเพียงพอสำหรับประเทศ ส่วนพยาบาลยังมีความขาดแคลนหากประสงค์จะเปิดการเรียนการสอนจะต้องมีการศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมถึงจะทราบว่า มีความขาดแคลนเพียงใด คู่้มหรือไม่ที่จะเปิดการเรียนการสอน ต้องมีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจและตารางที่ 4-14 ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียนำเสนอในการตอบคำถาม ข้อที่ 3 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรเปิดการเรียนการสอนคณะใดบ้างผลที่ได้อย่างโดดเด่นและเห็นได้ชัดเจน คือ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรเปิดการเรียนการสอนคณะแพทย์และคณะพยาบาล ซึ่งสองคณะนี้มีจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามสูงสุดและรองลงมา คือ 599 และ 528 ตามลำดับ

ดังนั้น จากผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น ได้นำไปสู่โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี โดยเป็นเอกสารประกอบการประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ครั้งที่ 7/2558 วาระที่ 3.1 และได้ผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในหัวข้อที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 2 บรรทัดสุดท้าย ของหัวข้อนี้ ในหน้าที่ 5 ระบุไว้ว่า “ซึ่งทางมหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาในการเปิดคณะเพิ่มในอนาคตอีก 2 คณะ คือ คณะพยาบาลศาสตร์ และคณะแพทย์ศาสตร์” และบทสรุปของการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ซึ่งต่อกย้ำให้ชัดเจนยิ่งขึ้นในหน้าที่ 55 ข้อคำถาม 2.3 ความคิดเห็นต่อมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในการมีคณะแพทยศาสตร์และคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในประเด็นนี้ ร้อยละ 94.63 และไม่เห็นด้วย ร้อยละ 5.37 โดยทางผู้ศึกษาได้นำเสนอเอกสาร โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ไว้ในภาคผนวกของงานวิจัยนี้ พร้อมทั้ง (ร่าง) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ด้วย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ผู้วิจัยได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มี 3 วัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษากระบวนการการจัดทำกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า

การศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้คิดเป็นร้อยละ 100 พบว่า มิติของจำนวนของกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ครอบคลุมจำนวนเป้าหมายที่วางไว้ คือ จำนวน 30 คน ในแต่ละครั้ง โดยพบว่า มีจำนวนกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพิ่มมากขึ้นอย่างเป็นนัยสำคัญ ตลอดการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมทั้ง 5 ครั้ง (ระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ) และในมิติของผลผลิต (Output)/ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่กำหนดไว้ ประสบความสำเร็จตามกรอบการดำเนินการวิจัยทุกประการ คือ ทำให้ได้กรอบแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผลผลิต (Output)/ ผลลัพธ์ (Outcome) จากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ โดยกระบวนการดำเนินการสรุปได้ ดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อวิเคราะห์ PESTEL SWOT กลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์ พร้อมทั้งข้อมูลเชิงลึก โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน รวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 30 คน ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์กรอบแผนกลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการ และกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

2. การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ สภาคณาจารย์และข้าราชการ (เรือนธารริน) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อวิเคราะห์ PESTEL SWOT แผนกลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์ พร้อมทั้งข้อมูลเชิงลึกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน รวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 30 คน เพื่อความต่อเนื่องแห่งผลการดำเนินการ และผลลัพธ์ของการประชุม จึงได้กำหนดผู้เข้าร่วมประชุมเป็นกลุ่มเดิมกับครั้งที่ 1 เป็นหลัก และได้มาซึ่งปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยจะได้นำไปสู่การดำเนินการให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี และเป็นการดำเนินการตาม หลักยุทธศาสตร์ของ Kaplan and Norton

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ PAIC ครั้งที่ 3 วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อวิเคราะห์ PESTEL SWOT แผนกลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์ พร้อมทั้งข้อมูลเชิงลึกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน รวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 30 คน เป็นการนำผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 มาเปิดรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น รอบคอบ รัดกุมในข้อมูล เพิ่มมากขึ้น จากการมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างกว้างขวางของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ในการเสนอข้อมูล ความคิดเห็น กรณีการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเพิ่มทุกช่องทาง เป็นระยะเวลา 3 เดือน เพราะต้องการให้ได้ ข้อมูลรอบด้านและการตอบคำถามปลายเปิดนั้น ผู้ให้ความคิดเห็นจะไม่ต้องกังวลในเรื่องข้อมูลส่วนตัว สถานภาพของตนเองหรือมีส่วนกังวลในเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นกังวลที่จะกระทบต่อสถานภาพของตนเอง ดังนั้น การใช้แบบสอบถามปลายเปิด จึงสามารถได้ข้อมูลอย่างตรงประเด็น เป็นข้อมูลตามสภาพจริง ในครั้งนี้เราจะได้ทราบตำแหน่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีว่าอยู่ตำแหน่งใด รวมถึงปรัชญาและวิสัยทัศน์พร้อมทั้งรายงานความก้าวหน้าต่อสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี โดยประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีทุกครั้งในการประชุมที่ผ่านมา ทั้งความก้าวหน้าของการจัดทำกรอบและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

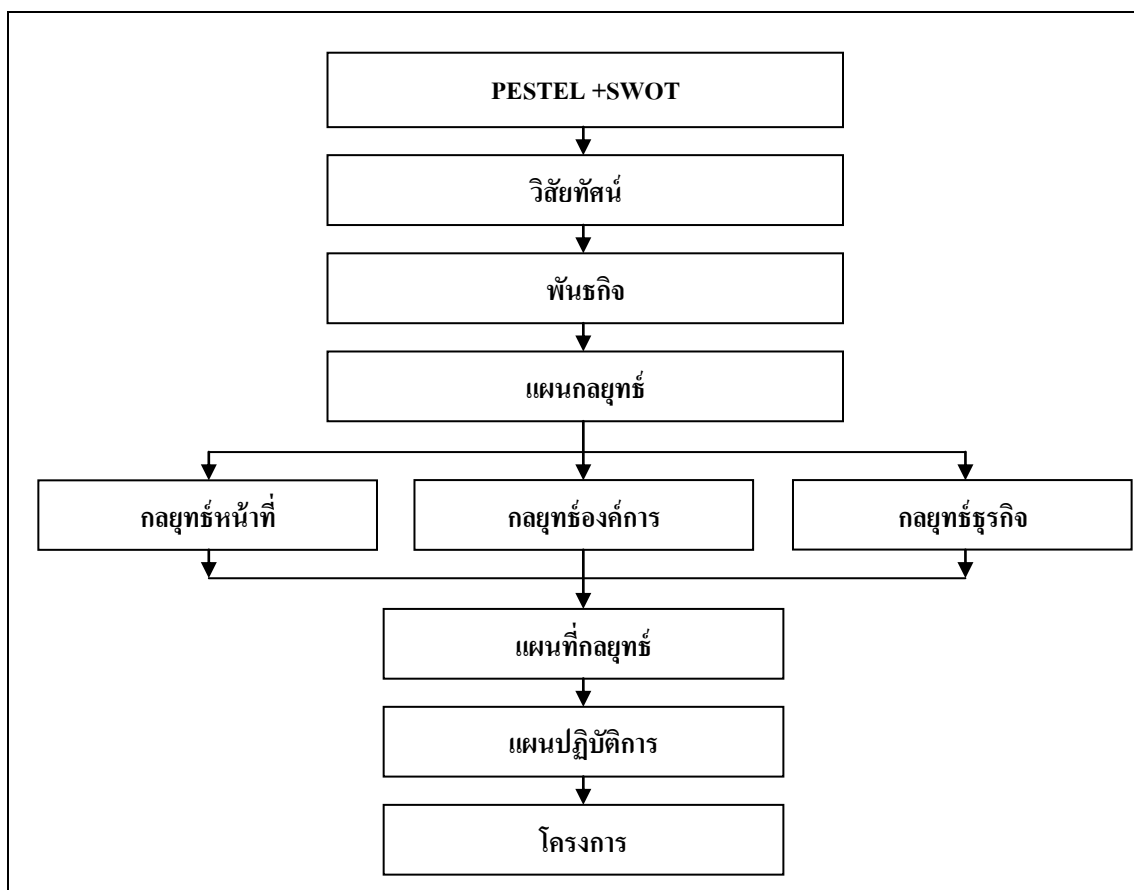
4. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC และการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลเชิงลึกจากสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 4 วันที่ 9-10 มกราคม พ.ศ. 2558 ณ โรงแรมเดอะไทด์ รีสอร์ท บางแสน จังหวัดชลบุรี เพื่อวิเคราะห์นโยบายเร่งด่วนของสภามหาวิทยาลัย ในครั้งนี้เราจะได้ทราบปรัชญาและวิสัยทัศน์ และการจัดทำกรอบและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี อย่างสมบูรณ์

5. การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ PAIC ครั้งที่ 5 วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมปะการัง คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เป็นการนำแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีทอนลงสู่คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อลงสู่แผนที่กลยุทธ์ระดับคณะและนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาการสร้างแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริง ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า

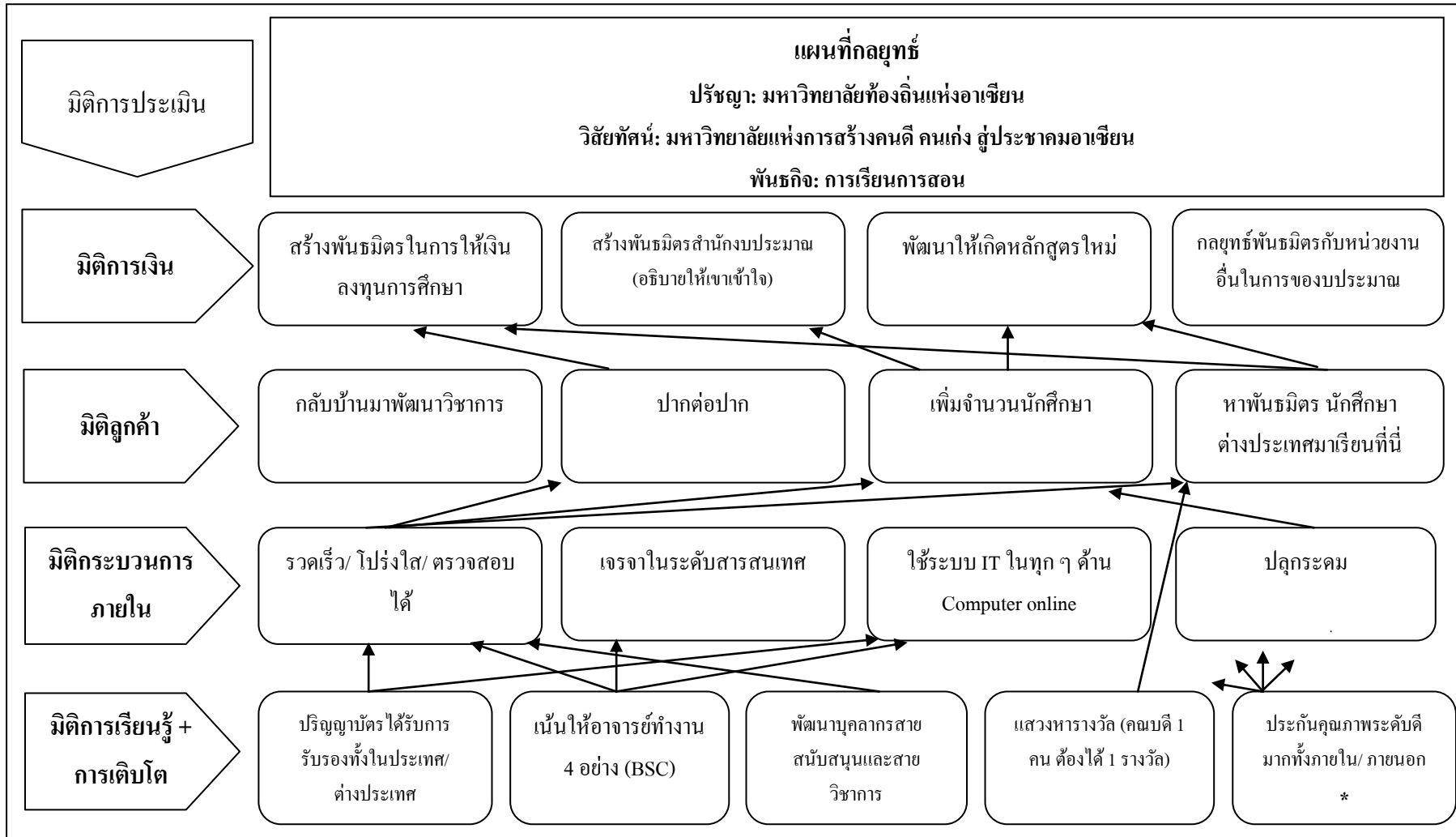
สามารถสรุปความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ได้ 2 ข้อสำคัญ ดังนี้

1. ประสบความสำเร็จในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ แสดงดังภาพที่ 5-1



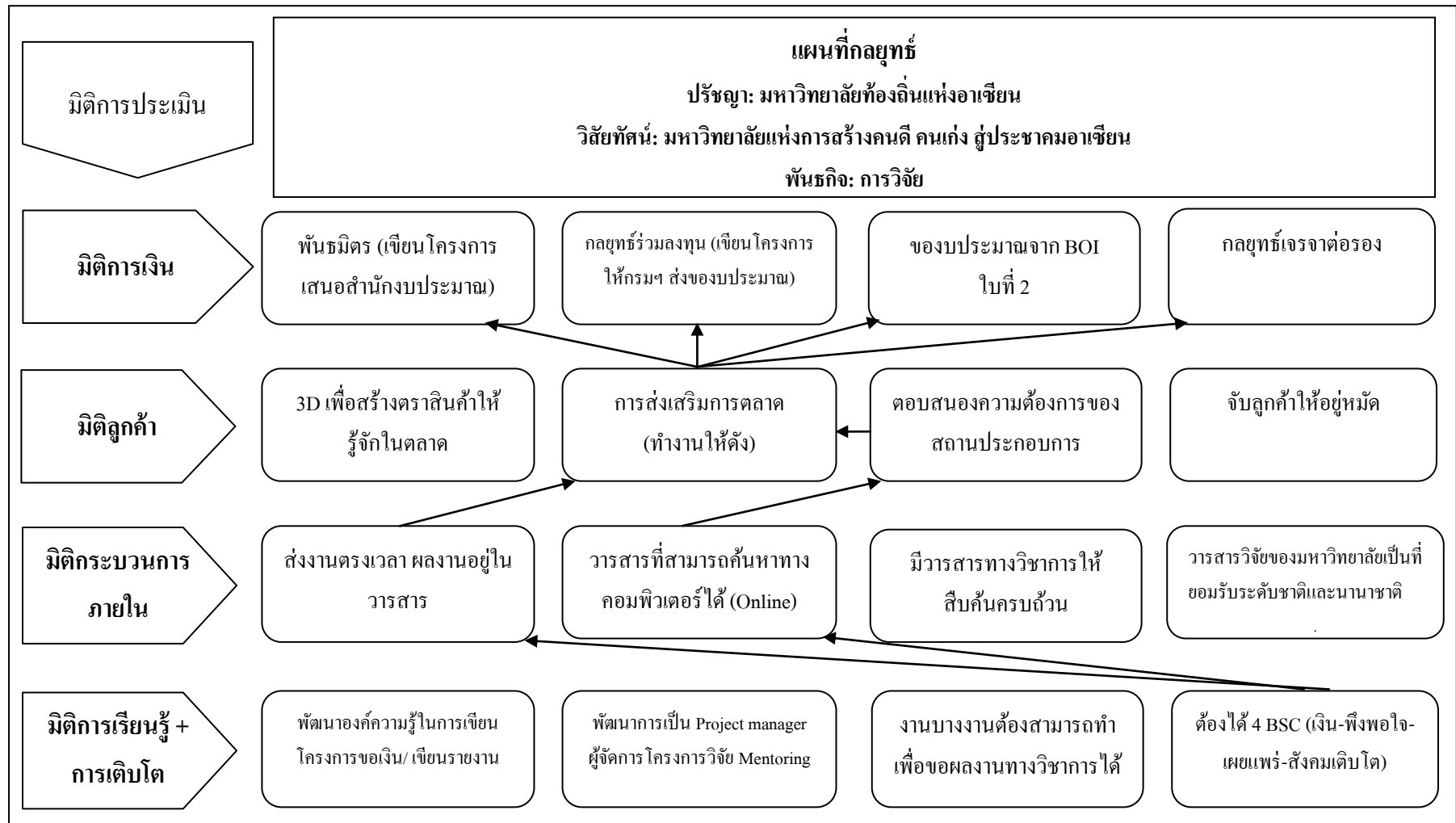
ภาพที่ 5-1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (บรรพต วิรุณราช, 2557)

จากภาพที่ 5-1 เมื่อทำการวิเคราะห์ PESTEL แล้วนำมาสกัดเป็น SWOT Analysis จากนั้นจึงนำจุดเด่น (Strength) และโอกาส (Opportunity) ที่ได้จาก PESTEL มาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ จากการดำเนินการตามขั้นตอนทั้งหมดแล้ว ทำให้สามารถกำหนดกรอบ แผนที่กลยุทธ์ และกรอบแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็น มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี โดยสรุปได้ดังภาพที่ 5-2 ถึงภาพที่ 5-5 ดังนี้

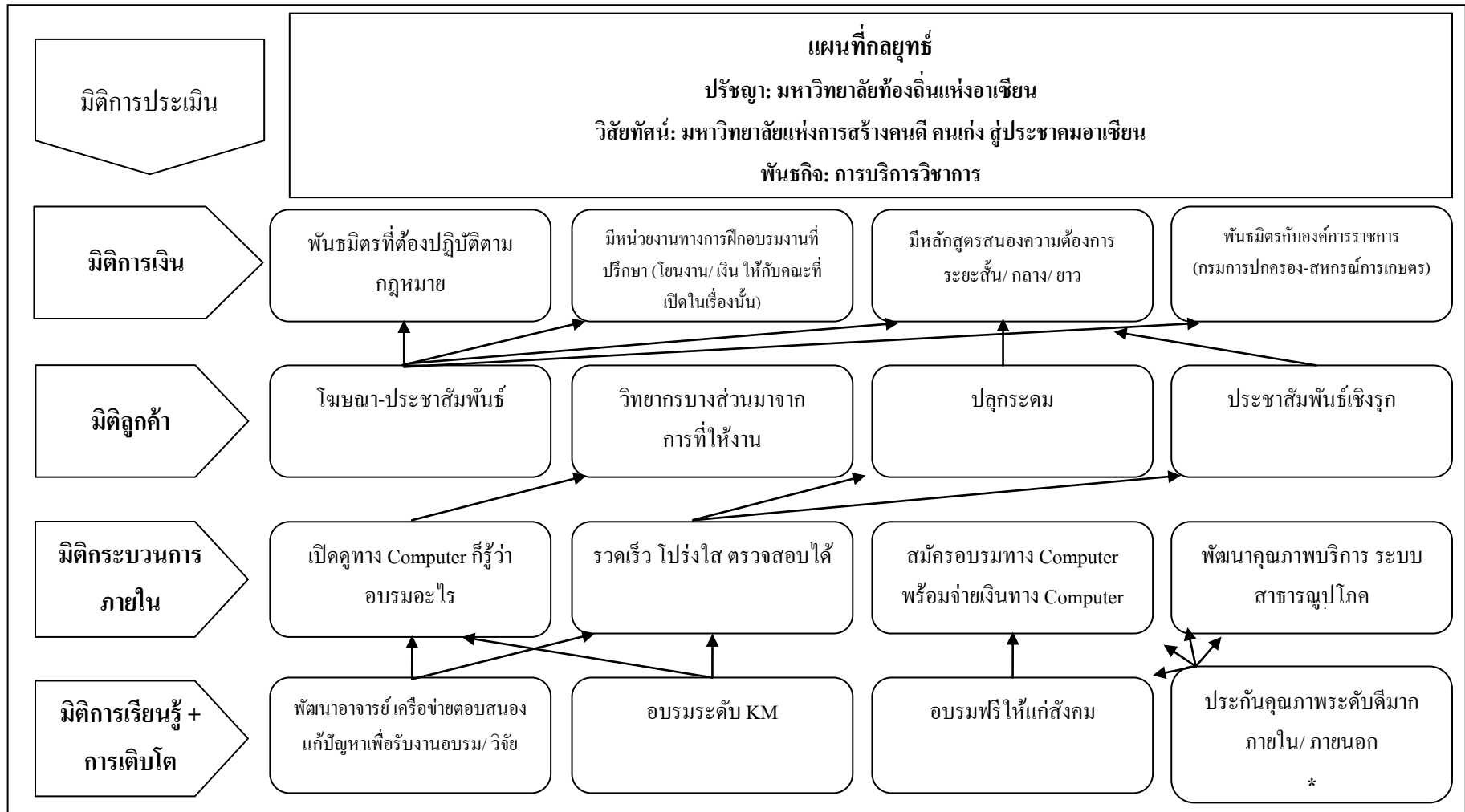


หมายเหตุ* เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

ภาพที่ 5-2 แผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พันธกิจด้านการเรียนการสอน

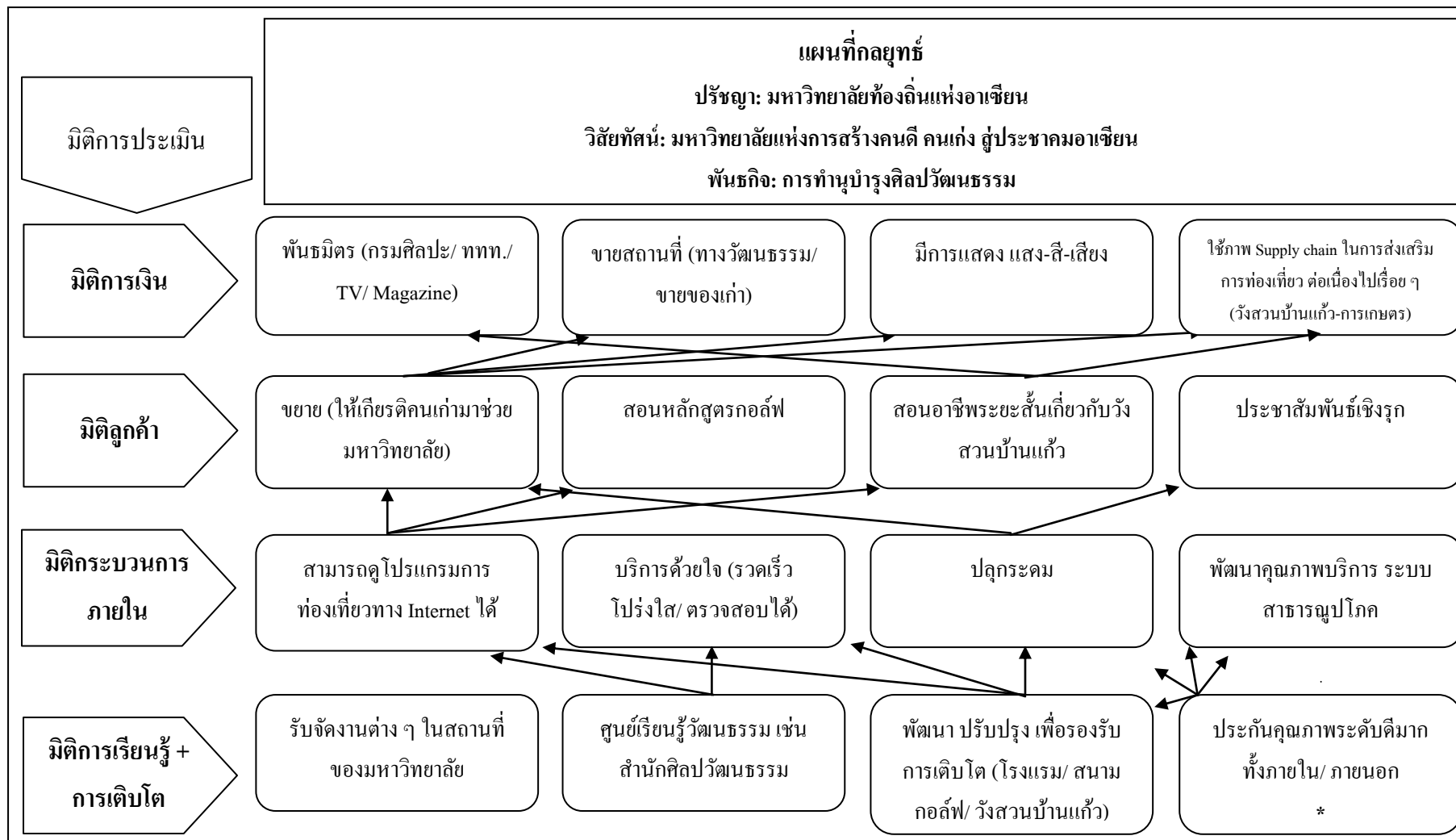


ภาพที่ 5-3 แผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พันธกิจด้านการวิจัย



หมายเหตุ* เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

ภาพที่ 5-4 แผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พันธกิจด้านการบริการวิชาการ



หมายเหตุ* เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

ภาพที่ 5-5 แผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

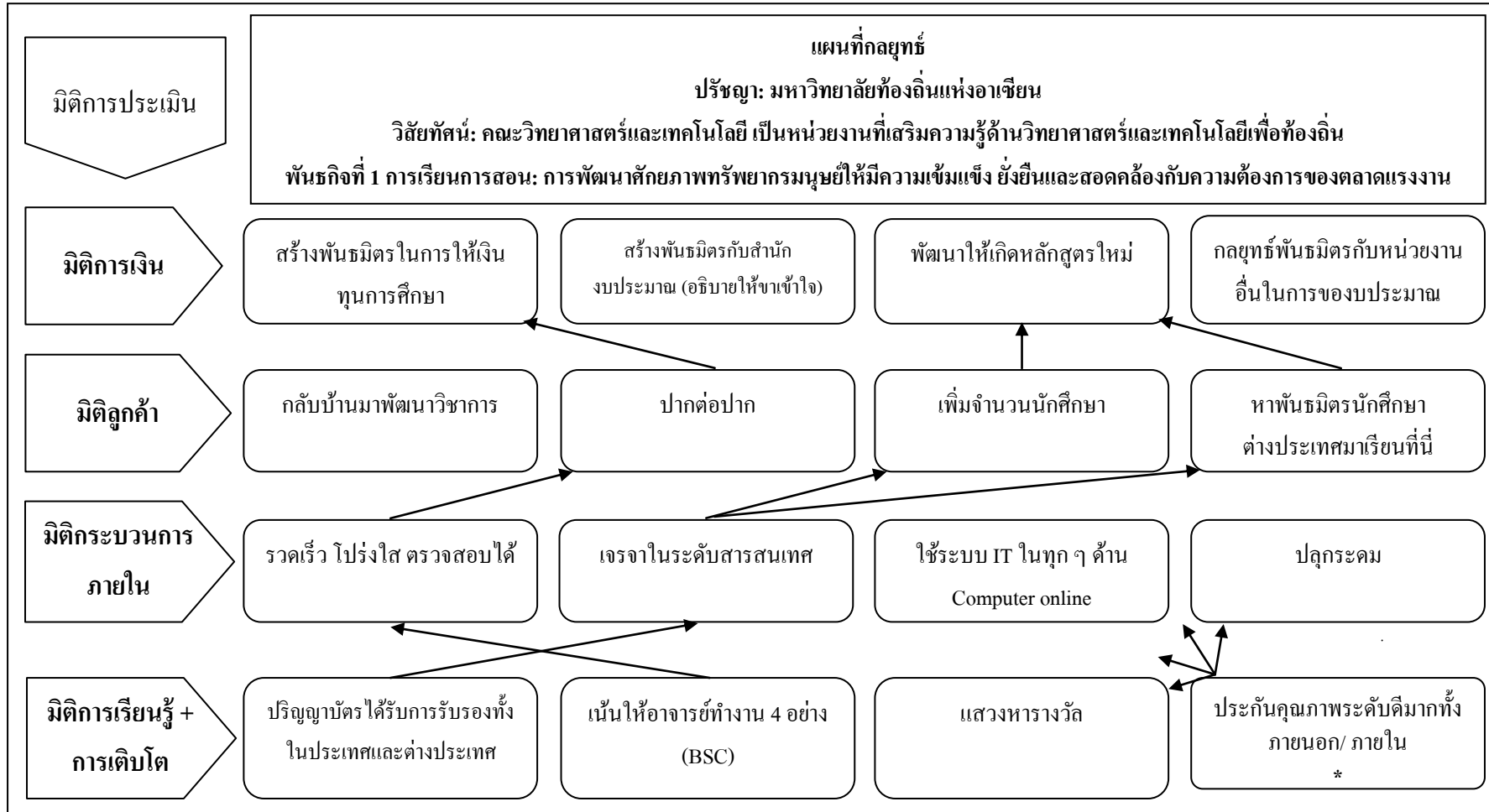
2. ผลการวิจัยครั้งนี้ ประสบความสำเร็จในการสร้างกรอบแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริง โดยได้นำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปสู่การจัดทำแผนแม่บท เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัย 15 ปี จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่ประชาคมอาเซียน และสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้นำผลการศึกษาวิจัยไปสู่โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเรียบร้อยแล้ว

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อทดลองนำไปใช้ในระดับคณะวิชา

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า

สามารถสรุปความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ได้ 2 ข้อสำคัญ ดังนี้

1. ประสบความสำเร็จในการทอนแผนที่กลยุทธ์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปสู่แผนที่กลยุทธ์ระดับคณะและนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 โดยมีการดำเนินการตามแผนปฏิบัตินโยบายอย่าง ต่อเนื่องจวบจนปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ PESTEL แล้วนำมาสกัดเป็น SWOT Analysis จากนั้นจึง นำจุดเด่น (Strength) และ โอกาส (Opportunity) ที่ได้จาก PESTEL มาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์ จากการดำเนินการตามขั้นตอนทั้งหมดแล้ว ทำให้สามารถกำหนดกรอบแผนที่กลยุทธ์ และ กรอบแผนปฏิบัตินโยบายของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยสรุปได้ดังภาพที่ 5-6 ถึงภาพที่ 5-10 และตารางที่ 5-1 ถึงตารางที่ 5-5 ดังนี้



หมายเหตุ* เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

ภาพที่ 5-6 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

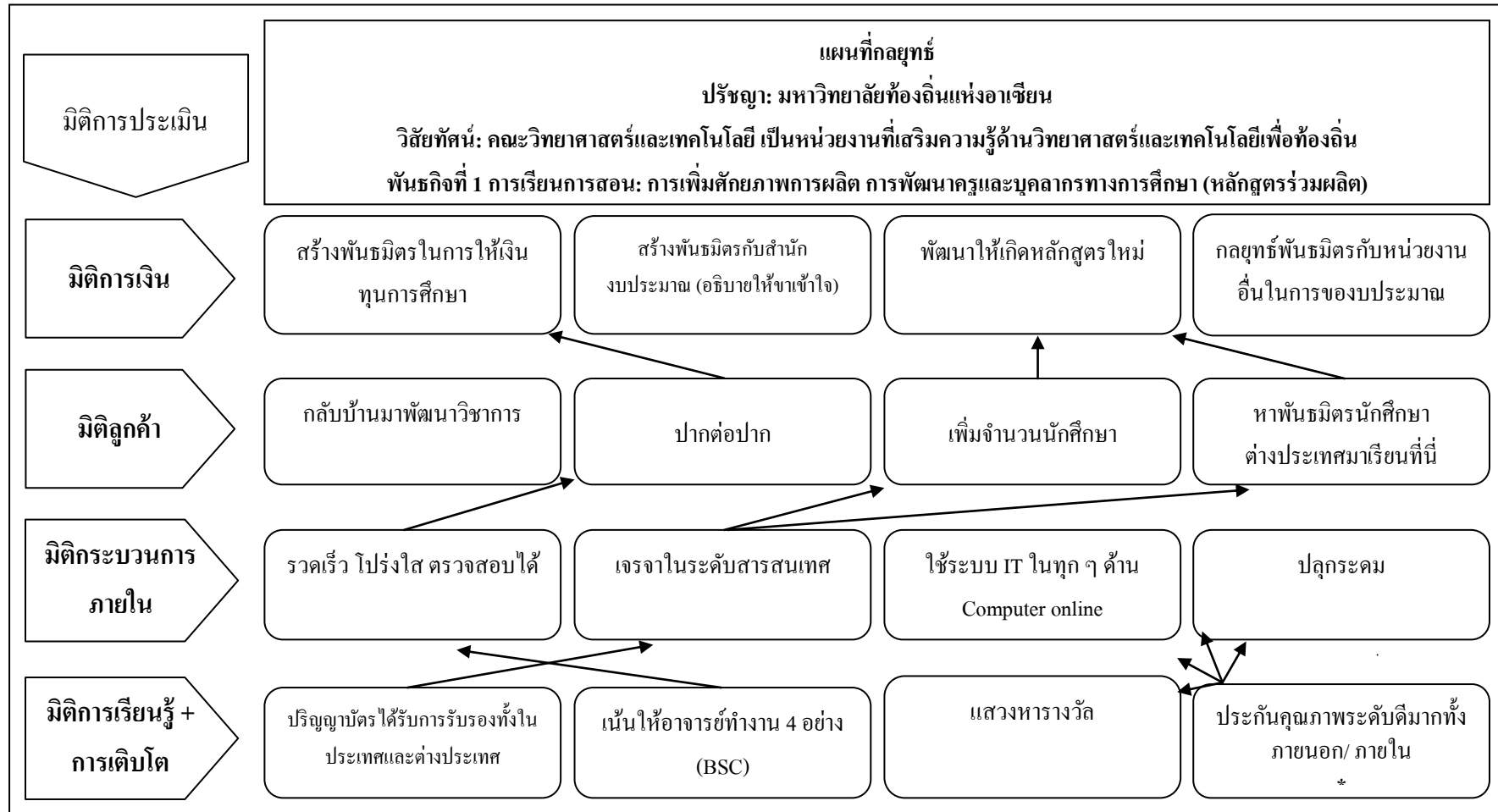
ตารางที่ 5-1 แผนงานโครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. สร้างพันธมิตรในการให้เงินลงทุนการศึกษา	1. หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาจุลชีววิทยา (หลักสูตรใหม่)		/				
2. พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่	2. หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาชีววิทยา (หลักสูตรปรับปรุง)				/		
3. เพิ่มจำนวนนักศึกษา	3. หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเคมีเครื่องสำอาง			/			
4. ปากต่อปาก	4. หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเคมี						
5. หาพันธมิตรนักศึกษาต่างประเทศมาเรียนที่มหาวิทยาลัย	5. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ (หลักสูตรปรับปรุง)		/				
6. รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้	6. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาสถิติประยุกต์	/					
7. เจจ่าในระดับสารสนเทศ	7. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาอาชีวอนามัยและความปลอดภัย			/			
8. ปริญญาบัตรได้รับการรับรองทั้งในและต่างประเทศ	8. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม		/				
9. เน้นอาจารย์ทำงาน 4 อย่าง BSC	9. วิทยาศาสตร์บัณฑิต (ฟิสิกส์ประยุกต์)					/	
	10. ประชาสัมพันธ์และแนะแนวเชิงรุก						
	- พี่ชวนน้อง	/	/	/	/	/	
	- สร้างนักศึกษาต้นแบบ	/	/	/	/	/	
	- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ได้แก่ แผ่นพับ โปสเตอร์ วิทยุทัศน์	/	/	/	/	/	
	11. จัดทำและปรับปรุงเว็บไซต์ของคณะและภาควิชา	/	/	/	/	/	
	12. ให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาที่เรียนดีแต่ขาดแคลน	/	/	/	/	/	

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
	13. สร้างพันธมิตร และเครือข่าย	/	/	/	/	/	
	- การทำ MOU		/	/	/	/	
	- มีระบบการศึกษาร่วม 2 ประเทศ/ แลกเปลี่ยนนักศึกษาในประเทศ		/	/	/	/	
	14. จัดสร้างห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ของคณะ			/			
	15. พัฒนาอาจารย์ให้มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา	/	/	/	/	/	
	16. อบรมการใช้ภาษาต่างประเทศ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ	/	/	/	/	/	
	17. ศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	/	/	/	/	/	
	18. โครงการ/ งบประมาณ พัฒนาการศึกษต่อของอาจารย์	/	/	/	/	/	
	19. โครงการสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ	/	/	/	/	/	
	20. อบรมโปรแกรมสำเร็จรูป และสร้างสื่อมัลติมีเดีย	/	/	/	/	/	

หมายเหตุ * ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ (เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์)



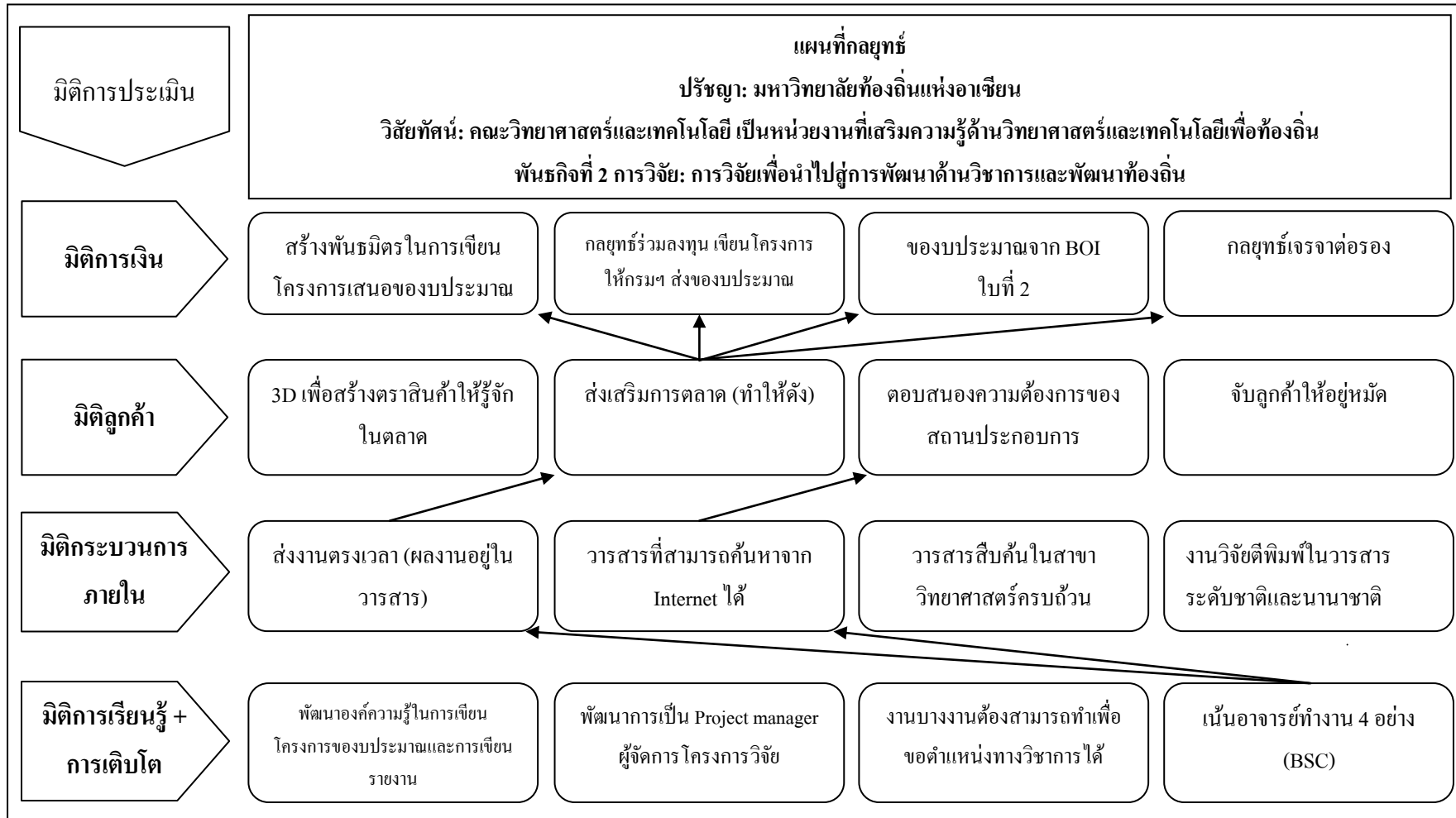
หมายเหตุ* เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

ภาพที่ 5-7 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนการสอน (หลักสูตรร่วมผลิต) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 5-2 แผนงานโครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการเรียนรู้การสอน (หลักสูตรร่วมผลิต) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. สร้างพันธมิตรในการให้เงินลงทุนการศึกษา	1. ครุศาสตรบัณฑิต (ฟิสิกส์)			/			ปรับปรุงหลักสูตรจาก
2. พัฒนาให้เกิดหลักสูตรใหม่	2. ครุศาสตรบัณฑิต (เคมี)			/			หลักสูตร คบ.
3. เพิ่มจำนวนนักศึกษา	3. ครุศาสตรบัณฑิต (วิทยาศาสตร์ทั่วไป)			/			(วิทยาศาสตร์ 5 ปี)
4. ปากต่อปาก	4. ครุศาสตรบัณฑิต (ชีววิทยา)			/			- แขนงวิชาฟิสิกส์
5. หาพันธมิตรนักศึกษาต่างประเทศมาเรียนที่มหาวิทยาลัย							- แขนงวิชาเคมี
6. รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้							- แขนงวิชาชีววิทยา
7. เจริญในระดับสารสนเทศ							- แขนงวิชาวิทยาศาสตร์
8. ปริญญาบัตรได้รับการรับรองทั้งในและต่างประเทศ							ทั่วไป
9. เน้นอาจารย์ทำงาน 4 อย่าง BSC							

หมายเหตุ * ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ (เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์)

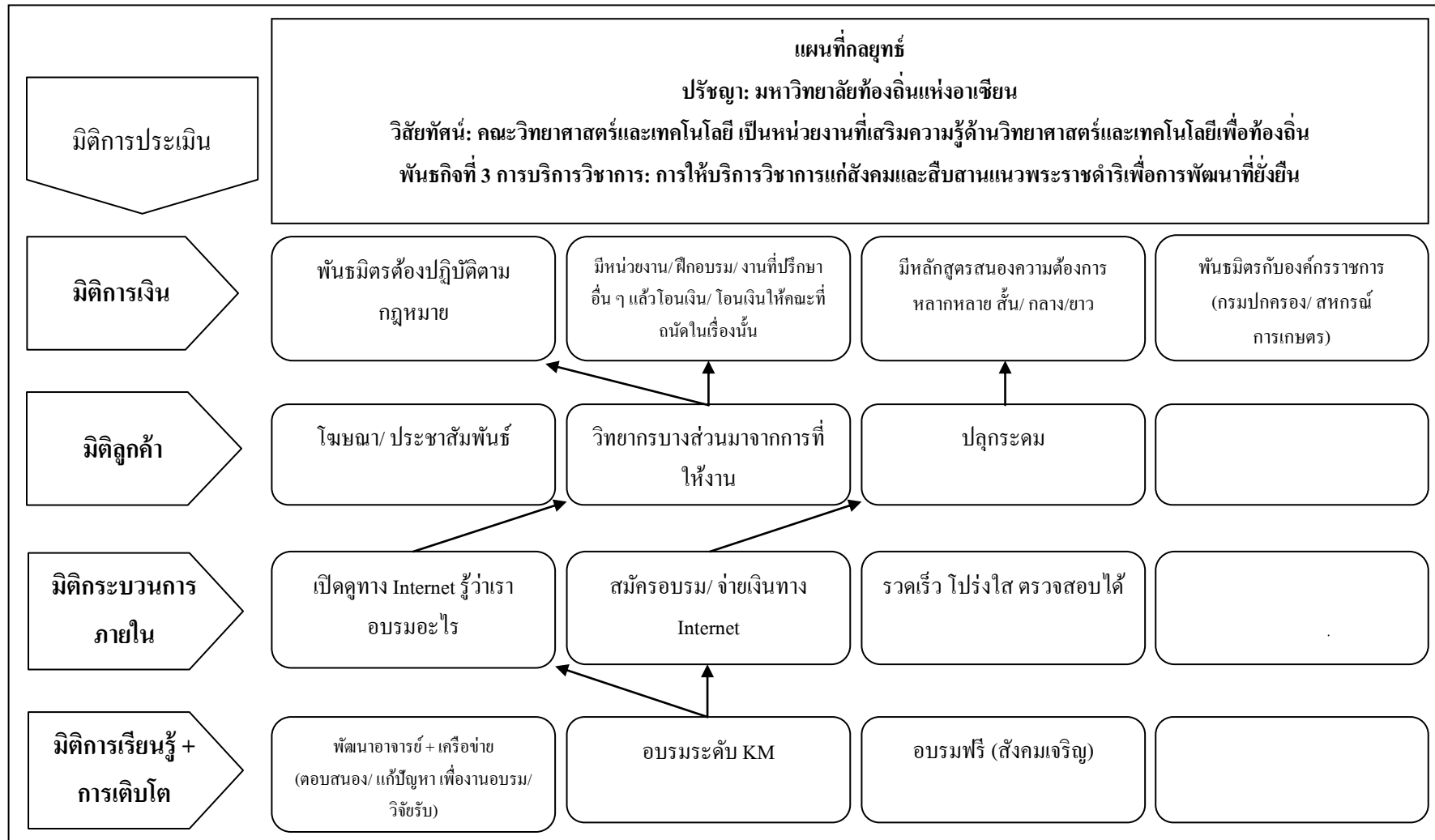


ภาพที่ 5-8 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 5-3 แผนงานโครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. กลยุทธ์พันธกิจ เขียน โครงการเสนอขอ งบประมาณ	1. จัดทำฐานข้อมูลงานวิจัยของแต่ละสาขาวิชา	/	/	/	/	/	
	2. จัดอบรมการเขียนโครงการวิจัย/ ชุดวิจัย	/	/	/	/	/	
2. กลยุทธ์ร่วมลงทุน เขียน โครงการให้กรมฯ สนับสนุนงบประมาณ	3. จัดหาแหล่งทุนที่หลากหลาย	/	/	/	/	/	
3. ของบประมาณจาก BOI 2	4. โครงการความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานภายนอก อาทิเช่น จังหวัด/ อบจ./ อบต./ หน่วยงานเอกชน	/	/	/	/	/	
4. เสร็จต่อรอง	5. โครงการคลินิกวิจัยเพื่อชุมชน	/	/	/	/	/	
5. การส่งเสริมการตลาด (ทำให้งานดัง)	6. โครงการปรับปรุงและพัฒนาอาหารท้องถิ่น ด้วยงานวิจัย	/	/	/	/	/	
6. ตอบสนองความต้องการของสถาน ประกอบการ	เชิงวิทยาศาสตร์ 7. โครงการรางวัลเชิดชูเกียรติแก่นักวิจัย	/	/	/	/	/	
7. ส่งงานตรงเวลา (ผลงานอยู่ในวารสาร)							
8. วารสารที่สามารถค้นหาจาก Internet ได้							
9. เน้นอาจารย์ทำงาน 4 อย่าง BSC							

หมายเหตุ * ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ (เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์)



ภาพที่ 5-9 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

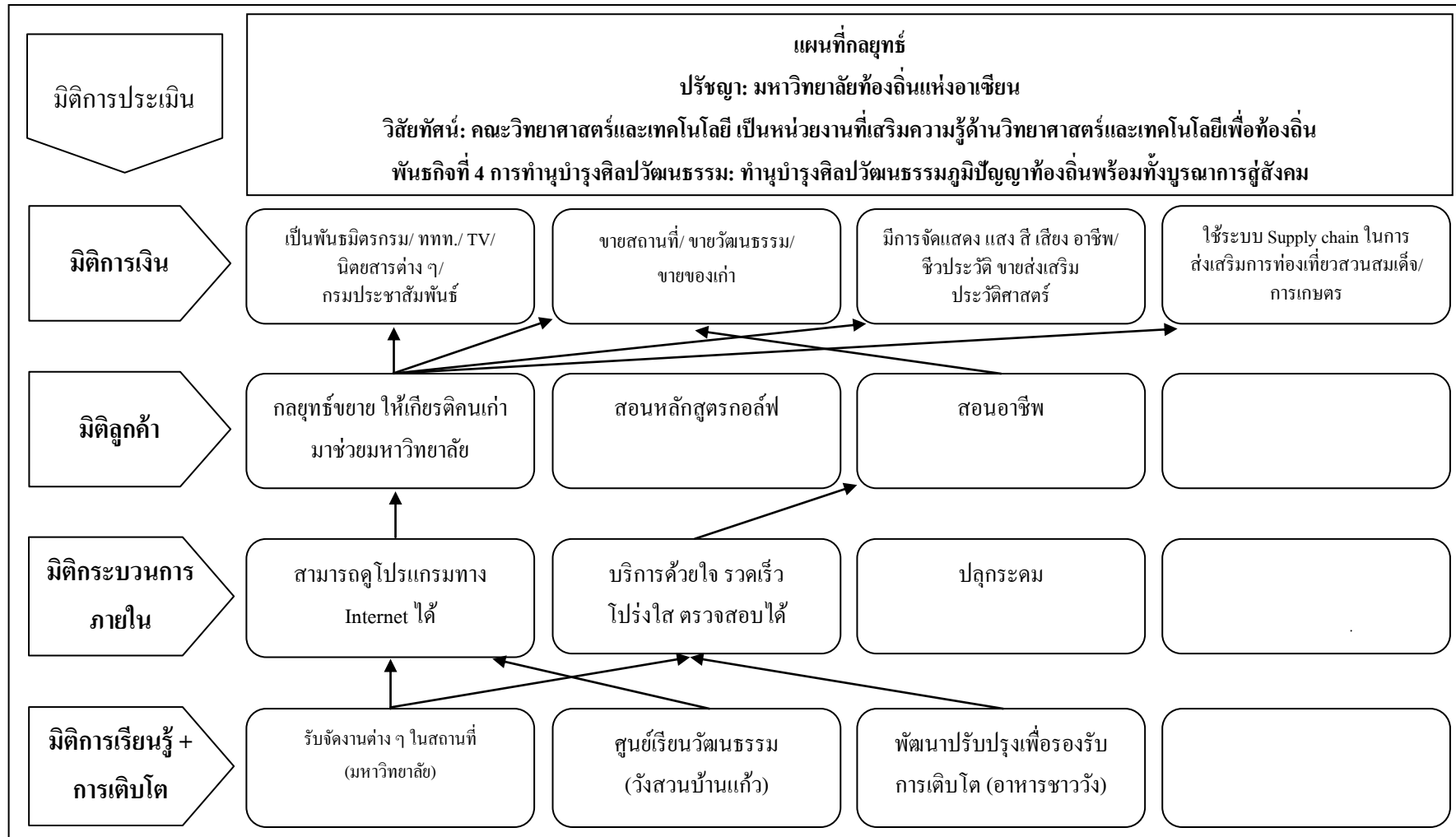
ตารางที่ 5-4 แผนงาน โครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการบริการวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. พันธมิตรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย	1. ปรับพื้นฐานวิทย์ เสริมคิดด้วยวิทยาศาสตร์ โลกทั้ง	/	/	/	/	/	
2. มีหน่วยงาน/ ฝึกอบรม/ งานที่ปรึกษาอื่น ๆ แล้ว โอนงาน/ โอนเงิน ให้คณะที่ถนัดในเรื่องนั้น	ระบบ เพื่อพัฒนานักวิจัยรุ่นจิ๋ว 2. อบรมเชิงปฏิบัติการแปรรูปสมุนไพร	/	/	/	/	/	
3. มีหลักสูตรสนองความต้องการหลากหลาย ระยะ สั้น/ กลาง/ ยาว	3. อบรม STEM 4. หลักสูตรระยะสั้นด้านอาหาร ไทย/ ขนมหไทย/ ผลิตภัณฑ์	/	/	/	/	/	
4. วิทยากรบางส่วนมาจากการให้งาน	ขนมอบ						
5. โฆษณา/ ประชาสัมพันธ์	5. หลักสูตรระยะสั้นการแปรรูปและการถนอมอาหารทาง			/		/	
6. เปิดดูทาง Internet ก็รู้ว่าอบรมอะไร	การเกษตร						
7. สมัครอบรม/ จ่ายเงินทาง Internet	6. อบรมเชฟรุ่นจิ๋ว			/		/	
8. อบรม KM	7. Statcamp	/	/	/	/	/	
	8. ค่ายคณิตศาสตร์เชิงอนุรักษ์	/	/	/	/	/	
	9. อบรมบุคลากรทางการศึกษา			/	/	/	
	10. ค่ายเตรียมนักฟิสิกส์รุ่นเยาว์		/	/	/	/	
	11. ค่ายดาราศาสตร์สัมพันธ์		/	/	/	/	
	12. ค่ายเยาวชนสิ่งแวดล้อม	/	/	/	/	/	
	13. ค่ายชีววิทยาเพื่อการเรียนรู้			/			
	14. ค่ายอัจฉริยะปฏิบัติการวิทยาศาสตร์รุ่นเยาว์		/				

ตารางที่ 5-4 (ต่อ)

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
	15. อบรมการใช้กล้องจุลทรรศน์เบื้องต้นและเทคนิคการทำสไลด์ถาวร				/		
	16. อบรมผลิตภัณฑ์อาหารจากจุลินทรีย์					/	
	17. บริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน	/	/	/	/	/	
	18. มหาวิทยาลัยสีเขียว	/					
	19. คลินิกวิชาการเพื่อชุมชน	/	/	/	/	/	
	- รับฟังปัญหา (หางาน)						
	- บริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการ						
	- เผยแพร่งานวิจัยสู่ชุมชน						

หมายเหตุ * ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ (เชื่อมโยงทุก กลยุทธ์)



ภาพที่ 5-10 แผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 5-5 แผนงานโครงการของแผนที่กลยุทธ์ของพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

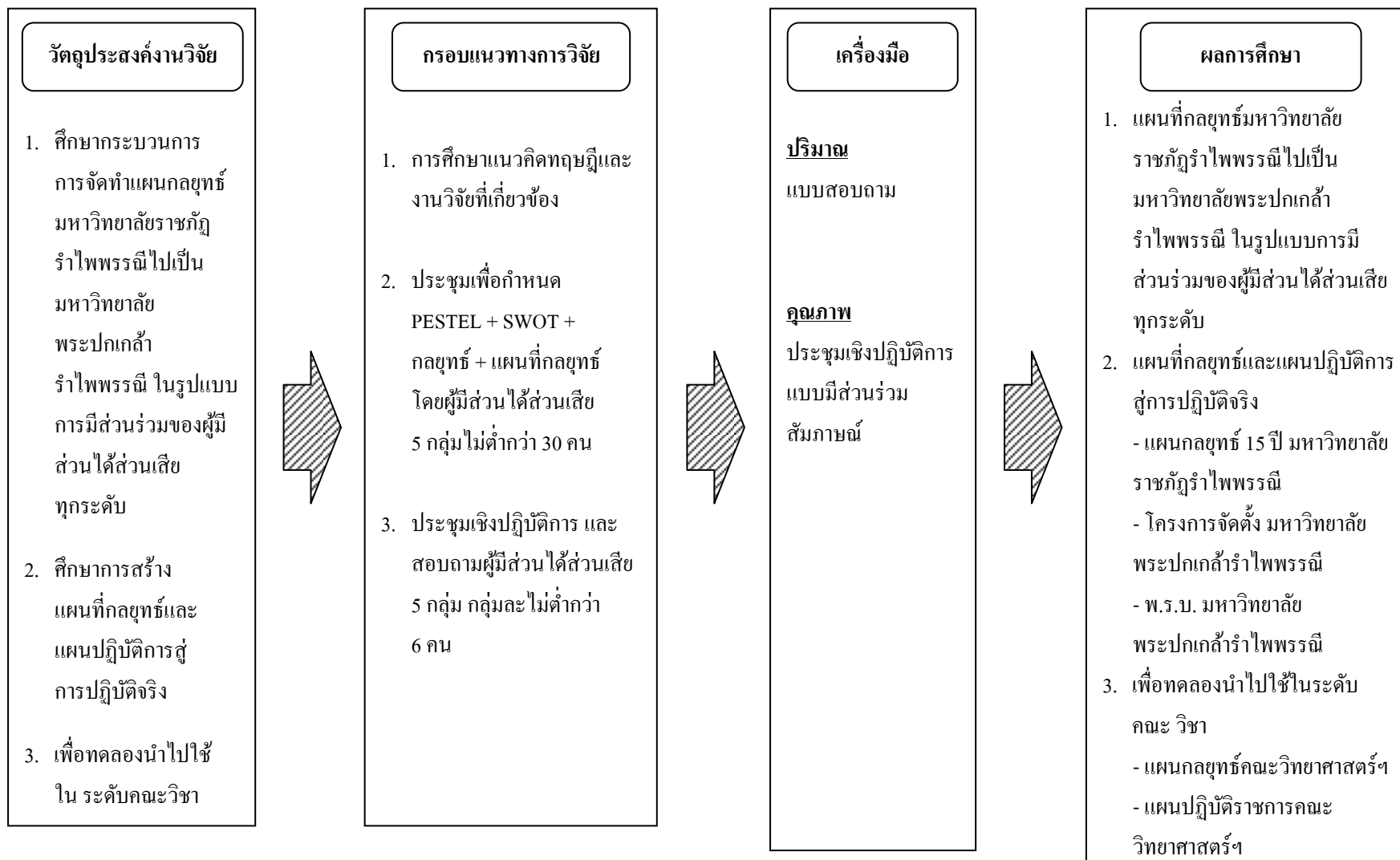
กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
1. สืบสานและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	1. สืบสานวัฒนธรรมและประเพณีไทย (ทุกภาค) ทำบุญ	/	/	/	/	/	ทุกภาควิชา
2. สร้างจิตสำนึกให้แก่นักศึกษาและบุคลากร	ปีใหม่/ เข้าพรรษา/ สงกรานต์/ ออกพรรษา/ ลอยกระทง						
3. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	2. วางพวงมาลาในวันคล้ายวันสวรรคตของ	/	/	/	/	/	ทุกภาควิชา
4. สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมไทย	สมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี						
5. สร้างเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม	3. วางพานพุ่มในวันคล้ายวันพระราชสมภพของ	/	/	/	/	/	ทุกภาควิชา
6. ขยายสถานที่ ขยายวัฒนธรรม ขยายของเก่า	สมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี						
7. กลยุทธ์ขยาย ให้เกียรติคนเก่ามาช่วยมหาวิทยาลัย	4. มุทิตาจิต	/	/				ทุกภาควิชา
8. สอนอาชีพ	5. พิธีไหว้ครู	/					ทุกภาควิชา
9. สามารถดูโปรแกรมทาง Internet ได้	6. เลี้ยงอาหารบ้านพักคนชรา	/					คหกรรม
10. รับจัดงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย	7. ทำบุญคณะ	/					ทุกภาควิชา
	8. สานสัมพันธ์พี่น้อง	/					คณิตศาสตร์/ เคมี
	9. จัดอาสาพัฒนาชุมชน	/					สิ่งแวดล้อม/ เคมี/ คหกรรม
	10. เทิดพระเกียรติวันสำคัญต่าง ๆ	/	/	/	/	/	สถิติ
	11. ค่าธรรมเนียม		/	/	/	/	สถิติ
	12. จัดประกวดการแข่งขันการแกะสลัก		/	/	/	/	คหกรรม
	13. รวบรวมตำราอาหารทรงโปรด			/	/	/	คหกรรม

ตารางที่ 5-5 (ต่อ)

กลยุทธ์	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2558	2559	2560	2561	2562	
	14. ถ่ายทอดภูมิปัญญาพื้นบ้านจากวิทยากรท้องถิ่น (การผลิตยาหม่อง/ สบู่จากสมุนไพรพื้นบ้าน/ เลื่อกก)			/	/	/	ชีววิทยา
	15. ชุมชนริมน้ำจันทบูร	/					คหกรรม
	16. ประชาชนชาวบ้าน	/					คหกรรม

หมายเหตุ * ทุกกลยุทธ์อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ (เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์)

จากกระบวนการศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ
รำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ที่มีกระบวนการศึกษาวิจัยวางแผน
การดำเนินงานวิจัย ศึกษาวิจัยตามแผนงานที่กำหนด จึงส่งผลให้งานวิจัยครั้งนี้ประสบผลสำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยดี โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ และยังส่งผลถึงได้มี
การนำผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้เข้าสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้น จึงสามารถสรุปความเชื่อมโยงของ
วัตถุประสงค์งานวิจัย กรอบแนวทางการวิจัยเครื่องมือการดำเนินงานวิจัย ผลการศึกษาวิจัยได้ดัง
ภาพที่ 5-11



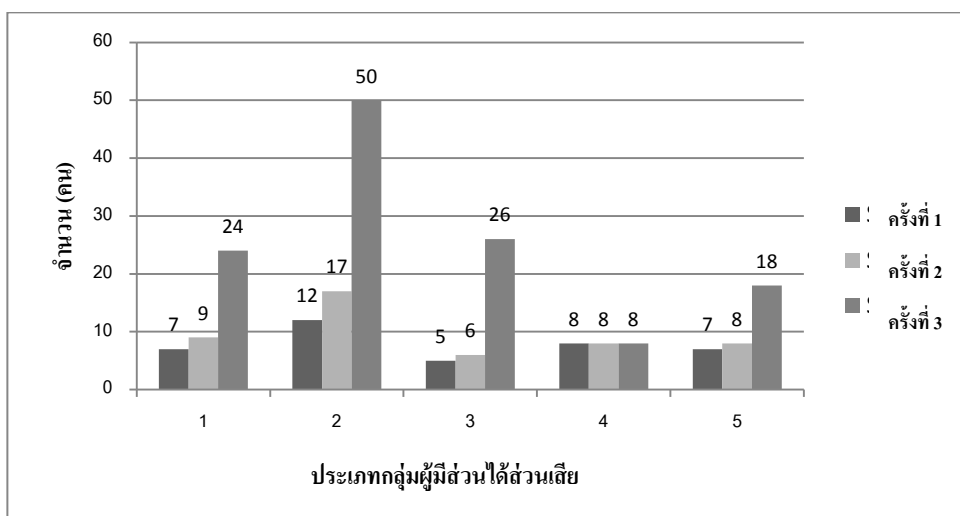
ภาพที่ 5-11 สรุปความเชื่อมโยงความสำเร็จ (Output/ outcome) ของงานวิจัย เรื่องกลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น จากการสรุปผลและวิเคราะห์ในบทที่ 4 อย่างละเอียดแล้วนั้น ในส่วนอภิปรายผลจะแบ่งการอภิปรายออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่างในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในแต่ละครั้ง

จากการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ทั้งสิ้น 3 ครั้ง ดังนี้ ครั้งที่ 1 วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ สภาคณาจารย์และข้าราชการ (เรือนธารริน) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ครั้งที่ 3 วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า มีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 100 นั้น และมีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้าร่วมครบตามจำนวน มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แสดงดังภาพที่ 5-12



หมายเหตุ ประเภทที่ 1: สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

ประเภทที่ 2: อาจารย์ผู้สอน

ประเภทที่ 3: พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ประเภทที่ 4: นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า

ประเภทที่ 5: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

ภาพที่ 5-12 เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3

จากการที่มีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสนใจและกระตือรือร้นในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอย่างมากรุนั้น ด้วยเหตุผลว่า การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณินั้น บอร์ดสูงสุด คือ สภามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญอย่างมากและถือว่าเป็นนโยบายหลักและเร่งด่วนที่จะต้องทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังจะเห็นได้จากวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกครั้ง จะต้องมีการกำกับติดตามการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีทุกครั้ง (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2556 ก, 2556 ข, 2557 ก, 2557 ข, 2557 ค, 2557 ง, 2558 ก, 2558 ข, 2558 ค, 2558 ง) ดังนั้น จึงส่งผลถึงทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้ความสนใจและพร้อมในการดำเนินการเพื่อให้ตนเองมีส่วนร่วมต่อการดำเนินการดังกล่าว

กอปกับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดก็ได้ดำเนินการจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดเห็น แนวนโยบายที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีร่วมกับฝ่ายบริหาร ดังจะเห็นได้จากจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารเข้าร่วมดำเนินการในครั้งนี้ ด้วยจำนวนร้อยละ 92.68 และดำเนินการให้ได้มาซึ่งนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม (บทที่ 4 ตารางที่ 4-9) ตลอดจนถึงบุคลากรระดับคณะก็ให้ความสนใจในการพัฒนาองค์กรในครั้งนี้ จะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ไปสู่การปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้วในปัจจุบันประมาณ พ.ศ. 2558 (รายละเอียดบทที่ 4 ส่วนที่ 8) ซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งคณะฯ ถึงจำนวนประมาณร้อยละ 80.30 (บทที่ 4 ตารางที่ 4-17) จากจำนวนของผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ที่กล่าวมาทั้งหมด จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ประสบความสำเร็จ และมีผลในเชิงปฏิบัติแล้ว ณ ปัจจุบัน เนื่องด้วยมีการนำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ทอนลงสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว

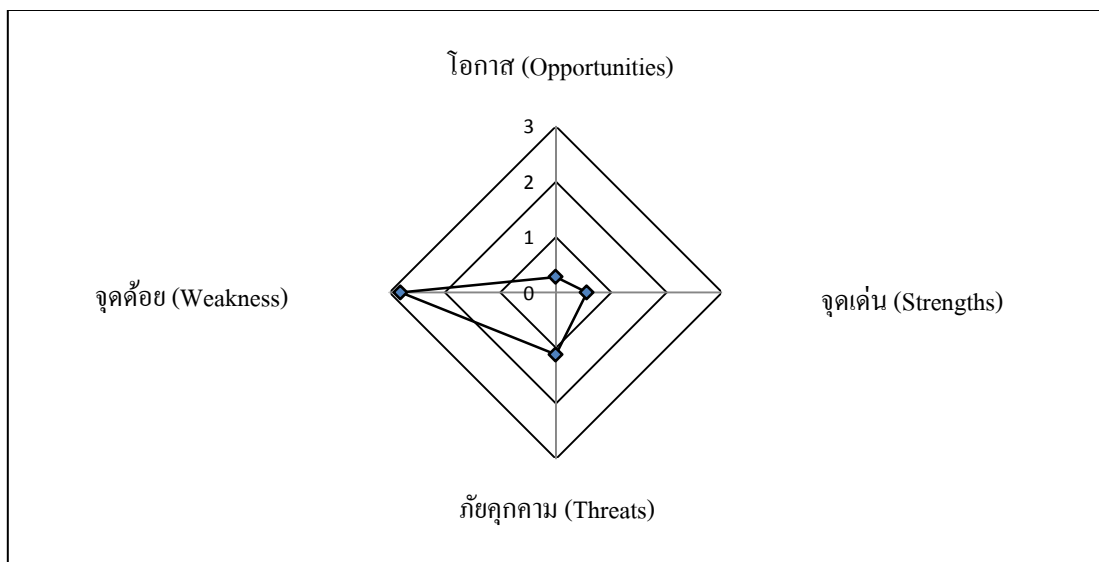
จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการในแต่ละครั้ง โดยพบว่าผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 100 และมีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ทุกคนมีความสนใจและกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับ (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2552) ที่ว่าหลักธรรมาภิบาล คือ หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติและสอดคล้องกับการศึกษาของ

วิจารณ์ พาณิช (2547) ที่สามารถสรุปความสำคัญที่เชื่อมโยงกับประเด็นนี้ว่า ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา คือ ศักยภาพของผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำ มีความเป็นประชาธิปไตย บริหารแบบมีส่วนร่วม ครอบคลุม มีความโปร่งใส และสอดคล้องกับการศึกษาของอมรวิช นาคทรพรพ, กระทรวงวัฒนธรรมสำนักเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม และสถาบันรามจิตติ (2555) ที่ให้ความสำคัญว่า ธรรมชาติในการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่งยวดในยุคนี้

2. ผลการวิเคราะห์เข้าสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT

จากผลการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT ภาวะสถานการณ์ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จากการพิจารณาปัจจัยของ P-Politic: ปัจจัยนโยบายและการเมือง E-Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S-Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม T-Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยี E-Environment: ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม L-Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย ประกอบกับการนำมาวิเคราะห์หาจุดเด่น (Strength) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ซึ่งหากนำมาวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เป็นไปดังภาพที่

5-13



ภาพที่ 5-13 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์นี้ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีอยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์ WT Strategy ในปัจจุบันและพบว่า ตลอดระยะเวลา 2-3 ปี ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ร่ำไปพระณินจึงอยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์ WT เช่นกัน ด้วยเหตุนี้จึงต้องลดจุดด้อยของสถานการณ์ปัจจุบันและหลีกเลี่ยงอุปสรรคขององค์กรให้ได้ แล้วใช้จุดเด่นและโอกาสของมหาวิทยาลัยในการก้าวต่อไป โดยจะพบว่า จุดเด่น (Strength) ของมหาวิทยาลัย คือ 1) มีหลักสูตรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 2) มีคณะกรรมการกฎหมายที่มีความรู้ความสามารถ และโอกาส (Opportunity) คือ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าร่ำไปพระณิน มีโอกาสผ่านเพื่อนำมาบังคับใช้สูง

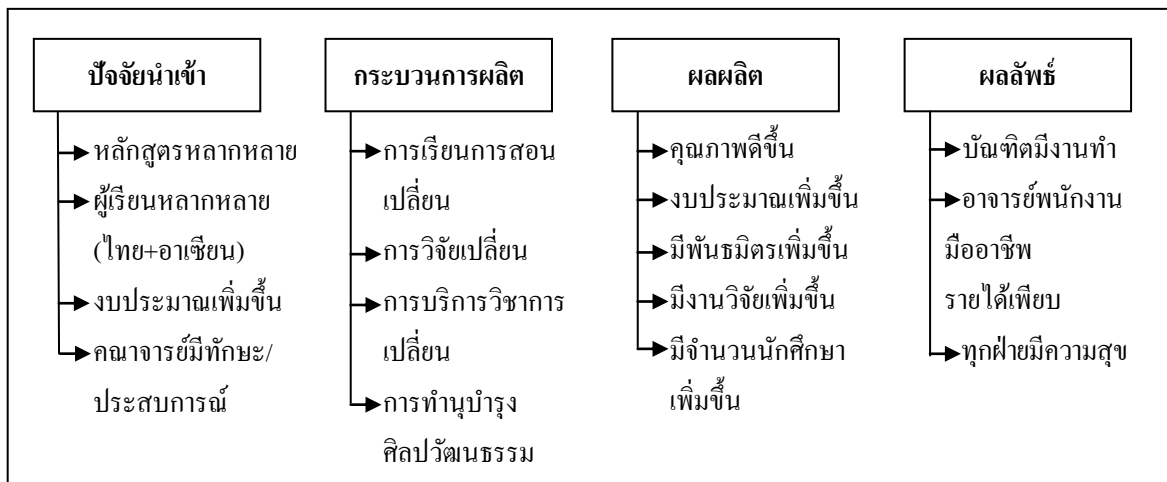
จากผลของตำแหน่งกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏร่ำไปพระณิน ที่อยู่ในตำแหน่ง WT Strategy ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น หมายความว่าที่ผ่านมา ยังไม่ได้ดำเนินการลดจุดด้อยและหลีกเลี่ยงอุปสรรคของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง จึงทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เดิม สอดคล้องกับคำกล่าวของวูฒิชัย ธนาพงศธร (2557) ที่กล่าวว่าแผนดีไม่ได้ประกันความสำเร็จ หากไม่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง แต่ถ้าแผนไม่ได้รับประกันความล้มเหลวร้อยละ 100 สอดคล้องกับการศึกษาของรุ่ง แก้วแดง (2547) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ใช้กระบวนการบริหาร มีวิสัยทัศน์ สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (2547) สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และยังสอดคล้องกับการศึกษาของนพร เรืองสกุล (2554) พบว่า สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่เสนอแนะต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายบริหารทำงานภาคปฏิบัติให้ภารกิจลุล่วงตามเป้าหมาย จึงสามารถกล่าวได้ว่า การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นบทพิสูจน์ศักยภาพของสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย นั่นเอง

ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏร่ำไปพระณินเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าร่ำไปพระณิน และการปรับเปลี่ยนนั้นจะต้องปรับเนื้อในขององค์กรด้วย ต้องพัฒนาทุกองค์ประกอบ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏร่ำไปพระณิน อาจต้องเปลี่ยน ซึ่งจะต้องสร้างวิชา สร้างหลักสูตร สร้างอาจารย์ สร้างบุคลากร เพื่อพัฒนาทรัพยากรของชาติหรือออกแบบนักศึกษา คือ หลักสูตรต้องเป็นหลักสูตรที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง หรืออาจเป็นหลักสูตรของอาเซียน คือ เป็นหลักสูตรที่รองรับนักศึกษาจากประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สามารถเปิดรองรับการเข้ามาศึกษาหลักสูตรนั้น ๆ ของนักศึกษาต่างชาติได้ อาจารย์ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในระดับอาเซียน เป็นอาจารย์ที่มีผลงานทางวิชาการระดับนานาชาติ มีความสามารถด้านการถ่ายทอดวิชาการและมีความสามารถด้านวิจัยที่เป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ และท้ายที่สุดนักศึกษาจะต้องมีคุณภาพสามารถออกสู่สังคมอาเซียนได้อย่างเต็มภาคภูมิ เมื่อจบการศึกษาแล้วมีความรู้ความสามารถที่จะออกสู่ตลาดแรงงาน

ระดับอาเซียน เน้นนักศึกษาที่มีความพร้อมด้านภาษา ด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2565 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

3. ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC (Participation Appreciation Influence Control: PAIC)

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบ PAIC รวมทั้งการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ สังเคราะห์ กลยุทธ์มหาวิทยาลัยของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ซึ่งมีการประชุมเชิงปฏิบัติการรวมทั้งสิ้น จำนวน 5 ครั้งนั้น จากผลของกรอบแผนที่กลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการในแต่ละครั้ง อยู่ในกรอบแผนที่กลยุทธ์รวมของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีทั้งสิ้น และเป็นการเติมเต็มซึ่งกันและกันของกรอบแผนที่กลยุทธ์หลักให้มีความสมบูรณ์และชัดเจน โดยสามารถกล่าวได้ว่า เป็นพลังแห่งความสามัคคี การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาล คือ ความโปร่งใส (Accountability) และหลักแห่งการมีส่วนร่วม (Participation) ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2556) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งผลที่ได้เป็นการตอกย้ำความสมบูรณ์ของกรอบแผนที่กลยุทธ์หลักได้อย่างดียิ่ง และเป็นการตอกย้ำข้อสรุปของการดำเนินการศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ตามคำบรรยายของบรรพต วิรุณราช (2557) กล่าวว่าเมื่อทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนถึงเวลาของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมีจำนวนจำกัดหรือปัจจัยนำเข้าต่ำ เมื่อปัจจัยนำเข้าต่ำ แต่เป้าหมายที่จะไปสู่ความสำเร็จนั้นยิ่งใหญ่ และต้องการให้ผลผลิต/ ผลลัพธ์ออกมาดี ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วยความรอบคอบและใช้กระบวนการดำเนินงานที่สั้น ซึ่งทุกอย่างเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ของการออกแบบการดำเนินงานตั้งแต่ต้นผลที่คาดหวังสูงสุดเมื่อทำการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติแล้วก็จะเกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายทุกภาคส่วน ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งประเทศชาติ จึงเป็นการดำเนินการสู่วงจรแห่งคุณภาพที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรมากยิ่งขึ้น สรุปได้ดังภาพที่ 5-14



ภาพที่ 5-14 ผลลัพธ์แห่งการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี (บรรพต วิรุณราช, 2557)

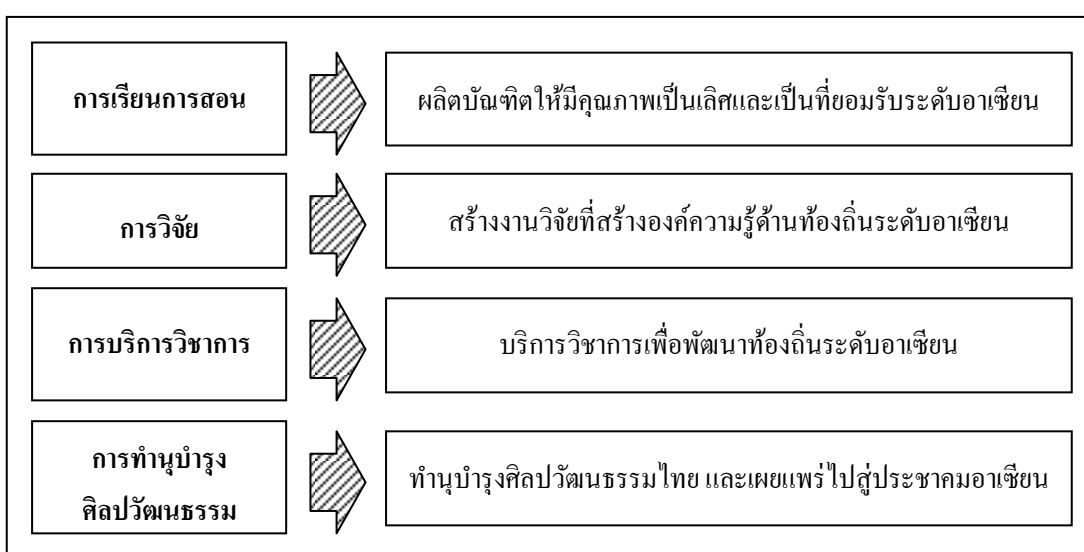
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จากแบบสอบถามปลายเปิด

สิ่งที่ช่วยให้กรอบแผนที่กลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี มีความชัดเจนรัดกุมมากยิ่งขึ้น มาจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดทั้งสิ้นจำนวน 5,065 ฉบับ ที่ถูกนำมาสังเคราะห์เป็นหมวดหมู่ตามคำถามทั้ง 5 ข้อ

การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเพิ่มเติม ซึ่งมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นถึง 5,065 ฉบับ นั้น เป็นการดำเนินการวิจัยที่สอดคล้องกับการศึกษาของสมชัย ศรีสุทธิยากร (2547) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่หลอมรวม ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร ต้องระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” สอดคล้องกับสมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2549) ที่กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ ก้องเกียรติ โอภาสวงการ (2552) ที่กล่าวว่า แผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารองค์กรดำเนินการได้อย่างมีทิศทาง คือ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล วุฒิชัย ธนาพงศธร (2557) ได้กล่าวว่า ดังนั้นกระบวนการวางแผนที่มีความชัดเจนรัดกุมรอบคอบ มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่มีคุณภาพ กระบวนการวางแผนงาน จึงมีความสำคัญกว่าตัวแผนงาน

หากพิจารณาโดยลึกลงไปในรายละเอียดแล้ว มหาวิทยาลัยสามารถนำเอารายละเอียดข้อเสนอแนะทั้งหมดนี้ไปวางแผนในการดำเนินงานปรับปรุง พัฒนาผลประกอบการ โดยการ

นำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนามหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในระยะยาวประมาณ 15 ปี (พ.ศ. 2557-2575) เพื่อกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยตามมติสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 11/2557 วันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ครั้งที่ 11/2557, 2557) ซึ่งประจักษ์แล้วว่า เมื่อนำข้อเสนอจัดเข้าสู่ประเด็นกลยุทธ์แล้ว ทุกข้อเสนอจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากแบบสอบถามอยู่ในกรอบของแผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีทั้งสิ้น ซึ่งเป็นการต่อยอดและสนับสนุนผลการดำเนินงานวิจัยที่ผ่านมาที่มีความถูกต้องแม่นยำ และรัดกุม โดยสามารถสรุปได้เป็นกรอบของพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ดังภาพที่ 5-15



ภาพที่ 5-15 ความเชื่อมโยง 4 พันธกิจกับการเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน

5. กรอบแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

จากกรอบแผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น เป็นกรอบแผนที่กลยุทธ์ที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรที่พัฒนาโดย Kaplan and Norton (2008) เป็นการประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้เติบโต BSC ซึ่งจะเริ่มจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี จากนั้นการวัดทั้ง 4 มิติ (Kaplan & Norton, 2008) ประกอบไปด้วย

5.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นการให้ความสำคัญกับงบประมาณและประหยัดทรัพยากร ซึ่งต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ถ้ามหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีประสบ

ความสำเร็จด้านการเงินงบประมาณ ผลการดำเนินงานควรเป็นอย่างไร ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีนี้รวมถึงการทุจริตและประพฤติกมิชอบด้วย

5.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรจากมุมมองของผู้รับบริการ ในที่นี้คือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ผู้ประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต ควรตอบคำถามให้ได้ว่า เราควรจะสนองต่อผู้รับบริการอย่างไร

5.3 มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal perspective) เป็นการมองกระบวนการทำงานภายในองค์กร หรือภายในมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรณี เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยต้องมองว่ามหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรณี ควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

5.4 มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต BSC เป็นการมองการพัฒนาเติบโตองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายท้าทายต่อการประสบความสำเร็จ

แผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรณี คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กร ในแง่ของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Kaplan & Norton, 2008) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรณีปรารถนาที่ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกมิติ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรณีต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Intangible assets) เช่น ความรู้ ทักษะของอาจารย์ ทักษะของพนักงาน ความเป็นมืออาชีพของบุคลากร ให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) จึงจะนำไปสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรณีที่ปรารถนา แผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรณี จึงเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้บุคลากร บอร์ดมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทราบถึงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้าฯ ไรไฟพรณี อันจะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยเข้าใจในกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติและต่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล แผนที่กลยุทธ์

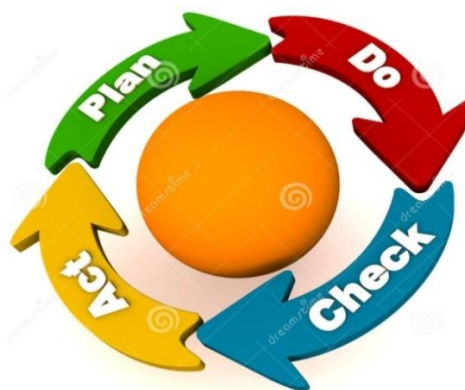
จากทั้งหมดที่กล่าวมา จะพบว่าความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ที่นำไปเขียนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของมาตรการและวัตถุประสงค์ รวมทั้งผลลัพธ์ในทั้ง 4 มิติ ซึ่งเป็นการช่วยให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายขององค์กร สัญลักษณ์ความเชื่อมโยงดังกล่าว Kaplan and Norton (2001) เรียกว่า แผนที่กลยุทธ์ (Strategy maps)

การบริหารคุณภาพ BSC ถือเป็นการบริหารจัดการแบบใหม่ที่ Kaplan and Norton (1996 b) ได้นำเอาข้อดีของเทคนิคการที่มีมาก่อนหน้านั้น มาจัดรูปแบบใหม่ (New packaging) ได้แก่ หลักการบริหารจัดการเชิงระบบ (Management by system) การบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

(Management by results) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ TQM และ PDCA (Kaplan & Norton, 2008) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงองค์การการเรียนรู้ เพื่อความเป็นเลิศ (Marquardt, 1996)

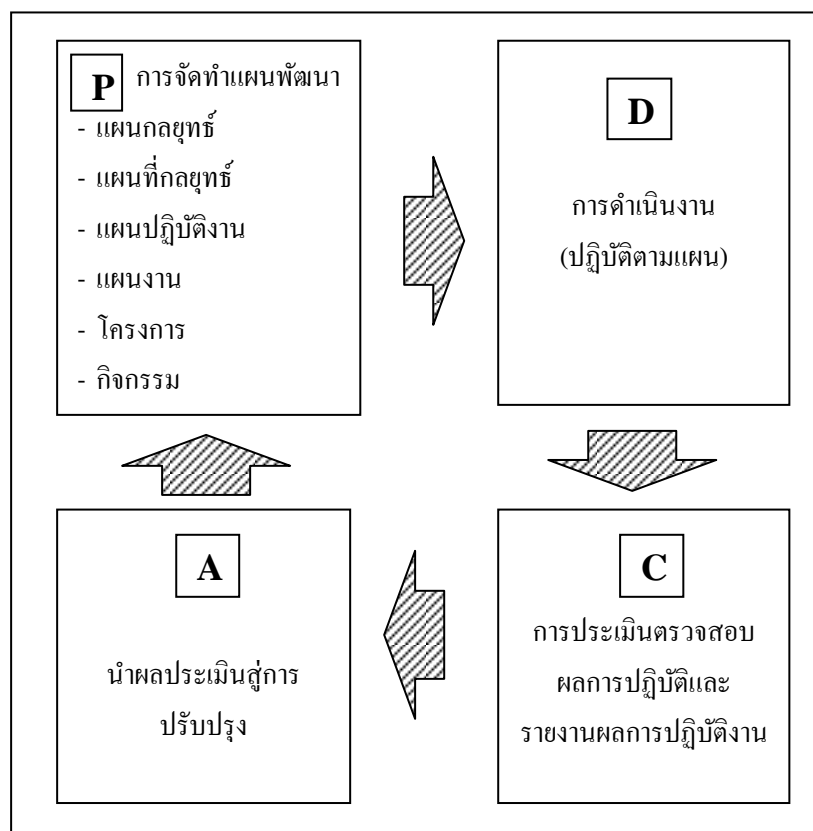
อย่างไรก็ตาม BSC เป็นนวัตกรรมทางการบริหารจัดการที่ทุกฝ่ายยอมรับกันทั่วโลกว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ดีที่สุดในปัจจุบัน ที่ช่วยสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารที่สามารถจะนำพาองค์กรอยู่รอดปลอดภัยท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Kaplan & Norton, 2005 b)

จากการที่มีแผนที่กลยุทธ์ แล้วนำไปสู่การดำเนินการเป็นโครงการ/ กิจกรรม ที่นำไปสู่การปฏิบัติเรียบร้อยแล้วนั้น จะต้องนำมาสู่การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล ในการดำเนินงานต่างๆ ตามที่ได้วางแผนไว้ในแผนปฏิบัติงานที่ถูกแปลงมาจากแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับวงจรเดมมิ่ง (Deming cycle) ดังภาพที่ 5-16



ภาพที่ 5-16 วงจรเดมมิ่ง (Deming cycle)

กระบวนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลทั้งระบบ เมื่อนำแผนกลยุทธ์แปลงไปสู่แผนปฏิบัติการแล้วนั้น ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น การประเมินกระบวนการต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5-17



ภาพที่ 5-17 ขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผลตาม PDCA

เมื่อผลการประเมิน (Check) ผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานออกมาแล้ว จะทำให้เราทราบว่า ประสบผลสำเร็จ (ผ่าน) หรือไม่ประสบผลสำเร็จ (ไม่ผ่าน) ตามที่เป้าหมายวางไว้หรือไม่ หากประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว นั้นหมายความว่า ทุกอย่างที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ต้น ตั้งแต่แผนที่กลยุทธ์ จนถึงการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT ดำเนินการมาอย่างถูกต้องและแม่นยำ แต่ในทางตรงกันข้าม หากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วปรากฏว่า ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ จึงจำเป็นต้องจะต้องเช็กลับกระบวนการต่างๆ ที่ดำเนินการมาตั้งแต่ต้นว่าเกิดความผิดพลาดในกระบวนการใด ขั้นตอนและวิธีการเช็กลับผลการดำเนินการ แสดงดังภาพที่ 5-11 ซึ่งอ้างอิงจากการอธิบายของบรรพต วิรุณราช (2557) ดังนี้

หากกรณีผลการประเมิน พบว่า ไม่บรรลุเป้าประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ต้องกลับไปวิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ ที่ทำมาว่าเกิดความผิดพลาดตรงจุดใด หากมีการตรวจสอบแล้ว พบว่า มีจุดใดที่เป็นสาเหตุแห่งการไม่บรรลุเป้าหมายของแผนงาน หรือโครงการแล้วนั้น ก็จะทำให้ผู้บริหารและองค์กร ได้พัฒนา ปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น การดำเนินการ

เช่นนี้แล้วจะนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์การ สุดท้ายแล้วผลที่เกิดขึ้นก็คือ จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาและก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้อย่างเต็มรูปแบบนั่นเอง

7. การนำผลการศึกษาไปสู่โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี จากประเด็นคำถามข้อที่ 2 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรมีความโดดเด่นด้านใด พบว่า 1) โดยภาพรวมควรมีความโดดเด่นด้านวิชาการเน้นการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก 2) สาขาวิชาควรมีความหลากหลาย เช่น พยาบาล วิทยาศาสตร์ ครู และแพทย์ เป็นต้นซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีหลักสูตรที่โดดเด่นและมีความต้องการเข้าศึกษาอย่างมาก คือ หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต เป็นหลักสูตรที่ผลิตครู เพื่อตอบสนองความต้องการระดับประเทศ เช่น ครุศาสตรบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์ ครุศาสตรบัณฑิตสาขาภาษาอังกฤษ ครุศาสตรบัณฑิตสาขาคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ที่ได้รับความนิยมในการเข้าศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะเป็นหลักสูตรดั้งเดิมและเปิดทำการเรียนการสอนมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน บัณฑิตที่จบออกมาในสาขาวิชาเหล่านี้มีแหล่งงานรองรับ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิต เช่น โรงเรียนสถานประกอบการ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นคำถามข้อที่ 3 มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรเปิดการเรียนการสอนคณะใดบ้างพบว่า คณะที่โดดเด่นและเห็นได้ชัดเจน คือ คณะแพทยศาสตร์และคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งมีจำนวนความถี่สูงสุดและรองลงมา คือ 599 และ 528 ตามลำดับ ผลที่ได้ก็นำไปสู่โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี โดยเป็นเอกสารประกอบการประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ครั้งที่ 7/2558 วาระที่ 3.1 และได้ผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในหัวข้อที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 2 บรรทัดสุดท้าย ของหัวข้อนี้ในหน้าที่ 5 ระบุไว้ว่า “ซึ่งทางมหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาในการเปิดคณะเพิ่มในอนาคตอีก 2 คณะ คือ คณะพยาบาลศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์” และบทสรุปของการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ซึ่งต่อยอดให้ชัดเจนยิ่งขึ้นในหน้าที่ 55 ข้อคำถาม 2.3 ความคิดเห็นต่อมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในการมีคณะแพทยศาสตร์และคณะพยาบาลศาสตร์ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในประเด็นนี้ ร้อยละ 94.63 และไม่เห็นด้วย ร้อยละ 5.37 โดยทางผู้ศึกษาได้นำเสนอเอกสารโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีไว้ในภาคผนวกของงานวิจัยนี้พร้อมทั้ง (ร่าง) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีด้วย (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558 ง)

ดังนั้น จากกระบวนการศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ที่มีกระบวนการศึกษาวิจัยวางแผน

การดำเนินงานวิจัย ศึกษาวิจัยตามแผนงานที่กำหนด จึงส่งผลให้งานวิจัยครั้งนี้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยดี โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ และยังส่งผลถึงได้มีการนำผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้เข้าสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งประสบความสำเร็จในการทอนแผนที่กลยุทธ์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปสู่แผนที่กลยุทธ์ระดับคณะและนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557 โดยมีการดำเนินการตามแผนปฏิบัตินโยบายอย่างต่อเนื่องจวบจนปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลแห่งความสำเร็จแห่งงานวิจัย เรื่องกลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในเบื้องต้นตามที่ได้รายงานมาแล้วนั้น ดังนั้น เพื่อให้งานศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติจริงให้มากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการนำไปสู่การดำเนินงานจริงจนครบวงจร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย กรอบแผนกลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัตินโยบายเพื่อการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ซึ่งความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานในแต่ละครั้งก็ได้นำเสนอต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีแล้วทุกครั้ง และผลจากการสังเคราะห์กรอบแผนกลยุทธ์นี้ก็ได้นำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการกำหนดทิศทางจัดทำแผนแม่บท เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ สำคัญของแผนแม่บทเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องระมัดระวังและตรวจสอบว่าแผนแม่บทเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ต้องสอดคล้องกับกรอบแผนกลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์วิจัยในครั้งนี้

2. กลยุทธ์นั้นเป็นหน้าที่ของ CEO หรือผู้บริหารขององค์กรกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง ดังนั้น CEO หรือผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักและรู้จริงในการบริหารงาน โดยยึดตามกรอบแผนกลยุทธ์ และมีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและผู้กำกับดูแลด้านแผนงานของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกรอบแผนที่กลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัตินโยบาย และสามารถนำกรอบที่ได้นี้ไปลงสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยภายใต้ศักยภาพของผู้บริหาร และบุคลากรของมหาวิทยาลัย

3. เมื่อมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกรอบแผนที่กลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัตินโยบายแล้ว ผู้รับผิดชอบควรจะต้องชี้แจงถ่ายทอดรายละเอียด นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ลงสู่หน่วยงานระดับคณะ ศูนย์ สำนัก สถาบัน ตลอดจนถึงชี้แจงต่อบุคลากรผู้มีส่วนรับผิดชอบใน

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ ได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ แนวทาง การดำเนินงาน ได้อย่างละเอียด เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการ ไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กรร่วมกัน

4. ความเชื่อมโยงสอดคล้องประสานกันระหว่างแผนกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัย และ แผน กลยุทธ์ระดับคณะ ศูนย์ สำนัก สถาบัน มีความสำคัญมากที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการหลักมีประสิทธิภาพ และจะทำให้เกิดผลลัพธ์ ที่ดีของประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

5. ผู้ที่รับผิดชอบด้านการบริหาร (CEO) หรือผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านแผนงาน ควรมี การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ แล้วนำผลแห่งการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลนั้นมาสู่การพัฒนา ปรับปรุง แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้มีความทันสมัย ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ

6. การแปลงแผนกลยุทธ์ลงสู่แผนปฏิบัติงานในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ ศูนย์ สำนัก สถาบัน มีความสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่สามารถแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานได้แล้ว ก็เป็นการยากที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในแผนกลยุทธ์ ดังนั้นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานส่วนนี้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

7. มหาวิทยาลัย หรือองค์กรจะต้องมีผู้รับผิดชอบ ภารกิจในการผลักดันแผนกลยุทธ์ไปสู่ ความสำเร็จ ซึ่งภารกิจนี้ผู้รับผิดชอบโดยตรงในระดับมหาวิทยาลัย คือ อธิการบดีหรือรองอธิการบดี ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายและแผน ดังนั้น ผู้รับผิดชอบนี้จะต้องมีความรู้/ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะแผนกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติ ที่จะช่วยส่งเสริมการจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามแนวทางการบริหารจัดการ บ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เป็นงานวิจัยต้นแบบ (Model) ที่จะสามารถ นำไปศึกษาวิจัย การสร้างองค์ความรู้ในการสร้างกรอบแผนที่กลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการ ในสถาบันอื่น ๆ ได้ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรนั้น ๆ เพื่อนำมาสู่ผลของ การสร้างองค์กรคุณภาพ โดยแผนที่กลยุทธ์ได้

2. สามารถศึกษาวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับการสร้างแผนที่กลยุทธ์ตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) โดยใช้วิธีวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้วิธีอื่น ๆ

เช่น 7s Framework PEST PESTEL..... ประกอบกับ SWOT Analysis แล้วนำผลวิเคราะห์ที่ได้ มาศึกษาเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาได้

บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (ม.ป.ป.). ภาพรวมของข้อเรียกร้องที่ประเทศต่าง ๆ ยื่นต่อไทย. เข้าถึงได้จาก http://dtn.Moc.go.th/web/567/582/589/request-thai.asp?G_ID=589&F_ID=28...18/11/2546
- กระทรวงพาณิชย์. (2547). “การประชุมเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเจรจาการค้าบริการ ภายใต้ความตกลงเขตการค้าเสรี (FTA) สาขาการท่องเที่ยว ก่อสร้าง สุขภาพ การศึกษาและการเคลื่อนย้ายบุคคลธรรมดา” วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2547 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุม 30314 ชั้น 3 สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. ม.ป.ท.
- กระทรวงพาณิชย์. (2552). ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.
- กระทรวงพาณิชย์. (2555). ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-aec.com/635>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). ข้อคิดเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชักเชสมิเดีย.
- เกื้อ วงศ์บุญสิน และคณะ. (2552). เอกสารประกอบการสัมมนาฯ วันที่ 28-30 มีนาคม 2552. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- จักขวัชร ศิริวรรณ. (2555). แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/437659>
- เจริญสิน เลิศมหกิจ. (2548). สร้างวิสัยทัศน์...ให้ชัดและเป็นจริง. กรุงเทพฯ: ส่วนการจัดการธุรกิจ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ชูเวช ชาญสง่าเวช. (2542). การจัดอันดับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพัชร จันทร์สูตร. (2549). การนำเสนอร่างกฎหมายการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปิดเสรีการค้าบริการการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ทิพย์รัตน์ หาญสืบลาย. (2543). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการปฏิรูปการเรียนการสอนในสหรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2537). แผนโครงการและงบประมาณ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การวางแผน (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- ชิตริรัตน์ วิศาลเวทย์. (2540). *การกำหนดนโยบายและการวางแผน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรยุทธ บุญมี. (2541). *สังคมเข้มแข็ง ธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์คู่หายนะประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). *สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นงนภัศ คุ้มรัฐณู เทียงกมล. (2551). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวพร เรืองสกุล. (2554). *ที่นี้มีความหมาย อุดมศึกษากับการฟูมฟักพุทธิปัญญา*. นนทบุรี: Knowledge Plus.
- บรรพต วิรุณราช. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ. เอส. เทคนิคการพิมพ์.
- บรรพต วิรุณราช. (2557). *เปิด มุมมอง (Open visions) กรอบ ทิศทาง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และสัญญาใจไฟปรารถนา (Passion plan)*. ใน *เอกสารประกอบการบรรยาย 15 พฤศจิกายน 2557*. ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). *การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- บัญชากร ส่งสัมพันธ์. (2557). *แนวทางการปรับแผนพัฒนาจังหวัด: กรณีศึกษาการทบทวนแผนพัฒนาจังหวัดฉะเชิงเทรา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (2552). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ASEAN Economic Community: AEC*. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.
- ประเวศ วะสี. (2541). *ประชาคมตำบล (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- สุสดี ตราต่อกร. (2540). *การศึกษาการบริหารงานวิชาของโรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรกมล ปริบุญญารักษ์. (2551). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานบริการนวดแผนไทยสตาร์ ไทยมาสชาส ชาวน่าแอนด์ฟิตเนส*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา. (2553). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการอาชีวศึกษาในประเทศไทย. พัฒนาเทคนิคศึกษา. คุยฉินิพนธ์ปรัชญาคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.*
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (2545). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2547, 10 มิถุนายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.rajabhatnetwork.com/Default.aspx?pageid=8>
- พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2). (2535, 22 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. 2-3.
- พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2). (2550, 11 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เข้าถึงได้จาก http://mua-research.buu.ac.th/upload/document/DOC_1367992735.pdf
- พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546. (2546, 13 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. 4.
- พสุ เดชะรินทร์. (2556). *การศึกษาที่กำลังจะเปลี่ยนไป*. เข้าถึงได้จาก <http://library.acc.chula.ac.th/PageController.php?page=FindInformation/ArticleACC/2556/Pasu/BangkokBiznews/B0502131#sthash.DVds7cuW.dpuf>
- พิชญ์ณัฐ แพงพะงา. (2553). *ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. นนทบุรี: ชิงค์ ปียอนด์บุ๊คส์.*
- ภาระ วิสุขโรจน์, สำราญ มีแจ้ง, วิทยา จันทร์ศิลา และสมบัติ นพรัถ. (2556, ตุลาคม-ธันวาคม). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15 (4), 76-84.*
- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. (2556). *รวมบทความเรื่องการจัดการการศึกษาในประเทศอาเซียน และคู่เจรจา: สิงคโปร์ บรูไน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เวียดนาม พม่า และลาว: จีน อินเดีย ญี่ปุ่น และนิวซีแลนด์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.old.nrru.ac.th/grad/UserFiles/File/Ph.D%2022082558/ASEAN.pdf>

- มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2555, 25 กันยายน). *เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็น โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรี*. ศช 0552.01/0201.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2557). *รายงานการประเมินตนเอง (SAR)*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- รติกรณ์ นิยมะจันทร์. (2553). *การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์. (2546). *กระบวนการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจในประเทศไทย: บทวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์และเศรษฐกิจการเมือง พ.ศ. 2475-2530*. กรุงเทพฯ: โครงการจัดพิมพ์คบไฟ.
- รัศมี เจริญรัตน์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). *ปฏิวัติการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: พิงเนส พรินท์ติ้งเซนเตอร์.
- วรพรรณ อภิชัย. (2535). *ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรนานาชาติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรภัทร โดธนะเกษม. (2557). *Performance measurement*. เข้าถึงได้จาก <http://www.trisrating.com/th/pdf/articles/Business%20and%20Society%202020/YMeIQiwLAwc.pdf>
- วารภรณ์ บวรศิริ. (2546). *การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศสิงคโปร์และมาเลเซีย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วิกานดา วรรณวิเศษ. (2553). *การเตรียมความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *องค์การการเรียนรู้และการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

- วิลาวัลย์ จาระอริยานนท์. (2542). *แนวโน้มการจัดโปรแกรมนานาชาติ ระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงฯ ในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543-2552*.
 วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิศัท เศรษฐกร. (2557). *การเตรียมความพร้อมผู้การเป็นประชาคมอาเซียน: ปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาอุดมศึกษาไทย*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา
 รัฐประศาสนศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วุฒิชัย ธนาพงศธร. (2557). “คุณภาพของแผนกลยุทธ์และหลักสูตร” *Mini_UKM ครั้งที่ 10*.
 นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ศักดิ์ดา ธนิตกุล. (2543). *คำอธิบายและกรณีศึกษาพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542*.
 กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี. (2555 ก, 12 มิถุนายน). *เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการและขอเชิญประชุม*
 ที่ จบ 0016.5/ว 7637.
- ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี. (2555 ข, 12 มิถุนายน). *เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ โครงการจัดตั้ง*
มหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรี. คำสั่งที่ จบ 1106/2555.
- ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี. (2555 ค, 28 มิถุนายน). *เรื่อง การเสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณ*
ในการประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่ ครั้งที่ 5/2555 ในพื้นที่ภาค
ตะวันออก. ที่ จบ. 0016.2/8591.
- ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี. (2555 ง, 4 กันยายน). *เรื่อง ขอความร่วมมือจัดส่งข้อมูล*.
 ที่ จบ. 0016.5/ว 11940.
- ศาลากลางจังหวัดจันทบุรี. (2555 จ, 26 กันยายน). *เรื่องขอเชิญประชุมคณะกรรมการ โครงการจัดตั้ง*
มหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรี. ที่ จบ. 0016.5/ว 13167.
- ศิริประภา แก้วอุดม. (2553). *ทางเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้าน*
ใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
 รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). *มหาวิทยาลัย ของไทยกับการ*
เข้าสู่ประชาคมอาเซียน. เข้าถึงได้จาก <http://www.nic.go.th/gsic/uploadfile/university-asean.pdf>
- สกนธ์ ชุมแพพ. (2554). *การนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติ: เรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ*.
 กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

- สถาบันคลังสมองของชาติ. (2552). *จดหมายข่าว ธรรมภิบาลมหาวิทยาลัย ฉบับปฐมฤกษ์ ปีที่ 1*.
หน้า 3.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2556 ก, 8 พฤศจิกายน). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 10/2556*.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2556 ข, 2 ธันวาคม). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 11/2556*.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2557 ก, 10 มกราคม). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2557*.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2557 ข, 4 เมษายน). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 4/2557*.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2557 ค, 8 สิงหาคม). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 8/2557*.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2557 ง, 14 พฤศจิกายน). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 11/2557*.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2558 ก, 9 มกราคม). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2558*.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2558 ข, 13 กุมภาพันธ์). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2558*.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2558 ค, 13 มีนาคม). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 3/2558*.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2558 ง, 13 กรกฎาคม). *เอกสารประกอบการประชุม
สภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 7/2558*.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2547). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมบัติ ชำรงชัญญงค์. (2540). *นโยบายสาธารณะ: แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ*.
กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมบัติ ชำรงชัญญงค์. (2549). *นโยบายสาธารณะ: แนวความคิดการวิเคราะห์และกระบวนการ*
(พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2545). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี:
อุบลกิจออฟเซต การพิมพ์.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543 ก). รายงานการวิจัยเรื่องการวิจัยและพัฒนา
ระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการประเมิน
คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543 ข). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทางการศึกษา
ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก: แนวโน้มและประเด็นสำคัญ (*Educational change and
development in the Asia-Pacific region: trends and issues*). กรุงเทพฯ:
พินิจพับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543 ค). แนวทางการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษาเพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนา
มหาวิทยาลัยโทรสนเทศ (*VIRTUAL UNIVERSITY*) ของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สกศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2547). กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย.
เข้าถึงได้จาก www.mua.go.th/users/tqf-hed/news/news8.php
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2549). มาตรฐานการอุดมศึกษา. เข้าถึงได้จาก
http://www.law.cmu.ac.th/law2011/downloads/teacher_1404716688.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2
(พ.ศ. 2551-2565). กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนานโยบายอุดมศึกษา สำนักงานนโยบายและ
แผนการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนานโยบายอุดมศึกษา สำนักงานนโยบาย
และแผนการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557 ก). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนานโยบายอุดมศึกษา สำนักงานนโยบาย
และแผนการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557 ข). รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน.
จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี*. เข้าถึงได้จาก http://www.cabinet.soc.go.th/soc/Program2-3.jsp?top_serl=99304085
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). (2556). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556*. เข้าถึงได้จาก <http://www.opdc.go.th>
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพอุดมศึกษา (องค์การมหาชน). (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). *ข้อเสนอยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2552). *การสำรวจภาวะการทำงานของประชากรทั่วราชอาณาจักร*. เข้าถึงได้จาก http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/pubs/soc_17.htm
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). *ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ปีการศึกษา 2556-2557*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สำนักเจรจาการค้าบริการ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2546). *การค้าบริการ*. เข้าถึงได้จาก http://www.wtothailand.or.th/newround.php?trans_id=174
- สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: บางกอกบลิ๊อค.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2542). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542*. เข้าถึงได้จาก <http://leadership.50g.com/ggovern.html>
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2555, 19 มิถุนายน). *มติคณะรัฐมนตรี ข้อที่ 23 (4) ด้านสังคมและความมั่นคง ข้อ (4.2)*.
- ลิน พันธุ์พินิจ. (2553). *เทคนิคการวางแผนและประเมินผลโครงการ*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส (1989).
- สุชาติ ตันชนะเดชา. (2540). *แนวคิดเรื่องพฤติกรรมเสี่ยง กรณีศึกษาเด็กติดเกมและพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรงในวัยรุ่นไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุชาติ ต้นชนะเดชา. (2548). สถานการณ์ GATS และ FTA กับอุดมศึกษาทั่วโลก. ใน สุวัฒนา
 ธานานิติ (บรรณาธิการ), *อนาคตอุดมศึกษาไทยภายใต้กระแสทางการค้าเสรีภาพ
 ข้ามชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรรณา วีรพลิต. (2535). *การศึกษาความร่วมมือทางวิชาการระหว่างอุดมศึกษาเอกชนกับหน่วยงาน
 ระหว่างประเทศ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา,
 คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริม กัลยรัตน์. (2550). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาการเตรียมการออกนอกระบบ
 ราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
 การบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร. (2554). *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.mof.or.th/web/about.php?type=5>
- อมรวิช นาคทรพรพ, กระทรวงวัฒนธรรมสำนักเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม และสถาบันรามจิตติ.
 (2555). *เด็กไทยในมิติวัฒนธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์
 ทหารผ่านศึก.
- อาภรณ์ แก่นวงศ์. (2536). *การศึกษาความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน
 สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). *รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของ
 สถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เอกสิทธิ์ ลิ้มสุวรรณ. (2548, กันยายน-ตุลาคม). ยกระดับมาตรฐานการศึกษา สร้างศักยภาพ
 การประกอบวิชาชีพวิศวกรไทย. *โยธาสาร*, 17, 5.
- Ayoub, H., Omar, N. H., Kamal, I., & Rahman, A. (2010). Strategy maps as a communication
 tool in balanced scorecard implementation: Study of a Malaysian utility company. In
Science and Social Research (CSSR), 2010 international conference, 5-7 Dec. 2010
 (pp. 48-52). n.p.
- Barbara, W. et al. (2003). *Leaning into six sigma*. n.p.

- Bradley Review. (2008). *Bradley review of Australian higher education: Final report, December 2008, Australian government*. Retrieved from <http://hdl.voced.edu.au/10707/44384>. pp. 271
- Cheng, M. M., & Humphreys, K. A. (2011). The differential improvement effects of the strategy map and scorecard perspectives on managers' strategic judgments. *The Accounting Review*, 87(3), 899-924.
- Colaizzi, P. F. (1978). *Existential phenomenological alternatives for psychology*. New York: Oxford University Press.
- Committee of University Chairs (CUC). (n.d.). *The higher education code of governance*. Retrieved from <http://www.universitychairs.ac.uk/>
- Hall, O. P. (2013). Crowdsourcing management education. *JSME*, 9(4), 133-155.
- Han, S., & Zhong, Z. (2015). Strategy maps in university management a comparative study. *SAGE Journals*. Retrieved from <http://ema.sagepub.com/content/early/2015/01/15/1741143214552860.abstract>
- Hart Research Associates. (2015). *2015 Survey of America's college students, conducted on behalf of the panetta institute for public policy, May 2015*. Washington, DC: Hart Research Associates.
- Incquity. Com. (2014). *PEST Analysis*. Retrieved from <http://incquity.com/articles/pest-analysis>
- Jack, W., & Suzy, W. (2005, April). *Winning*. *The Wall Street Journal*, No. 1, 95-98.
- Jack, W., & Suzy, W. (2012). *Column for reuters and fortune*. London: Fortune.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balance scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996 a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 56-64.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996 b January–February). Using the balanced scorecard as strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001, March). Transforming the balance scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005, Oct.). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80, 157. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16250626>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kenneth, M. S., & Susana, V. C. (2015). Teaching geopolitical risk in business strategy: An opportunity for critical skill development. *JSME*, 11, 69-72.
- Knight, J. (2002). Trade in higher education services: The implications of GATS. In *The observatory of borderless higher education*. Retrieved from <http://www.Obhe.ac.uk>
- Kotler, P. (2000). *Marketing management (Millenium edition)* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kurgat, A., Chebet, W. T., & Rotich, J. K. (2015). Behaviour modification and organizational development: Revisiting the theories of learning. *European Journal of Psychological Research*, 2(1), 34.
- Leadership Foundation for Higher Education (LFHE). (n.d.). *Baseline leadership development research project subtitle: A study of the higher education sector's level of engagement in leadership and management development*. Retrieved from <http://www.lfhe.ac.uk/about/>
- Levine, H. A., & Wideman, M. (2005). *Project portfolio management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*. n.p.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. T. (2008). *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*. Retrieved from <http://www.knowledge-communication.org/pdf/making-strategy-work.pdf>

- Lowe, D. J., Moreno, S. C., & Reckers, P. M. (2011, May). The influence of strategy map communications and individual differences on multidimensional performance evaluations. *Accounting and Business Research*, 41(4), 375-391.
- Lueg, R. (2015, April). Strategy maps: The essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34-40.
- Lueg, R., & Julner, P. (2014, July). How are strategy maps linked to strategic and organizational change? A review of the empirical literature on the balanced scorecard. *Corporate Ownership & Control*, 11(4), 439-446.
- Mahoney, J. T., & McGahan, A. M. (2007). *The field of strategic management within the evolving science of strategic organization*. London: SAGE Publications.
- Markiewicz, P. (2013). Methodical aspects of applying strategy map in an organization. *Cross Mark*, 11(1), 153-167.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement*. New York: McGraw-Hill.
- McKinsey Global Survey. (2014). *Economic conditions snapshot*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/economic-conditions-snapshot-september-2014-mckinsey-global-survey-results>
- National Association of Colleges and Employees. (2013). *User's guide to the principles for professional practice*. Retrieved from <http://www.naceweb.org/SearchResults.aspx?searchtext=Career+Development%2FJob-Search+Information>
- National Institute for Governance (NIG). (n.d.). *National Institute of Governance, University of Canberra. City: Canberra*. Retrieved from <http://www.governanceinstitute.edu.au/home>
- Nizamani, S., Khoumbati, K., Ismaili, I. A., & Nizamani, S. (2014). *A conceptual framework for ERP evaluation in universities of Pakistan*. Retrieved from <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1402/1402.0116.pdf>
- Nyburg, P. (2002). *Chairman, committee for higher education research council of Europe*. n.p.
- Petty, R. J., Elaydi, R., Thomas, C. H., & Sorensen, P. F. (2015). Quality classroom instruction through the utilization of organization development practices. *JSME*, 11, 1649-3877.
- Schiller, B. R. (1996). *Essentials of economics*. New York: McGraw-Hill.

- Seeling, P. (2015). Assessing student views of traditional, free, and interactive modifications for an introductory networking course. In *Frontiers in Education Conference (FIE), 21-24 Oct 2015* (pp. 1-4). n.p.
- Shinagel, M. (2010). *The gates unbarred: A history of university extension at Harvard, 1910 - 2009*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Tatiana, F., & Stensaker, B. (2013). *Organizational studies in higher education: A reflection on historical themes and prospective trends*. Retrieved from <http://www.palgrave-journals.com/hep/journal/v26/n4/full/hep201325a.html>
- The Association of Governing Boards of Universities and Colleges: AGB. (n.d.). *Statement on institutional governance, unequivocally states*. Retrieved from <http://www.agb.org/>
- Thomas, M. (2014). Strategic alliances in the marketing of higher education: A framework for enduring and successful outcomes. *JSME, 10*, 1-16.
- Tian, F., Lynch, D., & Mardaneh, K. (2012). Absorptive capacity in strategic alliances with Chinese firms: Implications for strategic management education. *JSME, 8(4)*, 267-282.
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011, January). Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations. *Administration & Society, 43(1)*, 87-123.
- UNESCO. (2001). *Trade in higher education and GATS basics*. Retrieved from http://www.dfat.gov.au/trade/negotiations/Australia_thailand.html
- University Governance Professional Development (UGPD) program. (n.d.). [http://www.universitygovernance.edu.au/UGPD/About UGPD.html](http://www.universitygovernance.edu.au/UGPD/About%20UGPD.html)
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Philips, J. R. (June 1980). Structure is not organization. In *Business horizons* (pp. 50-63). n.p.
- Webb, S. (2011). Strategic management of widening participation: Institutional distinction and widening participation, Access Monash Seminar. In *Navigating the turbulent seas of equity and excellence, 25 March 2011, Monash University, Clayton Campus*. n.p.
- Webster University Thailand. (n.d.). *The establishment of private higher education institutions*. Retrieved from www.webster.ac.th/thai

Xin, J. (2009). Strategic management for main functional areas in an organization. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 153-156.

Zhao, L., & Chen, M. (2008). *The development of an appropriate strategy map*. Retrieved from <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:275043/FULLTEXT01.pdf>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

กรอบ ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สุ่มมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

กรอบ ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

1. มติคณะรัฐมนตรีสัญจร ครั้งที่ 5/2555 วันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2555 “เห็นชอบในหลักการ โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรี (มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี) โดยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป”

2. มติสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ครั้งที่ 8/2557 วันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2557 “เห็นชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดทิศทางการทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย”

1. ท่านอยากเห็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พัฒนาอย่างไร ?

.....

.....

.....

2. มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรมีความโดดเด่นด้านใด ?

.....

.....

.....

3. มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรเปิดการเรียนการสอนคณะใดบ้าง ?

.....

.....

.....

4. มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรมีสาธารณูปโภคด้านใดบ้าง ?

.....

.....

.....

5. มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ควรมีการให้บริการนักศึกษาในด้านใดบ้าง ? อย่างไร ?

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
กลยุทธ์ 50 กลยุทธ์

กลยุทธ์ 50 กลยุทธ์

1. กลยุทธ์การคิดแบบ CEO

CEO ควรจะมีบทบาทสำคัญ คือ เป็นผู้วางกลยุทธ์ให้บริษัทอยู่รอดทางธุรกิจและเจริญรุ่งโรจน์ต่อไป การวางกลยุทธ์ได้ดีต้องวางอย่างมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าจินตนาการคิดปุ๊บแล้วสั่งให้ทำปั๊บ CEO จะต้องลงไปคลุกคลีกับงานจนรู้แจ้งแทงตลอดเข้าใจกระบวนการทั้งหมด จากนั้นจึงแสดงวิสัยทัศน์ขึ้นมา และมอบหมายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ไม่ใช่มากล่าวยกย่องกันเอง แต่คุณธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานใหญ่ของเครือ ซี.พี. คือตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้

2. กลยุทธ์ความเป็นเลิศทางการตลาด

Kotler แนะนำให้หาหนทางเพื่อเข้าถึงโอกาส และชี้ให้เห็นแนวทางปฏิบัติด้านการตลาดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในทางธุรกิจ ดังนี้

1. ชนะด้วยการมีคุณภาพที่เหนือกว่า
2. ชนะด้วยบริการที่เหนือกว่า
3. ชนะด้วยราคาที่ต่ำกว่า
4. ชนะด้วยการมีส่วนแบ่งตลาดสูง
5. ชนะด้วยการปรับตัวให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
6. ชนะด้วยการรู้จักปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตนอย่างต่อเนื่อง
7. ชนะด้วยการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์
8. ชนะด้วยการตอบสนองเกินความคาดหวังของลูกค้า
9. ชนะด้วยการเข้าสู่ตลาด ที่มีอัตราการเติบโตที่สูง

3. กลยุทธ์การจัดการศึกษายุคใหม่

1. เน้นทักษะกระบวนการมากกว่าเนื้อหา
2. เน้นอ่านออกเขียนได้ในเรื่องชีวิต ความคิด การแก้ปัญหาและเทคโนโลยี
3. เน้นการมีชีวิตในสังคมใหม่อย่างมีความสุข

4. กลยุทธ์การสอนที่ใช้พัฒนาการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม

1. ให้ความสำคัญในวินัย การตรงต่อเวลา การส่งงานภายในเวลาที่กำหนด
2. เปิดโอกาสให้นักศึกษาจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และแสดงถึงการมีเมตตา

กรุณา และความเสียสละ

3. สอดแทรกความเชื่อส่วนตัวต่อตนเอง และสังคม

4. จัดกิจกรรมการพัฒนาคณะ/ มหาวิทยาลัย/ ชุมชน
 5. เน้นเรื่องการแต่งกายและปฏิบัติตนที่เหมาะสม ถูกต้อง ตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
 6. ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรและสังคม
 7. สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม
 8. อาจารย์ที่สอนทุกรายวิชาในหลักสูตร สอดแทรกเรื่องคุณธรรม จริยธรรมทุกท่าน
 9. ปลุกฝังจรรยาบรรณวิชาชีพ
 10. ใช้กรณีศึกษาและการอภิปราย
 11. เชิญวิทยากรผู้มีประสบการณ์หรือผู้นำทางศาสนาต่าง ๆ บรรยายพิเศษ
 12. ให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา
 13. ผู้สอนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 14. จัดกิจกรรมบทบาทสมมติ
- 5. กลยุทธ์การประเมินผลการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม**
1. การงานชื่อ การให้คะแนนการเข้าชั้นเรียนและการส่งงานตรงเวลา
 2. พิจารณาจากผลการเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษา
 3. สังเกตพฤติกรรมของนักศึกษาในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
 4. สร้างแบบประเมินพฤติกรรมกรเข้าร่วมกิจกรรม
 5. ประเมินจากแบบทดสอบ
 6. ประเมินปริมาณการทุจริตในการสอบ
 7. ประเมินผลจากกรณีศึกษาและการอภิปราย ด้านความรู้และความรับผิดชอบ
 8. นักศึกษาประเมินการแต่งกายของเพื่อนนักศึกษาในมหาวิทยาลัยฯ
 9. อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรสัมภาษณ์นักศึกษาเกี่ยวกับการสอนของคุณครู และบันทึกผลการสัมภาษณ์
- 6. กลยุทธ์การสอนที่ใช้พัฒนาการเรียนรู้ด้านความรู้**
1. ใช้การสอนหลายรูปแบบ โดยเน้นหลักทางทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้
 2. มอบหมายให้ทำรายงานเรื่อง.....และนำเสนอหน้าชั้นเรียน
 3. จัดให้มีการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยการศึกษาดูงาน
 4. จัดให้มีการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 5. มอบหมายให้นักศึกษาทำโครงการด้าน.....

6. จัดกิจกรรมการแก้ปัญหา เรื่อง..... (Problems based instruction)
7. ฝึกการแก้ปัญหาจากการสร้างสถานการณ์จำลอง
8. ให้นักศึกษาปฏิบัติการ..... โดยนำหลักการทางทฤษฎีมาประยุกต์ใช้
9. ใช้วิธีการสอนแบบวิจัยเป็นฐาน
10. ให้นักศึกษาจัดศูนย์การเรียนรู้.....
11. จัดศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเสริมการเรียนรู้
12. นักศึกษาทุกคนศึกษาประสบการณ์ตรงจากสถานประกอบการหรือสหกิจศึกษา

7. กลยุทธ์การประเมินผลการเรียนรู้ด้านความรู้

1. ประเมินจากแบบทดสอบด้านทฤษฎี สำหรับการปฏิบัติประเมินจากผลงานและการปฏิบัติการ

2. การทดสอบย่อย
3. พิจารณาจากรายงานที่มอบหมาย
4. ประเมินจากรายงานผลการศึกษาดูงาน
5. ประเมินด้านความรู้จากกิจกรรม.....ของผู้เรียน
6. ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน.....
7. สังเกตพฤติกรรมและจำนวนนักศึกษาที่เข้าสู่ศูนย์การเรียนรู้
8. ผลการฝึกประสบการณ์จากสถานประกอบการ หรือสหกิจศึกษา

8. กลยุทธ์การสอนที่ใช้พัฒนาการเรียนรู้ด้านทักษะทางปัญญา

1. ส่งเสริมการเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem based instruction)
2. ให้นักศึกษาปฏิบัติการจากสถานการณ์จริง
3. มอบหมายงานที่ส่งเสริมการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์
4. กรณีศึกษา.....
5. การสร้างสิ่งประดิษฐ์ด้าน.....
6. มอบหมายงาน Project โดยใช้หลักการวิจัย
7. การศึกษา ค้นคว้า และรายงานทางเอกสารและรายงานหน้าชั้นเรียน

9. กลยุทธ์การประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะทางปัญญา

1. ประเมินจากรายงานผลการดำเนินงานและการแก้ปัญหา
2. ประเมินผลการปฏิบัติการจากสถานการณ์จริง
3. ประเมินจากผลงานที่มอบหมาย
4. ประเมินจากกรณีศึกษา

5. ประเมินจากผลงาน

10. กลยุทธ์การสอนที่ใช้พัฒนาการเรียนรู้ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ความรับผิดชอบ

1. กำหนดการทำงานกลุ่ม โดยให้หมุนเวียนการเป็นผู้นำ การเป็นสมาชิกกลุ่มและ ผลัดกันเป็นผู้รายงาน
2. ให้คำแนะนำในการเข้าร่วมกิจกรรมสโมสกร กิจกรรมของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อส่งเสริม ทักษะการอยู่ในสังคม
3. ให้ความสำคัญในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและการให้ความร่วมมือ
4. ปลุกฝังให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับในงานกลุ่ม
5. ส่งเสริมให้นักศึกษากล้าแสดงออกและเสนอความคิดเห็น โดยการจัดอภิปรายและ เสาวนางานที่มอบหมายที่ให้คั่นคว่ำ
6. ใช้วิธีการสอนแบบเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น (Brainstorming)
7. ส่งเสริมการเคารพสิทธิการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

11. กลยุทธ์การประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ ความรับผิดชอบ

1. ประเมินจากรายงานหน้าชั้นเรียน โดยอาจารย์และนักศึกษา
2. ประเมินพฤติกรรมภาวการณ์เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
3. พิจารณาจากการเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษา
4. ประเมินผลจากแบบประเมินตนเองและกิจกรรมกลุ่ม
5. ติดตามการทำงานร่วมกับสมาชิกกลุ่มของนักศึกษาเป็นระยะ พร้อมบันทึกพฤติกรรม เป็นรายบุคคล
6. ประเมินจากผลงานการอภิปรายและเสวนา
7. สังเกตพฤติกรรมการระดมสมอง

12. กลยุทธ์การสอนที่ใช้พัฒนาการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลขการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

1. ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและข้อมูลเชิงตัวเลข
2. มอบหมายงานคั่นคว่ำองค์ความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และให้นักศึกษานำเสนอ หน้าชั้น
3. การใช้ศักยภาพทางคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการนำเสนอผลงาน ที่ได้รับมอบหมาย

4. ส่งเสริมการค้นคว้า เรียบเรียงข้อมูลและนำเสนอให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้อง และให้ความสำคัญในการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล

13. กลยุทธ์การประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

1. สังเกตพฤติกรรมรรมนักศึกษาด้านความมีเหตุผลและมีการบันทึกเป็นระยะ
2. ประเมินจากผลงานและการนำเสนอผลงาน

14. กลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาการเรียนรู้ด้านทักษะพิสัย

1. สาธิตการปฏิบัติการ.....โดยผู้เชี่ยวชาญ
2. สร้างเจตคติที่ดีต่อการฝึกปฏิบัติ
3. ส่งเสริมการใช้เวลาว่างในการฝึกปฏิบัติ.....
4. ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีความประณีต
5. แสดงความชื่นชมในความสามารถและให้รางวัลแก่นักศึกษาที่มีผลงานการฝึกปฏิบัติ

ดี

6. สนับสนุนการเข้าประกวดการแข่งขันทักษะด้าน.....
7. จัดนิทรรศการแสดงผลการปฏิบัติงานของนักศึกษาในที่สาธารณะเพื่อกระตุ้นให้

นักศึกษาเกิดความคิดสร้างสรรค์และฝึกปฏิบัติงานด้วยใจ

8. สนับสนุนการทำโครงการ
9. การฝึกงานในสถานประกอบการ (สหกิจศึกษา)
10. ฝึกนักศึกษาให้มีจินนิสัยที่ดีในการปฏิบัติงาน
11. อาจารย์ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและดูแลการฝึกทักษะตลอดเวลา
12. มอบหมายงานที่ส่งเสริมการวิเคราะห์และแก้ปัญหา

15. กลยุทธ์การประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะ

1. สังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานและจดบันทึก
2. สร้างแบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน
3. พิจารณาผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งงานที่มอบหมาย
4. สังเกตพฤติกรรมการแสดงออกด้านเจตคติ
5. ประเมินพฤติกรรมการสอนชั่วโมงปฏิบัติการโดยนักศึกษา
6. สร้างแบบฟอร์มประเมินวิทยุนักศึกษาที่ได้รับคำชม/ การได้รับรางวัล
7. พิจารณาจากผลการจัดนิทรรศการ
8. ให้คะแนนผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยเปิดเผย

16. กลยุทธ์การใช้สื่อ

กลยุทธ์การใช้สื่อ วิธีการหรือแนวทางหรือกิจกรรมที่จะทำให้การใช้สื่อเป็นไปตามที่กำหนดไว้ซึ่งรวมถึงการพิจารณากำหนดว่าจะใช้สื่อประเภทใด จะวางสื่อในช่วงเวลาใด ด้วยความถี่เท่าไร

17. กลยุทธ์การวางแผนสื่อโฆษณา

หมายถึงกลยุทธ์ในการวางแผนและการจัดการสื่อต่าง ๆ ให้ผสมผสานอย่างเหมาะสม และสามารถสนับสนุนกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดและการส่งเสริมการขาย ต้องวางแผนให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะจาง ไม่ใช่การเหวี่ยงแหกำหนดกลุ่มเป้าหมายกว้างเกินไป

18. กลยุทธ์การบริหารสื่อโฆษณา

หมายถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง การจัดซื้อ การพิจารณาประเภทของสื่อ การกำหนดงบประมาณในการใช้สื่อ ตลอดจนการประเมินผลสื่อโฆษณาว่าได้ผลตามที่ตั้งเป้าไว้หรือไม่

19. กลยุทธ์การขับเคลื่อน KM สู่อุณหภูมิความสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หากเป็นการใช้ KM ที่เดินไปตาม “โมเดลปลา” จะต้องรู้ว่า “แก่นที่สำคัญ” นั้นมีสามส่วน จะต้องทำให้ “ครบถ้วน” ต้องใช้ทุกส่วน อย่าเลือกใช้แค่เพียงบางส่วน มีหลายหน่วยงานมากที่เมื่อพูดถึง KM แล้วมักจะพบว่าเน้นกันแต่ที่ “หางปลา” เน้นแต่เรื่องของ “การจัดเก็บความรู้” หรือ “Knowledge asset” แต่เพียงส่วนเดียว

2. การกำหนด “หัวปลา” จะต้องไม่กำหนดหัวข้อหรือประเด็นความรู้ที่เล็กหรือ Specific จนเกินไป เพราะจะทำให้ไม่มีอะไรจะแชร์ คือ หลังจากแชร์กันไปสองสามครั้ง ก็ไม่รู้ว่าจะแชร์อะไร หมดเรื่องที่จะเล่าแล้ว อะไรทำนองนั้น นอกจากนั้น การแชร์เรื่องที่เล็กเกินไป ในที่สุดจะกลายเป็นการจัดทำ Work instruction อะไรทำนองนั้นไป ไม่ได้เห็นความหลากหลายเพราะ “หัวปลา” ที่เล็กมานั้นเล็กเกินไป

3. การแชร์ความรู้จะต้องไม่ติดอยู่แต่การแชร์ Explicit knowledge แต่ต้องให้ความสำคัญกับ Tacit knowledge ต้องแชร์ Tacit knowledge ผ่านการเล่าเรื่อง (Storytelling) จะเป็นเรื่องความสำเร็จ (Success case) หรือบทเรียนที่ได้รับ (Lesson learned) ก็ได้ แต่ถ้าเป็น “มือใหม่” เน้นให้แชร์ Success case จะดีกว่า และอยากให้ฝึกการใช้ “สมองฝั่งขวา” ให้มาก ๆ ไม่อยากให้ติดอยู่แต่เรื่อง “เหตุผล” (สมองฝั่งซ้าย) อยากให้ใช้การมองแบบ “เหตุปัจจัย” (สมองฝั่งขวา) ให้มาก ๆ

4. การออกแบบ “คลังความรู้” หรือ “หางปลา” ต้องยึดหลักที่ว่า “ใช้งาน ได้ประโยชน์” ทำให้คนอยากเข้ามาใช้ เข้ามาแล้วเขาได้ประโยชน์ จะได้ไม่ต้องไปคอยเชิญเชิญ หรือ “จูงใจ” ให้เขามาใช้ แต่ที่เขาเข้ามาใช้นั้นเข้าด้วยความเต็มใจ เพราะเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ถ้าเป็นเว็บไซต์

ก็ต้องเป็นอะไรที่ดูสบาย ๆ ที่ไม่ได้เคร่งเครียดจนเกินไป เป็นอะไร ๆ ที่ทำให้คนอยากเข้ามาอ่าน
อยากเข้ามาแชร์ อยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ Community เป็นส่วนหนึ่งของ CoP

5. ถึงองค์กรจะมี “แผนแม่บท” ในเรื่องนี้ แต่สิ่งที่สำคัญก็คือการใช้ “แผนแม่แบบ”
ควบคู่ไปด้วย ผมหมายถึงการที่ผู้บริหารทำตัวเป็น “แบบอย่างที่ดี” เป็น Role model ในเรื่องนี้ มี
การชมเชย ให้กำลังใจ เข้าใจบทบาทของการเป็น “คุณเอื้อ” หรือถ้าจะพูดให้จริงจังผมก็ขอใช้คำพูด
ของนายช่าง “พินิจ นิลกัณหะ” จากโรงไฟฟ้าแม่เมาะว่า....อย่าปล่อยให้ผู้บริหาร “ลอยนวล” พูดอีก
นัยหนึ่งก็คือเรื่องนี้เป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยตรง ไม่สามารถฟ้องถ่ายความ
รับผิดชอบให้ใครได้

6. ควรใช้แนวคิดแบบ “ขายตรง” คือ เน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่ “มีใจ” พวกที่ไม่
สนใจเราอย่าเพิ่งไป “เสียเวลา” ด้วย ถ้าจะช่วยถ้าจะพัฒนาทักษะให้ ก็ต้องเลือกกลุ่มที่สนใจก่อน
แล้วให้คนเหล่านี้ไปสร้าง “ตัวคูณ” ต่อไป คล้าย ๆ การสร้างเครือข่าย ของระบบขายตรงนั่นเอง

7. ท้ายที่สุดแล้ว “ความยั่งยืน” นี้เป็นเรื่องที่ผูกติดอยู่กับว่าเราสามารถทำให้เรื่องนี้เป็น
วัฒนธรรมขององค์กร ได้หรือไม่? เราใช้มันอยู่ในชีวิตการทำงานหรือไม่? ใช้มันในชีวิตประจำวัน
ของเราแล้วหรือยัง? เราทำมันจนกลายเป็นความเคยชินแล้วหรือยัง? ทำจนเป็นนิสัยแล้วหรือยัง?
นิสัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน นิสัยในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็น
การหมุนวงจร PDCA อย่างเป็นธรรมชาติ พุดง่าย ๆ ก็คือ คนในองค์กร ได้กลายเป็น “บุคคลเรียนรู้”
ไปแล้ว ซึ่งก็คือองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปนั่นเอง

20. กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหา

การจัดซื้อจัดหา ไม่ใช่แค่เป็นเฉพาะการทำธุรกรรมด้านการจัดซื้อให้ถูกอย่างเดียวแต่
รวมถึงการบริหารจัดการทางด้านวัตถุดิบในการผลิต เป็นการทำให้มั่นใจได้ว่าโรงงานของเรา
จะต้องมีวัตถุดิบพร้อมใช้ตลอดเวลา และต้องมีคุณภาพที่ตรงตามความต้องการว่าด้วยการจัดซื้อนั้น
เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้องค์กรนั้น ๆ ได้เปรียบด้านต้นทุน การที่ผู้บริหารจะ
กำหนดกลยุทธ์การจัดซื้ออย่างไรนั้นมีความสำคัญอย่างมาก เพราะถ้าตัดสินใจผิดพลาดจะส่งผล
เสียหายต่อเนื่องต่อเนื่องเป็นลูกโซ่การจัดซื้อควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์จากภายในองค์กร (Internal analysis)

- ทำการวิเคราะห์ให้เกิดความเข้าใจในบทบาทของการจัดซื้อจัดหาในแต่ละประเภทของ
ผลิตภัณฑ์สินค้าที่มีต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ เมื่อเราทราบว่าคุณค่าที่เราจะจัดซื้ออยู่ใน
ประเภทไหน จะทำให้เราตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาได้เหมาะสม
- ทำการวิเคราะห์ตลาดผู้จัดจำหน่ายว่าผู้จัดจำหน่ายที่เราจะซื้อเขาเป็นอย่างไร เขาผูกขาด
อยู่ หรือมีผู้จัดจำหน่ายจำนวนมากที่ขายสินค้าอย่างเดียวกัน

- วิเคราะห์ผู้จัดจำหน่ายแต่ละราย ดูว่าผู้จัดจำหน่ายมีความพร้อมมากพอที่จะ Supply ให้เราขนาดไหน คุณภาพเป็นอย่างไรรับได้ไหม ราคาสูงเกินไปหรือไม่

2. วางกลยุทธ์ในการกำหนดประเภทของผลิตภัณฑ์ในการจัดซื้อจัดหาทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ และ จัดกลุ่มผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับแต่ละกลยุทธ์นั้น ๆ เราอาจจะใช้แบบจำลองการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (The four sourcing quadrants) มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อในแต่ละผลิตภัณฑ์ได้

3. การกำหนดกลยุทธ์ในการร่วมดำเนินงานกับผู้จัดจำหน่ายในแต่ละราย ซึ่งรูปแบบและความต้องการใช้งานของผลิตภัณฑ์ที่เราต้องการซื้อนั้นมีความแตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อที่ต่างกัน การกำหนดกลยุทธ์นี้จะส่งผลต่อ

- การจำกัดจำนวนของ Supplier หลักที่เหมาะสม (Number of supplier)
- การมุ่งเน้นในการทำใบขอเสนอราคา (Request for proposal: RFP)
- กระบวนการในการเจรจาต่อรอง (Negotiation process)

4. ทำการวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริง

- กำหนดกลยุทธ์ในการเจรจา เราต้องมีจุดยืนของเราก่อนที่จะซื้อของแบบไหน อย่างไร แล้วทำการส่งใบขอข้อมูลที่สำคัญ ๆ ไปให้ผู้จัดจำหน่ายทุก ๆ ราย (Request for information: RFI)

- ดูปฏิภณของ Supplier ว่าเป็นอย่างไรกับจุดยืนของเรา เราอาจจะมีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าสำหรับการตอบโต้ของ Supplier แต่ละราย

- วางแผนการเจรจาต่อรอง ไตร่ตรอง และหาข้อสรุป กระบวนการนี้เป็นการเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับองค์กรผู้จัดหาในการเจรจาต่อที่เกิดขึ้นจริง

- เมื่อรู้แล้วผู้จัดจำหน่ายเจ้าไหนที่ผ่านการคัดเลือกเรื่องบ้างก็จัดทำกรใบเสนอราคา (Request for quotation: RFP, RFQ)

- ทำการคัดเลือก และประเมินผลผู้จัดจำหน่าย ซึ่งเราอาจจะทำการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยแต่ละเกณฑ์จะมีค่าน้ำหนักแตกต่างกันไป เช่น

21. กลยุทธ์การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย

1. ปรับปรุงการจัดสัดส่วนประเภทธุรกิจของผู้เช่า
2. จัดหาประเภทผู้เช่าให้มีความหลากหลาย เพื่อกระจายความเสี่ยงและเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้เช่าที่มีธุรกิจประเภทเดียวกันอย่างรุนแรง
3. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพื้นที่เช่าที่มีอยู่ และพัฒนาพื้นที่ให้เป็นพื้นที่เช่าหรือสร้างรายได้

4. เพิ่มช่องทางและอำนวยความสะดวกในการเดินทาง เพื่อช่วยเพิ่มจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการ

5. มุ่งการโฆษณาและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและดึงดูดผู้เข้ามาใช้บริการ

22. กลยุทธ์การสร้างการเติบโตจากการลงทุนอสังหาริมทรัพย์

โดยจะมุ่งเน้นแสวงหาโอกาสในการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ เพื่อเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนและเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ของกองทุน ฉะนั้นกลยุทธ์การตลาดยุคใหม่ ที่สามารถนำพาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ไปสู่ความสำเร็จอย่างสมบูรณ์นั้นจะขึ้นอยู่กับ การสร้างกลยุทธ์ที่สามารถวิเคราะห์ภาวะการณ์ การตลาดและการขาย และการวางแผนการตลาดในอนาคตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อสังคม

23. กลยุทธ์ในการลดต้นทุนการขนส่ง

1. กลยุทธ์การใช้พลังงานทางเลือก โดยปรับเปลี่ยนพลังงานปรับเปลี่ยนพลังงานที่ใช้ในการขนส่งจากน้ำมันดีเซลหรือเบนซิน เป็นก๊าซ NGV ซึ่งการใช้ก๊าซ NGV จะประหยัดต้นทุนกว่าการใช้น้ำมันประมาณร้อยละ 60-70 แต่ในการตัดสินใจติดตั้งระบบ NGV

2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งแบบใหม่ หรือการใช้วิธีการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transportation) ซึ่งเป็นวิธีการขนส่งที่ผสมผสานระหว่างการขนส่งตั้งแต่ 2 รูปแบบ ขึ้นไป ภายใต้สัญญาหรือผู้รับผิดชอบการขนส่งรายเดียว

3. กลยุทธ์ศูนย์กระจายสินค้า การหาที่ตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ตามจุดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่สามารถกระจายและส่งต่อไปยังจังหวัดใกล้เคียงหรือประเทศเพื่อนบ้าน มีการจัดระบบการขนถ่ายสินค้าการจัดพื้นที่การเก็บสินค้า ระบบการจัดส่งสินค้า (บาร์โค้ด/ สายพานลำเลียง) ระบบบริหารคลังสินค้า มีการจัดประเภทสินค้า ที่จัดเก็บการบรรจุด้วยหน่วยมาตรฐาน (Stock Keeping Units: SKU) มีอุปกรณ์จัดวางสินค้า

การมีศูนย์กระจายสินค้า จะช่วยทำให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้เนื่องจากการขนส่งตรงถึงลูกค้า ในต่างจังหวัด โดยไม่มีศูนย์รวบรวมพักสินค้า ตามต่างจังหวัด ที่เป็นศูนย์กลางการขนส่ง ทำให้ส่วนใหญ่ต้องขนส่งรถเที่ยวเปล่ากลับหรือส่งสินค้า ไม่เต็มคันรถ ซึ่งการแก้ปัญหาดังกล่าวทำได้ โดยการมีศูนย์กระจายสินค้า ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีโครงข่ายกระจายสินค้า ทำหน้าที่รวบรวมสินค้า ให้เต็มคันรถหรือจัดพาหนะให้เหมาะสมกับจำนวน และสอดคล้องกับสถานที่ส่งมอบสินค้า อีกทั้งยังมีเครือข่ายในการรวบรวมสินค้า หรือเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งไปสู่รูปแบบที่ประหยัดพลังงานอีกด้วย

4. กลยุทธ์การขนส่งสินค้า ทั้งเที่ยวไปและเที่ยวกลับ การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง ด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่า หรือ Backhauling management เป็นการจัดการการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ประโยชน์จากขบวน (Load utilization) เพราะการขนส่งโดยทั่วไปเมื่อส่งสินค้าเสร็จ จะวิ่งเที่ยวเปล่ากลับมา ซึ่งทำให้เกิดต้นทุนของการประกอบการเพิ่มสูงขึ้นโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นมานี้ นับเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-value added cost) และผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระต้นทุนเหล่านี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม การบริหารการขนส่งเที่ยวกลับ ในปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนักเนื่องจากไม่ทราบปริมาณความต้องการในการขนส่งสินค้า รวมถึงจุดหมายปลายทางของสินค้า ที่สำคัญปริมาณความต้องการการขนส่งสินค้า ระหว่างต้นทางและปลายทางมักจะมีปริมาณไม่เท่ากัน

5. กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง คือ ระบบบริหารจัดการการขนส่งสินค้า (Transportation management system: TMS) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวางแผนการขนส่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจการขนส่ง ซึ่งก็คือ ความรวดเร็วและต้นทุนที่ประหยัดที่สุด

กลยุทธ์ระดับองค์กร (ข้อ 24-26) เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกทิศทางขององค์กรในอนาคต กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความเข้มแข็งทางด้านตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร และมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างไรระหว่างธุรกิจ ซึ่งแยกย่อยได้ดังนี้

24. กลยุทธ์การเติบโต (Growth strategy)

ในภาวะเศรษฐกิจปกติหรือเติบโตธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต เพื่อเพิ่มยอดขายหรือส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง ส่งผลต่อการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจระยะยาว

25. กลยุทธ์การคงตัว (Stability strategy)

คือ การที่องค์กรไม่มีการขยายตัวเพียงควบคุมการดำเนินงานให้มีลักษณะคงเดิม กลยุทธ์นี้จะเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจในระยะสั้น ไม่ควรใช้กลยุทธ์นี้นาน ๆ เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลง

26. **กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment strategy)** มีความเหมาะสมที่จะใช้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือป้องกันตัว

1. การพลิกฟื้นกิจการ (Turnaround) โดยการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การรีปรับระบบ

2. บริษัทในอาณัติ (Captive company) โดยการร่วมการค้ากับลูกค้ารายใหญ่ในลักษณะการทำสัญญาระยะยาว ขอมเสียดิสรภาพเพื่อความอยู่รอด
3. กลยุทธ์ขายทิ้งและการเลิกลงทุน (Sell-out/ divestment strategy) การขายกิจการทิ้ง
4. กลยุทธ์ล้มละลายและการเลิกดำเนินงาน (Bankruptcy/ liquidation strategy) ขายไม่มีคนซื้อ

27. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy)

จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของแผนกขึ้นมาเอง ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยง จะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (Value chain)

28. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น Michel Robert ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ E-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving force) ขององค์กรที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น
2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด
3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process/ system) ทักษะและความสามารถ (Skills/ competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

กลยุทธ์การตลาด 8P

29. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product strategy)

กลยุทธ์ในส่วนแรกนี้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นส่วนของคุณสมบัติส่วนตัวที่ต้องตั้งเป้าว่าจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในระดับความพึงพอใจขนาดไหน การนำสินค้าไปเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขันในท้องตลาดว่ามีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร นอกจากนี้ ยังมีในส่วนของวัตถุดิบและสายงานการผลิตด้วย

30. กลยุทธ์ราคา (Price strategy)

การกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์สินค้าถือเป็นกลยุทธ์สำคัญของแผนงานทางการตลาดที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบมากขึ้น โดยการกำหนดราคาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยของต้นทุนการผลิตบวกกับผลกำไรที่ต้องการจะได้จากการขายผลิตภัณฑ์แล้วจึงทำการกำหนดราคาขายออกมา โดยต้องคำนึงสภาพการแข่งขันของตลาดสินค้า นอกจากนี้ การกำหนดราคายังมีนัยที่บ่งบอกถึงตำแหน่งที่ต้องการจะให้สินค้าไปยืนอยู่ด้วย ซึ่งการตั้งราคาอาจจะตั้งให้ใกล้เคียงกับสินค้าประเภทเดียวกันบนท้องตลาด หรือน้อยกว่า ถ้าต้องการแข่งขันฐานลูกค้า และมากกว่าถ้าต้องการวางตำแหน่ง ผลิตภัณฑ์ให้อยู่เหนือกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป

31. กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place strategy)

ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญ ของการวางกลยุทธ์ทางการตลาด เพราะถ้าสามารถหาช่องทางการกระจายสินค้าไปสู่มือผู้บริโภคได้มากเท่าไร ผลกำไรก็จะเพิ่มสูงขึ้นมากเท่านั้น โดยช่องทางการจัดจำหน่ายที่นิยมใช้กันในปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันสองรูปแบบ คือ การขายไปสู่มือของผู้บริโภคโดยตรงและการขายผ่าน พ่อค้าคนกลาง ซึ่งสองวิธีนี้จะมีข้อแตกต่างอยู่ตรงที่ว่า การขายตรงไปสู่มือผู้ใช้สินค้าจะได้กำไรที่มากกว่า ในขณะที่การขายผ่านพ่อค้าคนกลางจะช่วยในเรื่องของยอด การจำหน่ายที่สูงขึ้นอันมีผลมาจากเครือข่ายที่พ่อค้าคนกลางได้วางเอาไว้ นั่นเอง

32. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion strategy)

ในบรรดาการใช้ยารักษาโรคนั้นการฉีดยาจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องจากสามารถส่งยาเข้าสู่ภายในร่างกาย ได้โดยตรง การส่งเสริมการตลาดก็เช่นเดียวกัน หาก โปรโมชัน ที่ออกมาตรงใจผู้บริโภค ยอดขายและกำไรก็จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยกลยุทธ์การตลาดนี้จะต้องใช้ ส่งเสริมและสอดคล้องไปกันได้กับกลยุทธ์อย่างอื่นด้วย โดยการส่งเสริมการตลาดนี้สามารถทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการลด แลก แจก แถม เป็นต้น

33. กลยุทธ์บรรจุภัณฑ์ (Packaging strategy)

ในเลือกซื้อสินค้าสิ่งของที่ปรากฏต่อสายตาของผู้บริโภคเป็นอย่างแรกก็คือ บรรจุภัณฑ์ จึงสามารถกล่าวได้ว่า บรรจุภัณฑ์เป็นหน้าตาของสินค้า ดังนั้น การออกแบบดีไซน์รูปผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์จึงเป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญ โดยหลักสำคัญคือจะต้อง มีความสวยงามเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ อีกทั้งความโดดเด่น เมื่อนำไปวางบนชั้นสินค้าเปรียบเทียบกับของคู่แข่งจะต้อง มีความเหนือชั้นกว่า จึงจะประสบความสำเร็จตามแผนงานนี้

34. กลยุทธ์การใช้พนักงานขาย (Personal strategy)

พนักงานขายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ไม่เพียงจะส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ แต่ยังส่งผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าของคุณอีกด้วย เพราะพนักงานเป็นผู้ที่ทำการติดต่อ สื่อสารกับ ผู้บริโภค ดังนั้น พนักงานขายที่มีความสามารถและเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดี จะทำให้ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดี ต่อสินค้าของคุณ ไปด้วยและสามารถนำไปสู่การซื้อซ้ำหรือการบอกต่อได้อีกด้วย

35. กลยุทธ์ข่าวสาร (Public relation strategy)

ในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการสื่อสาร ผู้บริโภคมักจะหาข้อมูล ผลิตภัณฑ์ก่อนจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น ยิ่งผลิตภัณฑ์ของคุณ มีข้อมูลรายละเอียดปรากฏตามสื่อต่าง ๆ มากเท่าใด ผู้บริโภคก็สามารถตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้นเท่านั้น

36. กลยุทธ์การใช้พลัง (Power strategy)

เป็นเรื่องที่แน่นอนว่าคุณจะไม่ใช่ผู้เดียวที่ทำธุรกิจในตลาด การต่อรองแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้เล่นรายอื่นจึงเป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น การแสวงหาหรือสร้างอำนาจในการต่อรองจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อให้บริษัทได้รับข้อเสนอที่ดีที่สุด ในกรณีที่ไม่สามารถตกลงกันตามแบบได้อ่างลงตัว

37. กลยุทธ์การจับลูกค้าให้อยู่หมัด

1. อย่าปล่อยให้ลูกค้าลอยนวล เราจะต้องหาวิธีเปลี่ยนกลุ่มผู้สนใจให้เป็นลูกค้าให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นคนที่เดินผ่านหน้าร้าน คนที่โทรศัพท์มาสอบถาม คนที่แวะที่ร้านหรือดูขาย คนที่เห็นโฆษณาของเราทางสื่อต่าง ๆ แต่คำถามก็คือ “ทำอย่างไรที่จะเปลี่ยนกลุ่มผู้สนใจนี้ให้เป็นลูกค้า

ของเรา?” หากเราลองเก็บข้อมูลดูอาจจะพบว่ากลุ่มที่แวะเข้าร้านหรือโทรศัพท์มาสอบถามแล้วเกิดการซื้อทันทีคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 10-15 เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ ส่วนอีกกลุ่มนั้นจะต้องอาศัยการติดตามสัก 2-3 ครั้งกว่าที่ลูกค้าจะยอมตัดสินใจซื้อจริง ซึ่งอาจจะได้ยอดขายเพิ่มขึ้นอีกสัก 15 เปอร์เซ็นต์ รวมกันทั้งสองกลุ่มก็ประมาณ 25-30 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้น หน้าทีของเราคือ “อย่าปล่อยให้ลูกค้าลอยนวล จับเอาไว้นั่น แน่น ๆ” สำหรับกลุ่มที่หนึ่งเราจะต้องหาวิธีทำให้ลูกค้าที่มาหาโดยตรงประทับใจ และตัดสินใจซื้อโดยทันที และกลุ่มที่สองหากยังไม่ตัดสินใจซื้อทันทีก็ไม่ใช่ไร เราจะต้องพยายามให้ข้อมูลแก่ลูกค้าให้ดีที่สุดแต่จะต้องไม่รีบร้อนในการขายจนเกินไป ควรเก็บข้อมูลทั้งชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ และอีเมล เพื่อที่เราจะได้ติดตามแล้วพยายามเปลี่ยนกลุ่มที่สนใจให้กลับมาเป็นลูกค้าเราให้ได้

2. เปลี่ยนลูกค้าขาจรเป็นขาประจำ เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าของเราแล้วนับเป็นโอกาสที่ดีของเราที่สามารถนำเสนอสินค้าหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมพ่วงเข้าไปด้วย เรียกว่า “เพิ่มโอกาสเพื่อสร้างรายได้” เช่น ร้านขายมือถือ เมื่อลูกค้าซื้อมือถือ เราก็ขายซองใส่มือถือ แบตเตอรี่ หูฟัง ไร้สาย เครื่องชาร์จแบตเตอรี่ เป็นต้น หรือร้านกาแฟก็ขายขนมเค้ก ขนมปัง นมสด น้ำผลไม้ เสริมเข้าไปด้วย เพราะโดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมการซื้อสินค้าชิ้นแรกหรือครั้งแรกจะยากลำบากเสมอหรือใช้เวลาในการตัดสินใจเปรียบเทียบค่อนข้างยาวนาน แต่พอการซื้อสินค้าชิ้นที่สองจะง่ายมาก จุดสำคัญคือ การสร้างอารมณ์ในการซื้อให้เกิดขึ้นกับลูกค้า อีกทั้งลูกค้าที่ซื้อสินค้ามากขึ้นจะมีแนวโน้มกลับมาซื้ออีกหรือเป็นลูกค้าขาประจำ ถ้าหากเปรียบเทียบร้านค้าที่ขายดีกับขายไม่ดีจะพบว่าร้านค้าที่ขายดีนั้นมียอดขายมากกว่าครึ่งหนึ่งมักมาจากลูกค้าขาประจำ เช่น ร้านเสริมสวยที่มีลูกค้าขาประจำรู้ว่าลูกค้าจะมาทุก ๆ 2 สัปดาห์ จะสอบถามลูกค้าว่าอาทิตย์นี้จะเข้ามาวันไหนจะเตรียมบริการให้พิเศษ หรือช่วงวันหยุดนี้มาอีกวันดีกว่าไหม เป็นการนัดจองคิวล่วงหน้าซึ่งแสดงถึงความใส่ใจ หรือแม้กระทั่งร้านค้าปลีกในหมู่บ้าน ที่จำชื่อลูกค้าขาประจำในหมู่บ้านที่มาซื้อได้หมดทุกคน รู้ว่าลูกค้าเคยซื้ออะไรในหนึ่งสัปดาห์ ก็จะโทรศัพท์ถามลูกค้าว่าต้องการสินค้าเพิ่มเติมไหม จะไปส่งให้ที่บ้าน มีเครดิตให้ลูกค้าขาประจำเป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์ค่อยมาจ่ายก็ได้ หากบริการได้อย่างนี้รับรองครับว่าลูกค้าไม่หนีไปไหนแน่ ๆ

3. เปลี่ยนลูกค้าขาประจำให้เป็น “แฟนพันธุ์แท้” ที่เชื่อใจกันและกัน

คอยสนับสนุนกิจการและบอกต่อ ๆ ให้แก่คนรู้จัก ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าว่า “ลูกค้าคือสินทรัพย์” ของบริษัท หรือลูกค้าเปรียบเสมือน “हांทองคำที่จะสร้างรายได้ให้กับเจ้าของ (ธุรกิจ) ได้อย่างไม่รู้จบ トラบเท่านั้นที่ผู้เป็นเจ้าของรู้จักดูแลลูกค้า (हांทองคำ) ของตนเองเป็นอย่างดี” หรืออาจเปรียบเทียบกับภาษาทางวิชาการที่ว่า

“มูลค่าตลอดชีพ (Life Time Value: LTV)” หากเราดูแลลูกค้าแบบเพื่อนแท้หรือคู่รักที่สนใจเอาใจใส่ เป็นอย่างดีลูกค้าก็จะอยู่กับเราตลอดไป ยกตัวอย่างเช่น

4. ตามคืนดีลูกค้าเก่าที่จากไปให้กลับมา สาเหตุหลัก ๆ ที่ลูกค้าจากไปจะมีอยู่ 2 ประการ
ประการแรก คือ ลูกค้าไม่พอใจสินค้าหรือการบริการของเราจนหายหน้าหายตาไป

ดังนั้น อาจจะต้องอาศัยความพยายามมาก ๆ หน่อย เพราะส่วนใหญ่มาจากสาเหตุที่พนักงานพูดจา ไม่สุภาพ บริการไม่ประทับใจ ไม่ได้กระทำตามสัญญาที่ให้ไว้ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารควร ติดต่อไปหาลูกค้าด้วยตนเอง สอบถามถึงปัญหาความขัดข้องใจ ผ่านทางโทรศัพท์ อีเมล หรือส่งจดหมายลงลายมือชื่อไปขอโทษลูกค้า เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น พร้อมกับเสนอสินค้าหรือบริการที่เขาเคยซื้อเคยใช้ ในราคาที่พิเศษเพื่อเป็นการขอโทษ ซึ่งจะทำให้เราได้ลูกค้ากลุ่มนี้กลับคืนมา และก็มีแนวโน้มที่ลูกค้ากลุ่มนี้จะกลายมาเป็นแฟนพันธุ์แท้ในอนาคตอีกด้วย

ประการที่สอง คือ ขาดการติดต่อหรือติดตามจากเรา การดึงลูกค้าให้กลับมาโดยง่ายเราควรนำเสนอสิทธิพิเศษนิดหน่อย เช่น ในช่วงวันเกิดสามารถซื้อได้ในราคาลด 50 เปอร์เซ็นต์ หรือหากมีสินค้ารุ่นใหม่ ๆ ออกมาก็ให้ทดลองใช้ก่อนใครหรือให้ใช้ได้ฟรี อีกทั้งอาจจะมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อฟื้นฟูความทรงจำดี ๆ ให้กลับมา

5. จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์รวมกลุ่มคนที่รักเรา ให้ลูกค้าพาเพื่อน คนรู้จัก หรือญาติมาหาเรา เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง จัดกิจกรรมสอนแต่งหน้าจากช่างแต่งหน้ามืออาชีพ ผลิตภัณฑ์นมสดพร้อมดื่มสำหรับเด็กจัดกิจกรรมค่ายเด็กน้อยอัจฉริยะ การจัดรายการ สมาชิกแนะนำสมาชิก เพื่อนบอกเพื่อน (Member get member) หรือให้ลูกค้าแนะนำรายชื่อเพื่อนหรือคนรู้จักสัก 3 รายชื่อ พร้อมทั้งขออนุญาตในการอ้างอิงชื่อผู้แนะนำเพื่อนำเสนอสินค้า วิธีการเหล่านี้ก็จะช่วยให้เราขยายฐานลูกค้าออกไปได้อย่างมาก

38. กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง หมายถึง เทคนิคในการใช้ปากให้เป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อันเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา การใช้ปากให้เหมาะสมต่อสภาพการณ์แวดล้อมและเงื่อนไข ในบางสถานการณ์ การใช้ปากให้เป็นอาจหมายถึง “การนิ่งเงียบ” แทนการพูดจา เช่นการเจรจาต่อรองกับคู่เจรจาซึ่งกำลังมีอารมณ์ วิธีที่ดีที่สุด คือ รอให้คู่เจรจายายโมโหและเข้าสู่ภาวะของการมีเหตุผล แล้วจึงค่อยเข้าไปเจรจาด้วย ดังนั้น การเจรจาในบางครั้งจึงหมายถึงการรู้จักเงียบสักพักก่อนการใช้ปาก หรือการอาศัยปากบุคคลอื่นที่คู่เจรจาให้การยอมรับเข้าไปเจรจา และในบางสถานการณ์ อาจใช้วิธีอื่นแทนการใช้ปากเสียก่อน เช่น อาจใช้วิธีเขียนจดหมายให้คู่เจรจามีเวลาพิจารณาหรือไต่ตรองเรื่องที่เราต้องการเจรจาเพื่อโน้มน้าวให้คู่เจรจาเป็นผู้เริ่มการเจรจา

สรุปได้ว่า ก่อนการเจรจาต่อรอง ควรศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับคู่เจรจา และเข้าใจ จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ดังนั้นประสิทธิภาพในการเจรจาขึ้นอยู่กับกระบวนการในการทำความเข้าใจ “รู้เรา รู้เรา”

39. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารในองค์กร

1. อย่าอินไปกับตัวของปัญหา แต่จงหาสาเหตุ

ผู้บริหารระดับสูง จมมองว่าไม่ว่าปัญหาของคนระดับไหน ย่อมจะมีรูปแบบของความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน เช่น ขัดแย้งกันเรื่องความคิด ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ขัดแย้งกันเรื่องผลประโยชน์ หรือขัดแย้งกันเรื่องข้อมูลข้อเท็จจริง เมื่อได้ทราบแล้วว่าผู้บริหารแต่ละคู่แต่ละกลุ่มที่ขัดแย้งกันนั้นมีรูปแบบ การขัดแย้งกันแบบไหน ก็ค่อยเจาะลึกลงไปดูต่อว่าสาเหตุหรือจะดูเริ่มต้นของความขัดแย้งที่แท้จริง นั้นเกิดจากอะไร เกิดขึ้นเมื่อไหร่ เช่น ผู้บริหารหลายคนขัดแย้งกันเพราะอีกคนหนึ่งเข้ามาทีหลัง ได้ผลประโยชน์สูงกว่า ดีกว่าตัวเองที่อยู่มานานกว่า อายุมากกว่า (รับไม่ได้) ซึ่งถ้าวิเคราะห์กันจริง ๆ แล้วจะพบว่าสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้ มาจากนิสัยส่วนบุคคล แต่มาจากระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร ที่ไม่เป็นธรรมหรือไม่มีระบบการสื่อสารที่ดีพอ ดังนั้น เมื่อไม่ชอบตรงที่เขาได้ผลตอบแทนสูงกว่าแล้ว ก็พาลไปถึงเรื่องความขัดแย้งในเรื่องงาน ขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้เหมือนกัน

เมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้แล้ว ก็ไม่น่าจะเป็นเรื่องยากต่อการเลือก หรือกำหนดมาตรการในการแก้ไข เช่น ถ้ามีผู้จัดการคนหนึ่งมีรถประจำตำแหน่ง (ไม่ทราบว่าเพราะอะไร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานานแล้ว) ในขณะที่ผู้จัดการในระดับเดียวกันอีกหลายคนไม่มี วิธีการที่บางองค์กรนำมาใช้คือถ้าผู้จัดการคนที่ได้รถประจำตำแหน่งนั้นมีความสามารถเพียงพอที่เลื่อนตำแหน่งให้ขึ้นไปอยู่ในระดับที่มีรถประจำตำแหน่ง ก็จบ หรือไม่ก็ต้องยึดรถคืน แต่ถ้าทำอย่างมืออาชีพ คือ การเสนอทางเลือกให้หลาย ๆ ทางเช่น จ่ายเงินชดเชยค่ารถประจำตำแหน่งให้เป็นเงินช่วยเหลือก้อนหนึ่ง หรือจะรวมกับเงินเดือน (แต่ต้องทอนให้น้อยลงก่อนนะครับ) เพราะคนบางคนมีรถส่วนตัวอยู่แล้ว ถ้าได้เงินก็อาจจะอยากขับรถส่วนตัวมากกว่ารถประจำตำแหน่ง ในขณะที่เดียวกัน การจ่ายเงินชดเชยนั้นจะมีข้อดีตรงที่ว่าถึงแม้ผู้จัดการคนอื่นจะรู้สึก ไม่ดี อยู่ก็อาจจะดีกว่าการที่ผู้จัดการคนอื่น ๆ เห็นผู้จัดการคนนั้นขับรถประจำตำแหน่งมาเสียดแทงใจอยู่ทุกเมื่อเชื่อวันนะ ครับ จงเชื่อว่าคนไทยลืมน่าจะครับถ้าไม่มีหลักฐานมาปรากฏให้เห็นอยู่กับตา

2. ยุให้แตกแล้วค่อยประสาน

ความขัดแย้งของผู้บริหารบางคู่บางกลุ่ม เข้าลักษณะเหมือน “ยิ่งห้าม ยิ่งยุ” เพราะถือว่าผู้บริหารเบอร์หนึ่งจะลงมาห้ามอยู่ประจำ ทะเลาะกันไปเดี๋ยวก็มาคนมาห้ามเอง ผมแนะนำว่า บางครั้งต้องปล่อยให้ทะเลาะกันให้เจ็ด ทะเลาะกันจนแยกก่อนแล้วค่อยลงไปช่วย อาจจะได้ผล

เหมือนกันนะครับ เพราะถ้ายังไม่เห็นความเจ็บปวด ยังไม่เห็นความเสียหายขององค์กร ความขัดแย้งก็อาจจะยังคงมีอยู่ต่อไป บางครั้งผู้บริหารอาจจะต้องทำตัวเป็นบางช่วงขูเสียบ้าง อาจจะขู่เอง หรือขู่ผ่านตัวกลางก็ได้ จนถึงจุดวิกฤติแล้วค่อยเป็นพระเอกขี่ม้าขาวไปช่วย น่าจะดูดีกว่านะครับ

3. ใช้สถานการณ์เป็นเครื่องมือ

ผู้บริหารบางคนขัดแย้งกัน เพราะเพียงเหตุการณ์เพียงเล็กน้อย เช่น ทะเลาะกันเรื่อง ลูกน้อง แต่ด้วยศักดิ์และศรี (ทั้ง ๆ ที่กินไม่ได้) ก็ทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่ยอมก้มหัวให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง ความหมางเมินที่เกิดขึ้นเพียงอารมณ์ชั่ววูบ พอฟอร์มกันไปนาน ๆ ก็กลายเป็นความหมางเมินถาวร และถ้าความสัมพันธ์ของผู้บริหารสองคนนี้เปรียบเสมือนเส้นด้ายที่เชื่อมต่อกัน เพียงเส้นเดียวแล้ว เมื่อมีความขัดแย้งกันในงานเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำให้เส้นด้ายที่เหลืออยู่เพียงเส้นเดียว (ไม่เกลียดแต่เฉย ๆ) อาจจะขาดลงได้ และทั้งสองฝ่ายก็จะกลายเป็นคนละฝั่งคนด้านคนละขั้วไปทันที ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ก็จะยากต่อการเชื่อมต่อ

วิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง ระหว่างผู้บริหาร บางครั้งจะต้องรอจังหวะ หรือ เหตุการณ์บางอย่างเข้ามาช่วย

4. เทคนิคการสลายพลัง

บางครั้งความขัดแย้ง ระหว่างผู้บริหารเพียงสองคนอาจจะลุกลามกลายเป็นความขัดแย้ง ระหว่างทีมผู้บริหารกับคนบางคนหรือระหว่างสองทีมขึ้นไป พุดง่าย ๆ คือใครที่ขัดแย้งกับคนอื่นก็มักจะหาพวกมาอยู่ฝ่ายเดียวกับตนเองให้มากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ตัวเองดูดี ใครที่เป็นหัวเดียวกระเทียมลีบ ก็แย่น้อย เช่น ผู้บริหารสายโรงงานรวมหัวกันไม่ชอบผู้บริหารของสายงานบัญชี เวลาอยู่ในห้องประชุมผู้บริหารสายงานบัญชีก็มักจะ โคนธรรมสะกรรมทางคำพูดอยู่คนเดียว

วิธีการหรือแนวทางในการบริหาร ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่น่าจะนำมาใช้ได้ผลกับกรณี ที่มีความขัดแย้งเป็นทีม หรือเป็นกลุ่มคือ การสลายพลังความขัดแย้งจากคนแต่ละคน โดยเริ่มจาก คนที่ไม่ได้ขัดแย้งแต่ทำตัวอยู่ฝ่ายเดียวกับอีกฝ่ายหนึ่ง ถือเป็นยุทธการการรบแบบกองโจร เช่น ชวน ผู้บริหารที่เป็นสมาชิกของอีกฝ่ายหนึ่งไปทำงานต่างจังหวัด ทานข้าว ประชุมกับชาวต่างชาติ ฯลฯ ร่วมกับผู้บริหารอีกฝ่ายหนึ่ง (กรุณานำมาครั้งคนละครั้ง หรือนำมานั่งพร้อม ๆ กันหลาย ๆ คน เพราะจะห้ามพลังกลุ่มไม่ไหว) ทำให้ทั้งสองคนซึ่งไม่ได้เป็นคู่อริโดยตรงเริ่มมีการพูดคุยร่วม กิจกรรมกัน มากขึ้น ทำให้ผู้บริหารที่เป็นสมาชิกของอีกฝ่ายหนึ่งเริ่มยอมรับผู้บริหารฝ่ายตรงกัน ข้ามมากยิ่งขึ้น ใช้วิธีนี้ค่อย ๆ เก็บไปที่ละคน ๆ สุดท้ายพลังร่วมของความขัดแย้งก็จะถูกสลายให้ เหลือน้อยลงได้

5. ทำหน้าที่เป็นเบรกเมื่ออุณหภูมิเริ่มสูง

ความขัดแย้งบางเรื่อง บางกลุ่มบุคคลเป็นเรื่องที่ดี เพราะจะช่วยให้เห็นมุมมองในเรื่องเดียวกันทั้งสองด้านเสมอ (เพราะคู่กรณีมักจะพยายามมองคนละด้านกับอีกฝ่ายหนึ่งอยู่แล้ว) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่เพียงคอยแตะเบรก ในกรณีที่เราเริ่มมีความรุนแรงของ ความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ส่วนความขัดแย้งในระดับปกติก็ปล่อยให้มันเป็นธรรมชาติของมันเอง ที่ประชุมจะได้มีรสชาติมากขึ้น ครั้งนี้อาจจะเห็นด้วยกับความคิดของฝ่ายหนึ่ง ครั้งต่อไปก็อาจจะเห็นด้วยกับความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่างนี้ก็อยู่กันได้ยาวนาน

6. ยืมมือที่สาม

บางครั้งผู้บริหารซึ่งถือ เป็นคนในครอบครัวเดียวกันจะขาดความน่าเชื่อถือจากคู่กรณี เพราะแต่ละฝ่ายก็มักจะคิดว่าผู้บริหารระดับสูงเข้าข้างอีกฝ่ายหนึ่ง ถ้าเป็นเช่นนั้นผู้บริหารอาจจะต้องขอยืมมือบุคคลภายนอกที่เราเรียกว่าเป็นที่ปรึกษาให้เข้ามาช่วยบริหารความขัดแย้งแทนก็ได้ เนื่องจากคนภายนอกไม่รู้ว่าใครขัดแย้งกับใคร ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับทั้งสองฝ่ายเท่า ๆ กัน คู่กรณีก็อาจจะไว้ใจมากกว่า ที่ปรึกษาที่ว่านี้ถ้าเป็นนักจิตวิทยาได้ยิ่งดี หรือที่ปรึกษาที่มีจิตวิทยาสูงหน่อยก็จะได้ผลมากยิ่งขึ้น เพราะแรก ๆ ทั้งสองฝ่ายก็จะสาดโคลนใส่กันผ่านบุคคลที่สาม เมื่อโคลนหมดก็อาจจะเป็นโอกาสที่จะโน้มน้ำหนักให้ทั้งคู่หันหน้าเข้าหากันมากขึ้น ข้อดีของที่ปรึกษาคือไม่ได้อยู่ในองค์การตลอดเวลาจึงไม่มีโอกาสสร้างผลกระทบเชิงลบต่อคู่กรณีได้ ดังนั้น ที่ปรึกษาจึงมีแต่คะแนนบวกอยู่ในใจของทั้งสองฝ่าย

7. ทำการตลาดกับคนรอบข้าง

การบริหารผู้บริหารบางครั้งบางคนทำได้ยาก เพราะคนเหล่านี้ผ่านร้อนผ่านหนาวมามากจนไม่สามารถใช้กลยุทธ์ใด ๆ จัดการกับเขาได้เลย แต่ต้องไม่ลืมว่าคนเราทุกคนย่อมมีจุดอ่อนในชีวิต ในเมื่อหาจุดอ่อนในชีวิตการทำงานไม่เจอ ก็ต้องขยายวงกว้างออกไปหาจุดอ่อนที่คนรอบข้าง โดยเฉพาะคนในครอบครัว ผู้บริหารบางคนรักลูกมาก บางคนรักคู่สมรสมาก บางคนรักบุญการีมาก บางคนกลัวภรรยา (ผู้บริหารสุภาพบุรุษเฉพาะในที่ทำงาน)

40. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership)

ถ้าผลิตภัณฑ์ของเรามีตลาดที่กว้างขวาง และลักษณะของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก เช่น เสื้อผ้าของกลุ่มผู้มีรายได้น้อย อาหาร ของใช้ประจำวัน กลยุทธ์หนึ่งที่ธุรกิจสามารถเลือกใช้คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ โดยเป็นความพยายามที่จะเอาชนะคู่แข่งกัน โดยทำให้กระบวนการผลิตและจำหน่ายมีต้นทุนที่ต่ำกว่า เช่น การขยายกำลังการผลิตจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย การเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง เป็นต้น ข้อดีของการใช้กลยุทธ์นี้ คือ 1) สามารถต่อราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่งกัน เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งความ

ได้เปรียบในเรื่องราคานี้จะได้ผลอย่างมากในกรณีเป็นตลาดของผู้มีรายได้น้อย ซึ่งเป็นตลาดที่กว้าง และลูกค้าส่วนเรื่องระดับราคาเป็นพิเศษ 2) ถ้าในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันด้านราคากันมากขึ้น ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำนี้จะสามารถทนทานต่อการแข่งขันที่รุนแรงได้มากกว่าคู่แข่งที่มีต้นทุนสูงกว่า ส่วนข้อเสียของการใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ 1) ถ้ามีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตได้ก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ จะทำให้เทคโนโลยีที่เราใช้ล้าสมัยไป ทำให้มีสิทธิสูญเสียการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำได้ 2) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ มักสัมพันธ์กับการผลิตแบบปริมาณมาก (Mass production) ดังนั้นจึงต้องลงทุนมาก เพื่อให้มีกำลังผลิตสูง ๆ สำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้ว การที่มีขนาดเล็ก (ซึ่งรวมถึงขนาดของกำลังการผลิตด้วย) การใช้กลยุทธ์นี้จึงไม่เหมาะสมนัก เช่น ถ้าเราเป็นธุรกิจขนาดย่อมที่ต้องการผลิตเสื้อผ้าสำหรับผู้ที่มีรายได้น้อย ซึ่งมีตลาดอยู่กว้างขวาง เราก็ต้องผลิตมาเพื่อขายแข่งขันกับผู้ผลิตรายใหญ่ด้วย ซึ่งอาจมีความได้เปรียบเรื่องต้นทุน และเครื่องมือและงบประมาณทางการตลาดมากกว่า ธุรกิจขนาดย่อมที่จะหันมาใช้กลยุทธ์นี้จึงควรกระทำเมื่อขนาดธุรกิจเติบโตและมีกำลังเงินทุนพอที่จะขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเทคโนโลยีที่จะช่วยเพิ่มผลผลิตได้มาก ๆ แล้วเท่านั้น

42. กลยุทธ์การสื่อสาร

1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up-and feedback) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร
2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (Parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น
3. ระยะเวลา (Timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนด มาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกแยะระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น
4. ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่า ควรจะใช้ภาษาในระดับใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (Information communication and information centers) การสื่อสารโดยวิธีนี้นี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่นและมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กรก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The Exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสารให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไปจนความจำเป็นการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. การฟังอย่างตั้งใจ (Listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลจากผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะเดียวกัน การฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้ การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาาระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

43. กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

รูปแบบการให้รางวัลตอบแทนจะมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญ กำลังใจของบุคคลหรือไม่ก็ต้องอาศัยการวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มิฉะนั้นแล้วการให้รางวัลตอบแทนก็อาจจะไร้ประโยชน์ ดังนั้นประการแรกสุดที่จะคำนึงถึงก็คือ คุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่จะมอบให้แก่ผู้ทำงานเพื่อให้เกิดผลและมีคุณค่า ตามต้องการ

คุณลักษณะของรางวัลตอบแทน

รางวัล และผลตอบแทนที่ดี และมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับจะต้องเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการจะได้รับอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องทราบความต้องการของพนักงานเสียก่อน เพื่อให้การเสนอรางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุด
2. มีความเป็นธรรม สิ่งที่เขาได้รับมีความคุ้มค่ากับสิ่งที่เขาได้ลงทุนลงแรงกระทำให้แก่องค์กร หากพนักงานรู้สึกว่าสิ่งที่ได้รับไม่เป็นธรรมแก่ตัวเขา ก็อาจจะส่งผลให้เขาเกิดที่อดอยหมดกำลังใจ
3. มีความเป็นไปได้ ความสามารถที่จะไขว่คว้าเอาเอื้อมหยิบได้ ต้องไม่ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปไม่ได้ในสายตาพนักงาน
4. มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของพนักงานได้ สอดคล้องกับความต้องการและมีคุณค่ามากที่สุด ในสายตาของพนักงาน

44. กลยุทธ์การค้าปลีก (Retail strategy)

1. ตลาดเป้าหมายของผู้ค้าปลีก
2. รูปแบบที่ผู้ค้าปลีกวางแผนที่จะดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคในตลาดเป้าหมาย
3. สิ่งที่ผู้ค้าปลีกคาดว่าจะใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

45. กลยุทธ์การใช้คน

1. การใช้คนแม้เป็นเรื่องสุดขั้วของการบริหารคนแต่มีใช้เรื่องง่าย เพราะเบื้องต้นก็ต้องมีความคิดที่กล้าใช้ยอดคนก่อน หากไม่มีความคิดและความกล้าใช้ยอดคนแล้วก็ไม่มีความหวังจะได้อุดหนุนมาช่วยใช้ ปัญหาเบื้องต้นที่วันนี้เกิดแต่อุปนิสัยทั่วไปของมนุษย์ที่ไม่อยากเห็นใครเก่งเกินตัว จึงกลายเป็นข้อจำกัด ไม่อยากมี ไม่อยากได้คนเก่งกว่าตนเข้ามาร่วมงาน ทำให้ปัญหาการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานต้องเผชิญกับปัญหานี้แทบทุกองค์กร ในหลายองค์กรกว่าจะรู้ว่าทำไมจึงหาคนดีมีฝีมือมาทำงานไม่ได้ก็เกิดความเสียหายมากมาย ครั้นสำรวจเข้าจริงก็พบว่าปัญหาอยู่ตรงหน่วยงานหรือกระบวนการในการคัดเลือกสรรหาคนเข้าทำงาน ที่ผู้รับผิดชอบไม่ต้องการให้มีคนเก่งหรือคนดีมีฝีมือมากกว่าตนเข้ามาทำงานเพราะเกรงว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป
2. ดังนั้นองค์กรขนาดใหญ่จำนวนหนึ่งจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นพิเศษ ดังเช่นในเครือ ของซีพี หากเป็นการรับตำแหน่งสำคัญแล้ว ประธานกรรมการของกลุ่มถึงกับต้องลงแรงมาคัดเลือกสรรหาด้วยตนเอง และยังเป็นตำแหน่งสำคัญพิเศษก็ถึงขนาดที่ต้องเชิญซินแสผู้ชำนาญ ด้านนฤกษ์หรือโหราศาสตร์ มาช่วยพิจารณาด้วย แม้ในเครือของเปียร์ซัง ผู้เป็นประธานก็ปฏิบัติอย่างเดียวกัน หรือหากมองย้อนไปในอดีตก็ปรากฏว่าในกิจการของธนาคาร

กรุงเทพนั้น นายชิน โสภณพนิช ถึงกับลงมือลงแรงมาคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงด้วยตนเอง นี่มิใช่
ได้อื่น หากเป็นการฝ่าฝืนอุปสรรคที่ขัดขวางมิให้คนดีมีฝีมือเข้ามาสู่องค์กรนั่นเอง

3. ในตำรับตำราว่าด้วยการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานของทางตะวันตก ไม่ว่าตำรา
ไหน ๆ จะมีรายละเอียด มีขั้นตอน และวิธีการมากมาย แต่ในที่สุดกลับดำรงจุดอ่อนที่สำคัญและ
เกิดความเสียหายขึ้นตรงจุดอ่อนนี้ นั่นคือตัวบุคคลที่ดูแลรับผิดชอบในการคัดเลือกสรรหาบุคลากร
ที่ใจคอคับแคบ และไม่กล้าที่จะแสวงหาคคนดีมีฝีมือมากกว่าตนเข้ามาทำงาน

จึงมีคำกล่าวเกี่ยวกับการคัดเลือกคนเข้าทำงานของทางตะวันออกว่า เมื่อต้องการคน
ระดับ 8 ก็อย่าใช้คนต่ำกว่าระดับ 8 ไปคัดเลือกสรรหา เพราะจะได้คนต่ำกว่าระดับ 8 แทนที่จะได้
คนเกินกว่าระดับ 8 ซึ่งหมายความว่าถ้าอยากได้บุคลากรระดับใดก็ตาม ผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกสรรหา
จะต้องเป็นผู้มีเกณฑ์ปัญญาทัศน์ และระดับความสำคัญอย่างน้อยต้องสูงกว่าตำแหน่งที่ต้องการ
คัดเลือกสรรหา

4. เมื่อครั้งขุนกวนสืบทอดอำนาจเป็นเจ้าเมืองกัณฑ์ตั้งแทนขุนเซ็กผู้ที่ได้พิจารณาเห็นว่า
กิจการบ้านเมืองเป็นเรื่องสำคัญ ไม่อาจพึ่งพาอาศัยคนจำนวนน้อยได้ หากต้องพึ่งพาอาศัยปราชญ์
และคนดีมีฝีมือด้านต่าง ๆ จำนวนมาก ดังนั้นจึงมีบัญชาให้สร้างศาลาขึ้นศาลาหนึ่ง ตั้งชื่อว่าศาลา
เสวนาบัณฑิต เชิญเหล่าปราชญ์และคนดีมีฝีมือทุกสาขามาเสวนาและเข้าร่วมงานเลี้ยงรับรอง เปิด
โอกาสให้ถกแถลงแสดงสติปัญญาความสามารถอย่างกว้างขวาง

ยามปกติขุนกวนก็จะมอบหมายให้ขุนนางที่วางใจมาเป็นประธานรับฟังการถกแถลง
และพิจารณาตรวจสอบเหล่าปราชญ์และบัณฑิต ตลอดจนคนดีมีฝีมือด้านต่าง ๆ หากพบเป็น
ปราชญ์บัณฑิตหรือผู้มีฝีมือจริงแล้ว ขุนกวนก็จะออกมานั่งเป็นประธาน ฟังการถกแถลง ตรวจสอบ
บุคลิกลักษณะสนทนาพาทิด้วย เมื่อเป็นที่พอใจแล้วก็จะเชิญพบปะสังสรรค์เป็นรายบุคคล จากนั้น
ก็มอบตำแหน่งแหล่งที่สอดคล้องกับสติปัญญาความสามารถให้ไปทำ

เพราะเหตุนี้เมืองกัณฑ์จึงมากไปด้วยเหล่าปราชญ์ราชบัณฑิต และคนดีมีฝีมือแขนง
ต่าง ๆ ทั้งขุน บู๊ เป็นรากฐานสำคัญของความมั่นคงและความมั่นคงแห่งแคว้นกัณฑ์ และกลายเป็น
แคว้นที่ใครก็ตีไม่แตกจนกระทั่งถึงวาระสุดท้ายตามกฎแห่งพระไตรลักษณ์ที่ว่าสรรพสิ่งเกิดแล้ว
ย่อมตั้งอยู่และดับไปเป็นที่สุด

5. เมื่อได้ยอดคนหรือคนดีมีฝีมือมาแล้ว และมอบหมายงานเบื้องต้น ไปแล้ว ยัง
จำเป็นต้องติดตามดูแลความเป็นอยู่ การปรับสภาพตัวเองและการทำงานให้เข้ากับสภาพขององค์กร
ตลอดจนดูแลถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในเบื้องต้น รวมทั้งการดูแลผลของการทำงาน
ว่าเป็นประการใด เพราะบางครั้งการงานที่มอบหมายนั้นอาจเกินขีดความสามารถที่เป็นจริงก็ได้
เนื่องจากบางครั้งการประเมินขีดความสามารถของคนก็อาจคลาดเคลื่อนได้ เมื่อมอบหมายงานเกิน

กำลังความสามารถก็อาจจะเสียบุคลากรไปโดยไม่จำเป็นก็ได้ นี่เรียกว่าประมาณการบุคคลสูงเกินไป แต่บางครั้งการทำงานที่มอบหมายที่ต่ำกว่าความสามารถและสติปัญญาที่อาจเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีขึ้นได้ พาลให้ทำงานแบบเรื่อยเปื่อยไป ไม่สมกับคุณสมบัติที่มีอยู่ก็ได้

46. กลยุทธ์หลักการ 3 D เพื่อสร้างตราสินค้าให้รู้จักในตลาด

D ตัวแรกคือ Definition กำหนดระเบียบจะจงให้แน่ชัดไปเลยว่า แบนด์ของคุณเน้นใน ส่วนใด เน้นคุณค่าใดให้กับลูกค้า เช่น เป็นตราสินค้าที่เน้นคุณภาพสูง ตราสินค้าที่เน้นราคาถูก ตราสินค้าที่เน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นต้น

D ตัวที่สองคือ Development การที่คุณต้องพัฒนากระบวนการที่สอดคล้องกับ Definition ที่คุณกำหนดไว้ตั้งแต่แรก ต้องมีความชัดเจน ติดตาม และสามารถตรวจสอบได้ อีกหนึ่ง ที่ต้องทำที่สุด คือ ต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ห้ามหยุดนิ่งโดยเด็ดขาด การหยุดนิ่งของคุณ คือ การฆ่าตัวตายของแบรนด์ อย่างแท้จริง

D ตัวสุดท้ายคือ Delivery คือกระบวนการส่งมอบคุณค่าให้ถึงมือ และใจของลูกค้าตาม Definition ที่เรากำหนดไว้ คุณต้องดำเนินการให้คุณค่าที่คุณกำหนดขึ้นนี้ประทับในใจของผู้บริโภค ให้ได้

47. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ

สร้างความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่งโดยตระหนักถึงการประเมินคุณค่าในสายตาของลูกค้าเท่านั้น วิธีการที่ดีที่สุดในการค้นหาสิ่งแตกต่างในสายตาลูกค้า คือ การวิจัยตลาดและการพิจารณาร่วมกับประสบการณ์ของเราเอง

48. กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์

ลูกค้าบางคนยอมจ่ายค่าสินค้าแพงกว่าด้วยเหตุผลว่าลูกค้าเหล่านี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการทำธุรกรรมกับบริษัท รวมถึงเจ้าของกิจการและพนักงานของบริษัท ความสัมพันธ์เหล่านี้เกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ เช่น ชื้อเพราะคุ้นเคยกัน ผู้ขายรู้จักและรู้ความต้องการของลูกค้า ผู้ขายเต็มใจบรรยายสรรพคุณของลูกค้า เปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย และนำเสนอทางเลือกต่าง ๆ

49. กลยุทธ์ผลกระทบจากเครือข่าย

เป็นปรากฏการณ์ที่คุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการมีมากกว่ามูลค่าหรือราคาที่ขายไป บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จหากกล้าที่จะฉีกตัวเองออกจากรูปแบบเดิม ๆ ก้าวขึ้นมาครองตลาดจากความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จจากกลยุทธ์นี้คือ เว็บไซต์ขายของออนไลน์ Ebay

50. กลยุทธ์ปากต่อปาก

ประการแรก ต้องหมั่นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าที่จะกลายเป็นผู้บอกต่อให้กับเรา (Cultivate key talkers) จ.ม.ฉบับแรก หรือโทรครั้งแรกต้องไม่ใช่การมุ่งขาย แต่เป็นการสร้างมิตรภาพล้วน ๆ เพราะปฏิกิริยาตอบกลับของลูกค้า คงทำให้เราพอจะประเมินได้ว่า เราจะเอาชนะใจลูกค้ารายนี้ได้อย่างไร การใช้ จ.ม. จะเป็นวิธีการที่รบกวนลูกค้าอย่างสุภาพ แต่ข้อความที่เป็นมิตร จะเชิญชวนให้ลูกค้าเปิดอ่าน และเปิดใจได้ ง่ายกว่าการใช้โทรศัพท์

ประการต่อมา ใช้ของสมนาคุณ และงบการตลาดให้เกิดประโยชน์ (Use samples) อย่าขี้เหนียวเลย เพราะลูกค้าจะไม่มีวันพูดถึงสินค้าของเรา ถ้าหากเขาไม่รู้จักรหรือเคยเห็นสินค้าเรามาก่อน ลองนึกเปรียบเทียบระหว่างสิทธิพิเศษของพีตเนสที่เซลส์แปลกหน้าโทรเชิญชวนให้ไปปรับกับอยู่ ๆ มีคู่มือหรือบัตรสมาชิกเทียบเชิญมาถึงบ้าน โอกาสที่จะได้ลูกค้าหรือลูกค้าเอาไปแจกจ่าย กระจายให้เพื่อนฝูงให้ไปใช้บริการอย่างไรหนจะมีมากกว่ากัน และถ้าเป็นสินค้าที่อยากให้ลูกค้าลองใช้ พวก Sampling ต่าง ๆ ที่จ้างพรีตตี้ไปยื่นแจกหว่านให้ใครก็ไม่รู้ หากแปลงงบประมาณและจัดส่งไปยังลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจริง ๆ ให้สัมผัสได้ถึงความพิเศษเป็นการเฉพาะ ย่อมสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจ ในการถูกยกย่องของลูกค้า และจะยินดีเป็นทูตประชาสัมพันธ์สินค้าของเราในหมู่คนรอบข้างด้วยความยินดี

ประการที่สาม ปริมาณที่ส่งออกไปให้ลูกค้าลองใช้บริการ สามารถกลายเป็นสร้างเทคนิคการกระจายข้อมูลสินค้าแบบง่าย ๆ (Make it easy to spread the word) เพราะปริมาณของที่มีมากกว่าหนึ่ง ก็เป็นเครื่องมือในการที่ลูกค้าจะช่วยแจกจ่ายไปสู่คนรอบข้าง หรือจะใช้วิธีส่งโปสการ์ดเก๋ ๆ ดีไซน์เท่ ๆ ชุดใหญ่ แทรกข้อมูลสินค้าแบบไม่ยัดเยียดไปให้ลูกค้าไว้ใช้ในโอกาสต่าง ๆ ช่วยกระจายข้อมูลสินค้าอีกทาง

ประการที่สี่ ให้สิทธิพิเศษที่จะทำให้ลูกค้าของเราดูดี มีความ “เหนือ” กว่าในการสร้างแรงจูงใจ หรือความภาคภูมิใจในการบอกต่อ (Make your talkers look good) ถ้าไปใช้บริการแล้วบอกว่าเขาแนะนำมาจะได้ส่วนลดเพิ่มเติม หรือได้รับของสมนาคุณเป็นกรณีพิเศษ เทคนิคเหล่านี้ใช้ได้ผลเสมอมา

ประการที่ห้า ต้องเพิ่มความโดดเด่นให้ข้อมูลที่จะให้เกิดการบอกต่อ (Add remarkable features) ถ้าพึ่งความโดดเด่นของสินค้าและบริการอาจจะไม่มากพอในการสร้างความน่าสนใจในการกระจายข่าว อาจสร้างลูกเล่นให้หือหือ ด้วยกระดาษรีไซเคิลช่วยแก้ปัญหาโลกร้อน เพื่อเป็นการจุดประกายในการสนทนาให้มีประเด็นมากขึ้นและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าอีกทางหนึ่งอีกด้วย

สุดท้ายสำคัญที่สุด ต้องมั่นใจในตัวสินค้าและบริการเองว่ามีคุณภาพและน่าสนใจ
(Create a fantastic product) ไม่อย่างนั้น อุตสาหกรรมให้ลูกค้าใช้บริการ แล้วพบกับความผิดหวัง
Word of mouth จะกลายเป็น Worst of mouth ฟังพาดด้วยปากบอกต่อได้เหมือนกัน

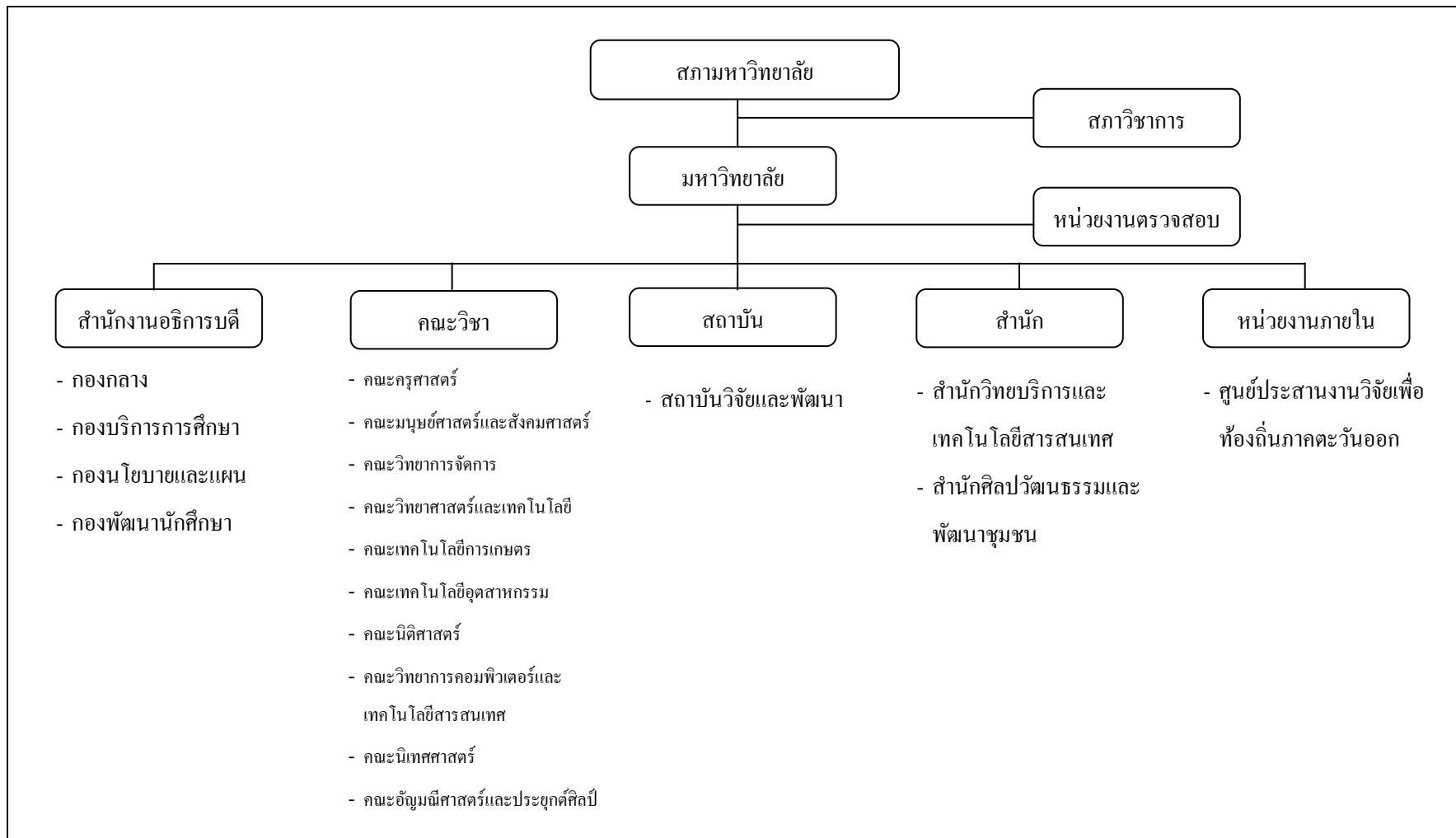
ภาคผนวก ค

ลักษณะขององค์การและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

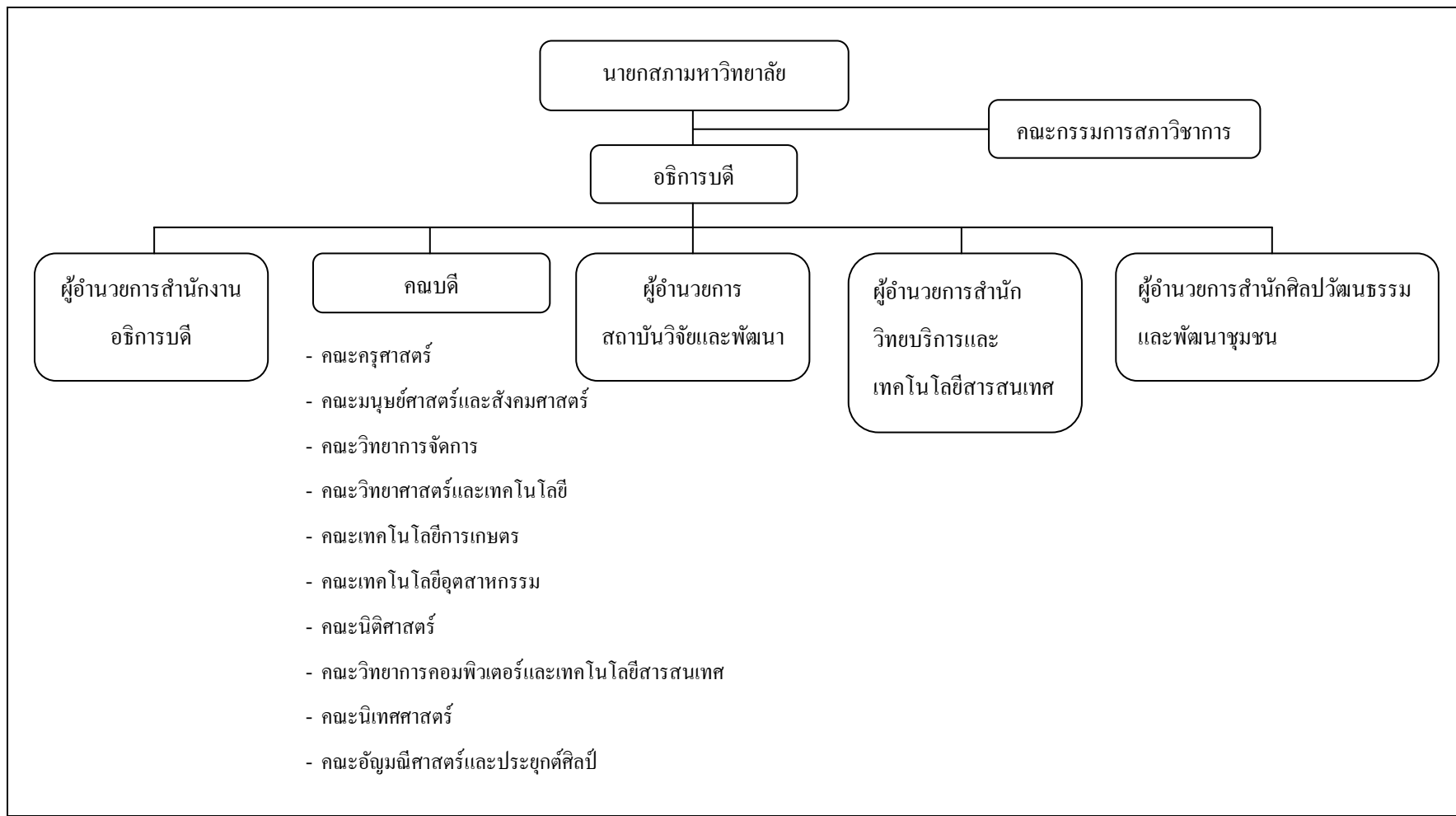
ลักษณะขององค์การและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

(Organization characteristics and information of Rambhai Barni Rajabhat University)

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ 41 หมู่ 5 ตำบลท่าช้าง อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ติดกับถนนจันทบุรี-สามแยกเขาไร่ยา (ถนนรักศักดิ์ชุมพล) ห่างจากตัวเมืองจันทบุรีประมาณ 6 กิโลเมตร อีกด้านหนึ่งติดถนนสุขุมวิท กิโลเมตรที่ 326 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมีเนื้อที่รวม 720 ไร่ 3 งาน ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีและมีเนื้อที่สถานีทดลองการเกษตรแห่งแรกแห่งแมวกิ่งอำเภอแก่งหางแมว ประมาณ 370 ไร่ ประกาศจัดตั้งครั้งแรกเป็น “วิทยาลัยครูจันทบุรี” เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2515 ณ บริเวณวังสวนบ้านแก้ว อันเคยเป็นที่ประทับของสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พระบรมราชินีในรัชกาลที่ 7 ซึ่งพระราชทานให้กระทรวงศึกษาธิการตั้งเป็นวิทยาลัยครูจันทบุรี และได้รับพระราชทานตราศักรัตนวิชนี ซึ่งเป็นตราประจำพระองค์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นตราประจำวิทยาลัยต่อมาเดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 ได้รับพระบรมราชานุญาตให้อัญเชิญพระนามาภิไธยของสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี เป็นนามของวิทยาลัย ว่า “วิทยาลัยรำไพพรรณี” เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2533 สมเด็จพระญาณสังวรสมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายกได้พระราชทานคตินิยมประจำวิทยาลัยรำไพพรรณีว่า “ปญฺหิโต นิปฺนํสํวิเรติ” แปลว่า “บัณฑิตย่อมฉลาดจัดการ” เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2536 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานชื่อให้เป็น “สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี” เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้เปลี่ยนเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี” ตามประกาศพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ



ภาพภาคผนวก ค-1 โครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2557)



ภาพภาคผนวก ค-2 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2557)

หลักสูตรและสาขาวิชาที่เปิดสอน

ในปีการศึกษา 2557 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมีหน่วยงานภายในที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอน รวม 10 คณะ ได้แก่

1. คณะครุศาสตร์ 12 สาขาวิชา

1.1 หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2554

1.2 หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2554

1.3 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2554

1.4 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.

2554

1.5 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาคณิตศาสตร์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2554

1.6 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2554

1.7 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2554

1.8 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2554

1.9 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2554

1.10 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาพิเศษ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.

2554

1.11 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา หลักสูตรใหม่ พ.ศ.

2554

1.12 หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2556

2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 9 สาขาวิชา

2.1 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2554

2.2 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

2.3 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

2.4 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ หลักสูตรปรับปรุง

พ.ศ. 2555

2.5 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีน หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

2.6 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.

2555

2.7 หลักสูตรศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศิลปกรรม หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.

2555

2.8 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

2.9 หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2555

3. คณะวิทยาการจัดการ 8 สาขาวิชา

3.1 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

3.2 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

3.3 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ หลักสูตรปรับปรุง

พ.ศ. 2555

3.4 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการเงินการธนาคาร หลักสูตรปรับปรุง

พ.ศ. 2555

3.5 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

3.6 หลักสูตรบัญชีบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

3.7 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการท่องเที่ยว หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.

2555

3.8 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ หลักสูตรปรับปรุง

พ.ศ. 2555

4. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 5 สาขาวิชา

4.1 หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

4.2 หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเคมี หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

4.3 หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาสถิติประยุกต์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.

2555

4.4 หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาชีววิทยา หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

4.5 หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาดาราศาสตร์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.

2555

5. คณะเทคโนโลยีการเกษตร 5 สาขาวิชา

- 5.1 หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการเกษตร หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 5.2 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 5.3 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเกษตรศาสตร์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 5.4 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 5.5 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการเกษตร หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
6. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 5 สาขาวิชา
- 6.1 หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 6.2 หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมสารสนเทศและการสื่อสาร หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 6.3 หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 6.4 หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโลจิสติกส์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 6.5 หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต (ต่อเนื่อง) สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2556
7. คณะนิติศาสตร์ 1 สาขาวิชา
- 7.1 หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
8. คณะวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ 4 สาขาวิชา
- 8.1 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 8.2 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555
- 8.3 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภูมิสารสนเทศ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

8.4 หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีเครือข่ายคอมพิวเตอร์
หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

9. คณะนิเทศศาสตร์ 2 สาขาวิชา

9.1 หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน หลักสูตรปรับปรุง
พ.ศ. 2555

9.2 หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารบูรณาการ หลักสูตรปรับปรุง
พ.ศ. 2555

10. คณะอัญมณีศาสตร์และประยุกต์ศิลป์ 2 สาขาวิชา

10.1 หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาอัญมณีศาสตร์หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.
2555

10.2 หลักสูตรศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์หลักสูตร
ปรับปรุง พ.ศ. 2555

นักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

นักศึกษาแต่ละคณะของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี แสดงดังตารางภาคผนวก ก-1

ตารางภาคผนวก ก-1 จำนวนนักศึกษาของแต่ละคณะของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลำดับ	คณะ	ปริญญาตรี		ปริญญาโท	รวม
		ปกติ	พิเศษ		
1.	คณะครุศาสตร์	2,566	18	34	2,618
2.	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	1,609	406	-	2,015
3.	คณะวิทยาการจัดการ	1,314	284	-	1,598
4.	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	227	-	-	227
5.	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	294	17	15	326
6.	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	308	19	-	327
7.	คณะนิติศาสตร์	229	30	-	259
8.	คณะวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	230	37	-	267
9.	คณะนิเทศศาสตร์	324	48	-	372
10.	คณะอัญมณีศาสตร์และประยุกต์ศิลป์	79	-	-	79
	รวม	7,180	859	49	8,088

ตารางภาคผนวก ค-2 จำนวนอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลำดับที่	คณะวิชา	จำนวนอาจารย์จำแนกตามคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ												รวม							
		ปริญญาตรี				ปริญญาโท				ปริญญาเอก				อ.	ผศ.	รศ.	ศ.				
		อ.	ผศ.	รศ.	ศ.	อ.	ผศ.	รศ.	ศ.	อ.	ผศ.	รศ.	ศ.								
1.	คณะครุศาสตร์	1	-	-	-	26	-	4	-	7	4	-	-	34	4	4	-				
2.	คณะมนุษยศาสตร์ฯ	5	1	-	-	41.5	10	2	-	7	4	-	-	49.5	12	2	-				
3.	คณะวิทยาการจัดการ	-	1	-	-	27.5	11	1	-	3	1	-	-	28.5	12	2	-				
4.	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1	-	-	-	38.5	7	2	-	1	-	1	-	50	7	3	-				
5.	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	-	-	-	-	10	3	1	-	10.5	-	1	-	17	5	2	-				
6.	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	-	-	-	-	23.5	-	1	-	7	2	1	-	24.5	-	1	-				
7.	คณะนิติศาสตร์	-	-	-	-	7.5	-	-	-	1	-	-	-	8.5	-	-	-				
8.	คณะวิทยาการคอมพิวเตอร์ฯ	3	-	-	-	15.5	4	-	-	-	1	-	-	19.5	4	-	-				
9.	คณะนิเทศศาสตร์	-	-	-	-	13	1	-	-	1	-	-	-	13	2	-	-				
10.	คณะอัญมณีศาสตร์และประยุกต์ศิลป์	1	-	-	-	8	1	-	-	1	-	-	-	9	1	-	-				
	รวม	11	2	-	-	211	37	11	-	31.5	8	3	-	253.5	47	14	-				
	รวมทั้งหมด														13		259		42.5		314.5

ตารางภาคผนวก ค-3 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลำดับที่	คณะวิชา	จำนวนบุคลากรจำแนกตามคุณวุฒิ								รวม
		ป.โท	ป.ตรี	อื่นๆ	ปวส.	ปวช.	ม.ปลาย	ม.ต้น	ประถม	
1.	คณะครุศาสตร์	-	7	-	-	-	-	-	-	7
2.	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	-	7	-	-	-	-	-	-	7
3.	คณะวิทยาการจัดการ	-	8	-	-	-	-	-	-	8
4.	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	-	12.5	-	-	-	-	-	-	12.5
5.	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	-	6	-	2	-	-	-	-	8
6.	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	-	7.5	-	-	-	-	-	-	7.5
7.	คณะนิติศาสตร์	1	4.5	-	-	-	-	-	-	5.5
8.	คณะวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	2.5	-	-	-	-	-	-	2.5
9.	คณะนิเทศศาสตร์	1	4	-	-	-	-	-	-	5
10.	คณะอักษรศาสตร์และประยุกต์ศิลป์	-	2	-	-	-	-	-	-	2
11.	บัณฑิตวิทยาลัย	-	3	-	-	-	-	-	-	3
12.	สำนักศิลปวัฒนธรรมฯ	-	7	-	-	-	-	-	-	7
13.	สำนักวิทยบริการฯ	1	31	-	-	2	-	-	-	34
14.	สำนักงานอธิการบดี	12	95	1	12	2	16.5	20.5	57.5	216.5
15.	สถาบันวิจัยและพัฒนา	2	6	-	-	-	-	-	-	8
	รวม	18	199	2	15	2	16.5	20.5	57.5	330.5

ภาคผนวก ง

โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี