

Chapter

10

กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยน
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
สู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

Change Management Strategy
Rambhai Barni Rajabhat University
to Prapokkklao Rambhai Barni University

ปัญญาณัฐ ศิลาลาย*
บรรพต วิรุณราช**

* นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข วิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณบดีวิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ >>>>

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ไปเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ 2) เพื่อศึกษาแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริง การวิจัยมี 2 ขั้นตอน คือ เชิงคุณภาพด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Appreciation Influence Control: PAIC) โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ SWOT Analysis และเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล/ ตัวอย่าง จำนวน 5,065 ฉบับ และใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ การวิจัยพบว่า ประชญาที่ควรจะเป็นคือ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน วิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นคือ มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง สู่ประชาคมอาเซียน พันธกิจ 4 ด้าน คือ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กลยุทธ์สนองมิตินโยบายเงินมี 16 กลยุทธ์ สอนองมิติลูกค้ามี 16 กลยุทธ์ สอนองมิตีกระบวนการภายในมี 16 กลยุทธ์ สอนองมิตินโยบายเรียนรู้และการเติบโตมี 17 กลยุทธ์ และพบแผนที่กลยุทธ์ 2 แผนที่กลยุทธ์ คือ แผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี และแผนที่กลยุทธ์คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยมีแผนที่กลยุทธ์ทั้ง 4 มิติ คือ ด้านการเรียนการสอน 32 กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ภายใน 18 กลยุทธ์ ด้านการวิจัย 16 กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ภายใน 9 กลยุทธ์ ด้านการบริการวิชาการ 13 กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ภายใน 8 กลยุทธ์ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 13 กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ภายใน 10 กลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว โดยการปรับเข้าสู่แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และแผนกลยุทธ์ระดับคณะ คือ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยพบว่า มีผลการดำเนินการตาม 4 พันธกิจ ของ Balance scorecard พัฒนาขึ้นตามลำดับ เช่น กระบวนการพัฒนาภายใน งบประมาณเพิ่มขึ้น และมีจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น

คำสำคัญ: กลยุทธ์/ การปรับเปลี่ยน/ แผนที่กลยุทธ์/ กลยุทธ์การจัดการ/
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี/ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้า
รำไพพรรณี

Abstract

This research aims 1) to study the strategic plan Rambhaibarni Rajabhat University (RBRU) to Prapokkklao Rambhaibarni University (PRU) in the form of participation of stakeholders at all levels 2) to study the strategies and action plans into practice. The research process can be divided in to two parts. The first part is a qualitative research with the workshop participants (Participation Appreciation Influence Control: PAIC) using PESTEL and SWOT analysis. The second part is quantitative research which stakeholders were asked to use descriptive statistics.

The research results found that the philosophy of the PRU is ASEAN local university. The vision should be the university to create the good people to ASEAN society with four missions' areas: 1) teaching, 2) research 3) Academic Services 4) culture preservation. The research results also showed that the financial dimension, the customer dimension, the development process dimension and learning to growth of the institute organization dimension are composted of about 16 strategies for each. The relationships between university strategies plan and the faculty of Science and Technology strategies plan are also reported. The strategic map of the four missions' areas: The teaching consists of 32 strategies were found to be within 18 strategies. The research

mission consists of 16 strategies were found to be within 9 strategies. The academic services mission consists of 13 strategies were found to be within 8 strategies and the culture preservation mission consists of 13 strategies were found to be within 10 strategies. The advanced of this research has found that the strategic map of this study has led to practical and concrete by adapting to the university's strategic plan and the strategic plan of the faculty of Science and Technology. The result found that develop improved sequentially, such as the institute development process, budget and the number of students.

Keywords: Strategy/ Change/ Strategy Map/ Management Strategies/ Rambhai Barni Rajabhat University/ Prapokkiao Rambhaibarni University

บทนำ

ปัจจุบันสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ดังจะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2558 นี้ ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN ECONOMIC COMMUNITY: AEC) อย่างเต็มตัวนั้น (กระทรวงพาณิชย์, 2552) บรรพต วิรุณราช (2557) กล่าวว่า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะนำโอกาสมาให้ แต่โอกาสเหล่านั้นก็นำภัยคุกคามมาด้วยเช่นกัน AEC จึงต้องเกิดขึ้นอย่างไม่มีทางเลือก เราควรวางแผนปรับตนเองอย่างมีมาตรฐานก่อนที่จะให้คนอื่นมา บังคับให้เปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงทางพลวัตของโลก และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ ประชากรในประเทศ ตลอดจนจนถึงมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาที่จะ นำมาติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ประชาชน วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏอาจต้องเปลี่ยน สร้างวิชา

หลักสูตร อาจารย์ บุคลากร เพื่อพัฒนาทรัพยากรของชาติหรือออกแบบ นักศึกษา จึงจะทำให้ข้อตกลงอาเซียนกับความร่วมมือทั้ง 3 ด้าน บรรลุผล (กระทรวงพาณิชย์, 2552)

การเปิดเสรีด้านการบริการ/ การท่องเที่ยว หากอุดมศึกษาไทยและ ประเทศไทยไม่ปรับตัว พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปิดเสรีดังกล่าว แล้ว คนไทยซึ่งจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาในประเทศไทยคงจะต้องถูก แย่งงานจากกลุ่มประเทศอาเซียน เนื่องด้วยกำแพงทางด้านภาษาอังกฤษ และ ภาษาอาเซียนนั่นเอง นั่นก็คือ วิกฤตการศึกษาและภัยคุกคามต่อสถาบัน การอุดมศึกษาในไทย หากไม่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนา (บรรพต วิรุณราช, 2557) เพราะหากปรับปรุงไม่อยู่ในขั้นดีพอที่จะทันต่อภัยคุกคาม (Threat) ที่จะเกิดขึ้น ในเรื่องของการค้าเสรี (FTA) ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน (AEC) แล้ว สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือ หลักสูตรบางหลักสูตรอาจจำเป็นต้องปิด มหาวิทยาลัยบางมหาวิทยาลัยอาจต้องเลิกกิจการ (สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) ซึ่งการจัดการศึกษาของสถาบัน อุดมศึกษาในประเทศไทยจะต้องคำนึงถึงกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ของชาติเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) และจาก ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และประจำปีการศึกษา 2556 พบว่า ข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ใช้บัณฑิต คือ 1) ต้องควบคุมอารมณ์ มีความอดกลั้น 2) เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยี 3) เพิ่มทักษะในการทำงาน 4) ต้องมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ต้องมีความเป็นผู้นำกล้าในการตัดสินใจ ส่วนข้อคิดเห็น ของนักศึกษาตัวอย่างที่ไม่พึงพอใจมีมากมายหลายประเด็น ทั้งนี้ยังมีเรื่อง คุณภาพด้านวิชาการ บัณฑิต และระบบสาธารณูปโภคที่จะต้องพัฒนาอีกมาก เพื่อนำไปสู่การจัดการเรียนการสอน การบริหารองค์กรทั้งระบบให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556) และตอกย้ำด้วย ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2556 พบว่า

ต้องปรับปรุงและพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือ 1) ระบบกลไกของการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมีทิศทางไม่ชัดเจน ดังนั้นประชาคมในทุกระดับจะต้องเข้าใจและตระหนักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยร่วมกันอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และอัตลักษณ์ของบัณฑิตให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ 2558 โดยนำประเด็นของ SWOT Analysis มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วน รวมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ที่สะท้อนเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน 2) ทีมผู้บริหารต้องวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรให้ครอบคลุมแผนบริหารและแผนพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสถาบันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 3) พัฒนาคูณภาพทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 และ 4) ผลงานวิจัยต่ำกว่าเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) ดังนั้น จากข้อมูลเชิงประจักษ์เหล่านี้ และข้อเสนอแนะโดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงปัญหาด้านการบริหารองค์กร ด้านงานวิชาการ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านวิจัยและพัฒนา และด้านคุณภาพบัณฑิต ซึ่งมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และบุคลากรทุกท่านต้องพัฒนาปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

นอกจากเหตุผลต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ในการประชุมคณะรัฐมนตรีสัญจร ครั้งที่ 5/2555 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2555 มีมติข้อที่ 23 เรื่อง ผลการปฏิบัติราชการของคณะรัฐมนตรีในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก 4) ด้านสังคมและความมั่นคง (4.2) เห็นชอบโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในจังหวัดจันทบุรี (มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี) โดยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีดำเนินตามขั้นตอนต่อไป (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2555) จึงทำให้สภามหาวิทยาลัยได้พยายามผลักดันให้มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมขึ้น เพื่อนำไปสู่การจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาของชาติต่อไป การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยนอกจาก

การปรับเปลี่ยนชื่อแล้วจะต้องปรับเปลี่ยนเนื้อหาขององค์กร (บรรพต วิจารณ์, 2557) คือ ทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัย คณะวิชาที่จะเปิดการเรียนการสอน อาจารย์ และท้ายที่สุดคือ นักศึกษา ให้เข้าสู่มหาวิทยาลัย คณะวิชา หลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษาของอาเซียน (กระทรวงพาณิชย์, 2552)

ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้น หากปรับเปลี่ยนแต่ชื่อจะไม่ยากสักเท่าใด แต่เพื่อให้สามารถแข่งขันในกลุ่มอาเซียนได้ ก็ควรที่จะปรับเปลี่ยนภายในด้วยในเรื่องของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง และส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตาม พันธกิจหลัก 4 ด้าน ของสถาบันอุดมศึกษา คือ การสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาภายใต้คำถามการวิจัยว่า จะจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับอย่างไร และจะผลักดันแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริงอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย >>>>

1. ศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ไปเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
2. ศึกษาแผนที่กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริง

วิธีการวิจัย >>>>

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาแบบประสมวิธี (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล/ ตัวอย่าง และสนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัยด้วยเชิงคุณภาพ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Appreciation Influence Control: PAIC) โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ SWOT Analysis และใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ซึ่งวิธีการวิจัยประกอบด้วยหัวข้อย่อ ดังนี้

ขอบเขตการวิจัย >>>>

ประชากรที่ศึกษามี 5 กลุ่ม และกลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่ม โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร มีจำนวน 92 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง 82 คน

กลุ่มที่ 2 อาจารย์ผู้สอน มีจำนวน 315 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง 118 คน

กลุ่มที่ 3 พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีจำนวน 331 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง 47 คน

กลุ่มที่ 4 นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า มีจำนวน 8,088 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง 31 คน

กลุ่มที่ 5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มีจำนวน 527,350 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง 36 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย >>>>

1. ผู้วิจัยดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC เพื่อกำหนด PESTEL และ SWOT ในการนำไปสู่การวิเคราะห์ สังเคราะห์ รายละเอียดให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนที่กลยุทธ์
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม คือ แบบสอบถาม ปลายเปิด (Open Questionnaire) เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์รายละเอียด สนับสนุนความสมบูรณ์ของผลการวิจัย

ขอบเขตพื้นที่ >>>>

ศึกษาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และดำเนินการภายในจังหวัดจันทบุรี

ระยะเวลา >>>>

ศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 ถึงเดือนตุลาคม 2558

ข้อจำกัดในการวิจัย >>>>

การวิจัยนี้เป็นเรื่องใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ดังนั้น ในการเชิญกลุ่มตัวอย่าง จะต้องเชิญและอธิบายถึงประโยชน์ในการมาร่วม กระบวนการคิดแผนกลยุทธ์

ผลการวิจัย >>>>

ผลการศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ไปเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี ในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม PAIC เพื่อวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ

แผนกลยุทธ์และแผนที่กลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วม 5 กลุ่ม ผู้วิจัยได้เรียนเชิญวิทยากรหลักที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรในระดับอุดมศึกษา และประสบความสำเร็จในการใช้หลักการ ทฤษฎีบริหารองค์การแบบ Kaplan and Norton (2001) จนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ วิทยากรหลักในการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้ง 3 ครั้ง คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีคณะวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และผู้วิจัยเป็นวิทยากรร่วมดำเนินการในการเตรียมเอกสารประกอบการประชุม ดำเนินการประชุมและบันทึกข้อมูล รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประชุม

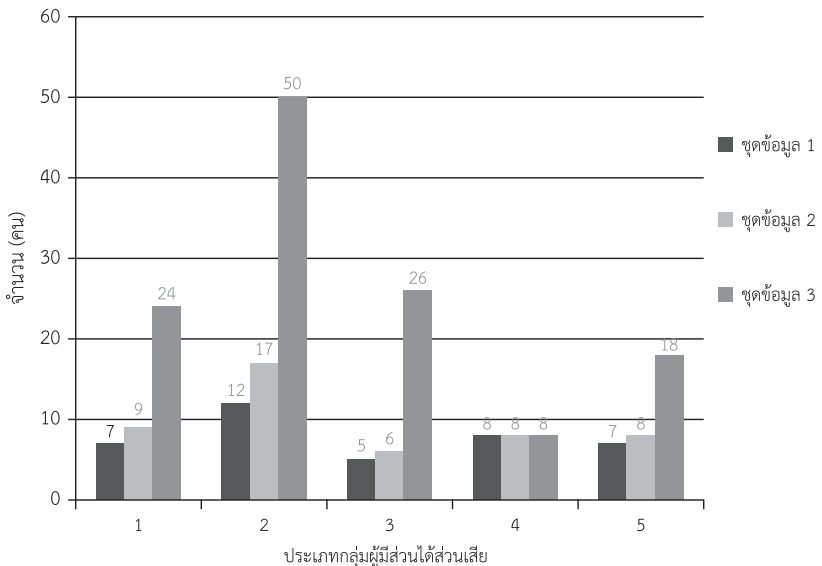
ครั้งที่ 1 วันที่ 13 ธันวาคม 2557 ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Appreciation Influence Control: PAIC) ทั้งสิ้น 39 คน พบว่า ผู้เข้าร่วมประชุมมากที่สุด คือ อาจารย์ผู้สอนร้อยละ 30.77 รองลงมาคือ นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่าร้อยละ 20.51 และที่เข้าร่วมน้อยที่สุดคือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนร้อยละ 12.82 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ เพื่อเปิดรับฟังความคิดเห็น แนวทางการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี

ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ธันวาคม 2557 ณ สภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า เพื่อความต่อเนื่องแห่งผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของการประชุม จึงกำหนดผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มเดิมเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 100 และมีผู้เข้าร่วมประชุมเพิ่มมากขึ้นทุกกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากเล็งเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 48 คน

ครั้งที่ 3 วันที่ 24 ธันวาคม 2557 ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งสิ้น 126 คน พบว่า นำผลที่ได้จากครั้งที่ 1 และ 2 มาเปิดรับฟังข้อคิดเห็นและ

ข้อเสนอแนะ และให้ความกระจ่างเรื่องแผนกลยุทธ์ ตามแบบของ Kaplan and Norton (2001) การประชุมทั้ง 3 ครั้ง ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก ผลที่ได้จากการประชุมคือ ผลการวิเคราะห์กรอบแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ราชการ และนำผลรายงานความก้าวหน้าต่อสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ทุกครั้ง (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558ก, 2558ข, 2558ค)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ในครั้งนี้เป็นอย่างมาก จึงมีผู้เข้าร่วมมากขึ้นอย่างเป็นนัยสำคัญที่ชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 แสดงดัง ภาพที่ 1



1. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร 2. อาจารย์ผู้สอน 3. บุคลากรสายสนับสนุน 4. นักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า 5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

ภาพที่ 1 เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3

การประชุมทั้ง 3 ครั้ง ผลการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT เข้าสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีในสถานการณ์ปัจจุบันพบว่า ผลของการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในปัจจุบันอยู่ในสถานะ WT (Weakness-Threats) แสดงดังภาพที่ 2

<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 มีคณะกรรมการกฎหมายที่มีความรู้ ความสามารถ 	<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 ไม่มีหลักสูตรเปิดอบรมระยะสั้นที่เป็นที่ยอมรับเพื่อเปิดรับ/ ขยายฐานการบริการวิชาการ ขาดผู้เชี่ยวชาญ/ มีอาชีพ ที่เป็นที่ยอมรับในด้าน Technology ไม่มีหลักสูตรด้านพลังงาน
<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunity: O)</p> <p>พรบ. มหาวิทยาลัยพระปกเกล้า รำไพพรรณี 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) ผลผลิตทางด้านเกษตรจากต่างประเทศสามารถเข้ามาตีตลาดในประเทศได้มากขึ้น และราคาถูกกว่าผลผลิตในประเทศไทย หลักสูตรครุศาสตร์จำกัดจำนวนรับนักศึกษา ขาดความเชื่อมั่น ไม่นั่นใจในคุณภาพหลักสูตร/ การเปิดอบรม 	<p style="text-align: center;">ST</p> <p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดเด่น หลีกเลี่ยงภัยคุกคาม</p>	<p style="text-align: center;">WT</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม</p>

ภาพที่ 2 TOWS Matrix

อีกทั้งได้ปรัชญาที่ควรจะเป็นคือ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นแห่งอาเซียน วิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นคือ มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างคนดี คนเก่ง สู่ประชาคมอาเซียน และพันธกิจ 4 ด้าน ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจทั้ง 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งนำมาสู่การ (ร่าง) กำหนดกรอบ แผนที่กลยุทธ์ แสดงดังภาพที่ 3-6 ยกเว้นรายการกลยุทธ์ที่อยู่ในกรอบวงรี

ผลการศึกษาแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริง สามารถสรุปผลการได้มาซึ่งแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริงครั้งนี้ได้ 3 ข้อสำคัญ ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยของกรมการศึกษามหาวิทยาลัยและกรมการฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย

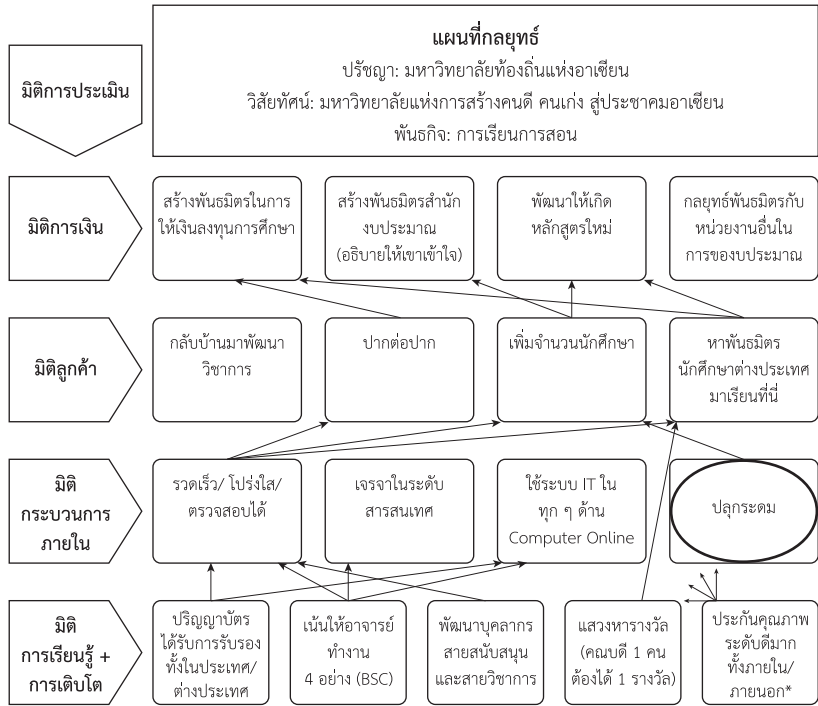
ผลที่ได้รับจากการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้ง 3 ครั้ง ได้นำเสนอรายงานต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2558 วันที่ 9 มกราคม 2558 ณ โรงแรมเดอะไทด์รีสอร์ท บางแสน จ.ชลบุรี วาระที่ 4 เรื่อง หารือเชิงนโยบาย (4.2) กรอบทิศทางการทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยและให้ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีให้เสร็จสิ้นภายใน 3 เดือน (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558ก) โดยในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยมีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย

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

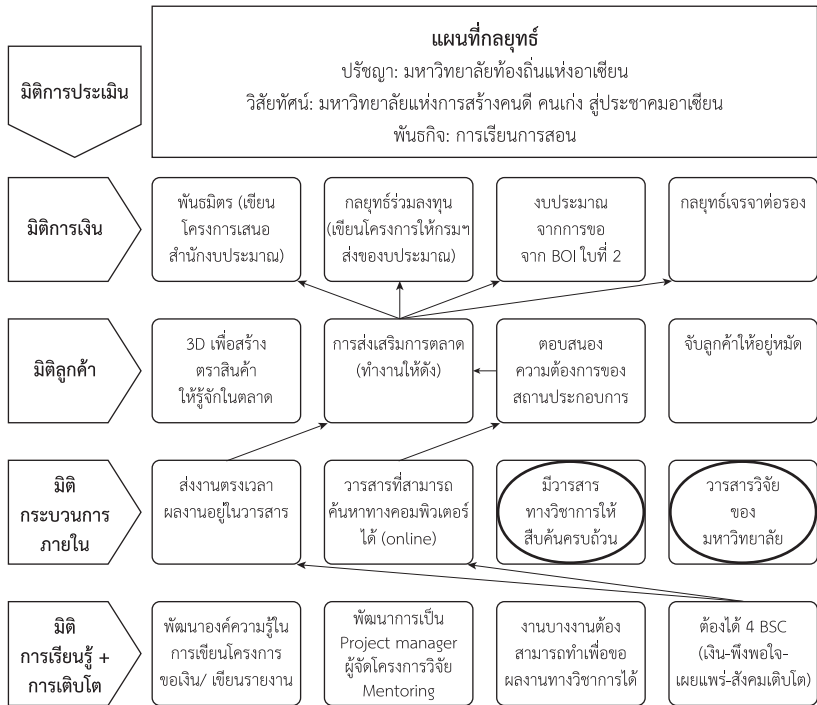
ที่มา: สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558ก

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ทั้ง 4 ครั้ง ทำให้ได้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี แสดงดังภาพที่ 3 ถึงภาพที่ 6 ยกเว้นกลยุทธ์ที่อยู่ในกรอบวงรี

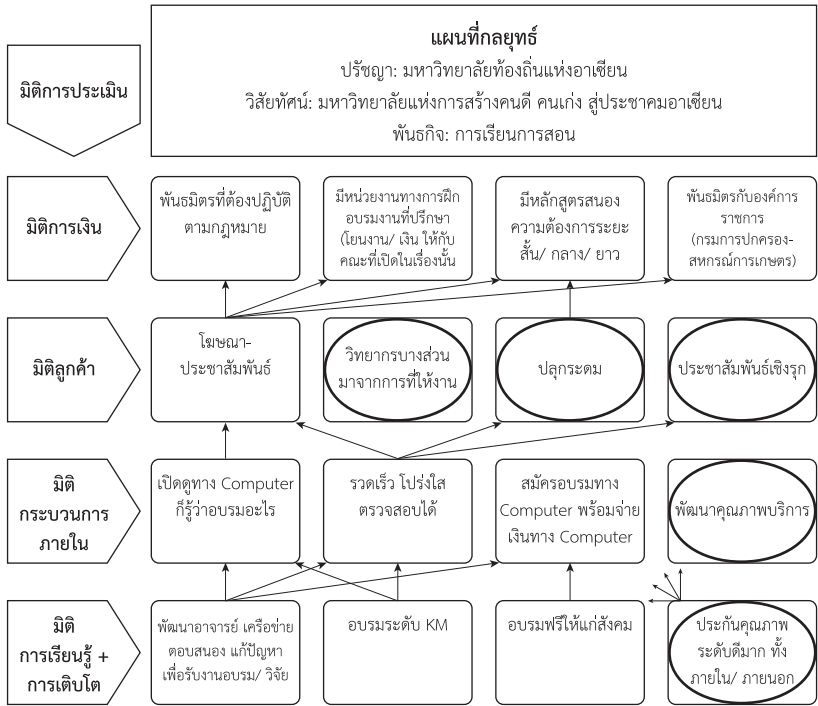


หมายเหตุ *เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

ภาพที่ 3 แผนที่กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี
 พันธกิจด้านการเรียนการสอน

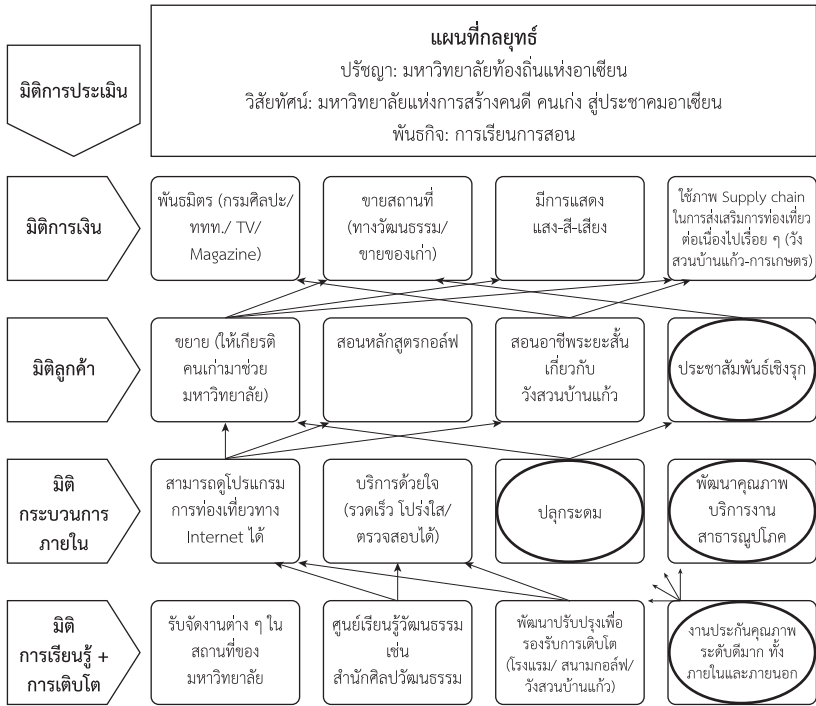


ภาพที่ 4 แผนที่กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี พันธกิจด้านการวิจัย



หมายเหตุ *เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

ภาพที่ 5 แผนที่กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี
 พันธกิจด้านการบริการวิชาการ



หมายเหตุ *เชื่อมโยงทุกกลยุทธ์

ภาพที่ 6 แผนที่กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี
 พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open questionnaire)

การเพิ่มความเชื่อมั่น รอบคอบ และรัดกุมในข้อมูลที่ได้ โดยเปิดให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้เสนอข้อมูล ความคิดเห็นทุกช่องทางในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เพราะแบบสอบถามปลายเปิดสามารถได้ข้อมูลอย่างตรงประเด็น และเป็นข้อมูลตามสภาพจริง เริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2557 ถึงเดือนมกราคม 2558 รวม 92 วัน มีหลายช่องทาง เช่น Website หรือ E-mail หรือ Line หรือ Facebook เป็นต้น โดยมี 5 คำถาม คือ 1) ท่านต้องการเห็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีพัฒนาอย่างไร? 2) มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีควรมีความโดดเด่นด้านใด? 3) มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีควรเปิดการเรียนการสอนคณะใดบ้าง? 4) มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีควรมีสาธรรณูปโภคด้านใดบ้าง? 5) มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีควรมีการให้บริการนักศึกษาในด้านใดบ้าง? ซึ่งพบว่า มีแบบสอบถามส่งมาทั้งสิ้น 5,065 ฉบับ ซึ่งได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และทำการจัดรวบรวมให้อยู่ในประเด็นของกลยุทธ์ ข้อคำถาม และนำมาสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์เพิ่มเติม แล้วจึงนำไปสู่การปรับแผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น กลยุทธ์ที่เพิ่มเติมจากข้อมูลเดิมคือ กลยุทธ์ที่อยู่ในกรอบวงรี แสดงดังภาพที่ 3 ถึงภาพที่ 6

3. การนำแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีทอนลงสู่คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมทั้ง 5 ครั้ง (ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ) ในมิติของผลผลิต (Output)/ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่กำหนดไว้ ประสบความสำเร็จตามกรอบการดำเนินการวิจัยทุกประการ คือ ทำให้ได้กรอบแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นผลผลิตจากการ

มีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ และนำข้อมูลไปสู่การจัดทำแผนแม่บท เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย 15 ปี จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนามหาวิทยาลัยสู่ประชาคมอาเซียนและสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้นำผลการศึกษาวิจัยไปสู่โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีเรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ยังมีการทอนแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยลงสู่แผนที่กลยุทธ์ระดับคณะ และนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งคณะฯ จำนวนประมาณร้อยละ 80.30 โดยมีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการราชการอย่างต่อเนื่องจวบจนปัจจุบัน ดังนั้น จึงเป็นการแสดงถึงแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรมเรียบร้อยแล้ว

อภิปรายผล >>>>

การศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีไปเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีในรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAIC ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 100 มีจำนวนผู้เข้าร่วมเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ด้วยเหตุว่าการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีนั้น สภามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญอย่างมากและถือเป็นนโยบายหลักและแรงจูงใจที่ต้องทำให้สำเร็จ ดังนั้นจึงส่งผลให้ทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยสนใจและกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับสถาบันคลังสมองของชาติ (2552) ที่ว่าหลักธรรมาภิบาลคือ หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ และสอดคล้องกับการศึกษาของวิจารณ์ พาณิช (2547) ที่สามารถสรุปความสำคัญที่เชื่อมโยงกับประเด็นนี้ว่า ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จใน

การบริหารและการจัดการศึกษา คือ ศักยภาพของผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำ มีความเป็นประชาธิปไตย บริหารแบบมีส่วนร่วม ครองตนดี มีความโปร่งใส และสอดคล้องกับการศึกษาของอมรวิช นาคทรพรพ และคณะ (2555) ที่ให้ความสำคัญว่า ธรรมมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่งยวดในยุคนี้

จากผลของตำแหน่งกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ที่อยู่ในตำแหน่ง WT Strategy ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น แสดงให้เห็นว่ายังไม่ได้ดำเนินการลดจุดด้อยและหลีกเลี่ยงอุปสรรคของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง จึงทำให้อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เดิม ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของวุฒิชัย ธนาพงศธร (2557) ที่ได้กล่าวว่าแผนดีไม่ได้ประกันความสำเร็จ หากไม่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง แต่ถ้าแผนไม่ดีรับประกันความล้มเหลวร้อยละ 100 อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของรุ่ง แก้วแดง (2543) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ใช้กระบวนการบริหาร มีวิสัยทัศน์ สามารถเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (2547) สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 แล้วยังสอดคล้องกับการศึกษาของนวพร เรื่องสกุล (2554) พบว่า สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่เสนอแนะต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายบริหารทำงานภาคปฏิบัติให้ภารกิจลุล่วงตามเป้าหมาย จึงสามารถกล่าวได้ว่า การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นบทพิสูจน์ศักยภาพของสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั่นเอง ประเทศไทยยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะไปแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย หรือยุโรป (Nyburg, 2002) สถานทูตออสเตรเลีย สหรัฐฯ และอังกฤษ พยายามรุกเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนแบบ E-Learning ได้ (UNESCO, 2001) ประเทศที่พัฒนาแล้วกำลังรุกเข้ามาเปิดหลักสูตรทาง

อินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาแบบ E-learning โดยผู้เรียนอยู่ในไทย และสามารถรับปัญญาของมหาวิทยาลัยต่างประเทศได้ (Knight, 2002) การพิจารณาสถาบันที่จัดการศึกษาแก่ผู้บริโภคว่าเป็นเสมือนหนึ่งหน่วยผลิตที่ผลิตบริการทางการศึกษามาขายในตลาด หน่วยการผลิตเหล่านี้ต้องขายสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภคภายใต้วัตถุประสงค์กำไรสูงสุด ซึ่งวัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจว่า หน่วยการผลิตจะผลิตอะไร อย่างไร และสำหรับผู้บริโภคกลุ่มใด (Schiller & Radley, 1996)

ดังนั้น จากเหตุผลที่ได้กล่าวมา การวางแผนย่อมต้องมาจากแนวคิด และ/ หรือสถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การวางแผนยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาก็คือ การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลาย ๆ เรื่อง ดังนั้น ถ้าเราเชื่อและยอมรับการเปลี่ยนแปลงจริง เราก็ต้องเชื่อด้วยว่า ไม่ว่าองค์กรมีสถานะแวดล้อม หรือสถานการณ์อย่างไร ย่อมทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ย่อมต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์กับการวางแผนยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาของตนเพื่อประโยชน์ของการแข่งขันระยะยาวในอนาคต (Shinagel, 2010) ความมีประสิทธิผลขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและองค์การถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ (Waterman, Robert, Thomas & Julien, 1980) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี และการปรับเปลี่ยนนั้นจะต้องปรับเนื้อในขององค์กรด้วยต้องพัฒนาทุกองค์ประกอบ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีจะต้องเปลี่ยน ซึ่งจะต้องสร้างวิชา สร้างหลักสูตร สร้างอาจารย์ สร้างบุคลากร เพื่อพัฒนาทรัพยากรของชาติหรือออกแบบนักศึกษาคือ หลักสูตรต้องเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง หรืออาจเป็นหลักสูตรของอาเซียนคือ เป็นหลักสูตรที่รองรับนักศึกษาจากประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้

อาจารย์ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในระดับอาเซียน เป็นอาจารย์ที่มีผลงานทางวิชาการระดับนานาชาติ มีความสามารถด้านการถ่ายทอดวิชาการและมีความสามารถด้านวิจัยเป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ และทำให้นักศึกษาจะต้องมีคุณภาพสามารถออกสู่สังคมอาเซียนได้อย่างเต็มภาคภูมิ เมื่อจบการศึกษาแล้วมีความรู้ความสามารถที่จะออกสู่ตลาดแรงงานระดับอาเซียน เน้นนักศึกษาที่มีความพร้อมด้านภาษา ด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เป็นไปตาม เป้าหมายของ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2565 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) และสอดคล้องกับบรรพต วิรุณราช (2557) ที่กล่าวว่า เมื่อทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนถึงเวลาจำกัด เมื่อปัจจัยนำเข้าต่ำแต่เป้าหมายนั้นยิ่งใหญ่ และต้องการให้ผลผลิต/ ผลลัพธ์ออกมาดี จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วยความรอบคอบและใช้กระบวนการดำเนินงานที่สั้น เมื่อนำผลการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายทุกภาคส่วน ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งประเทศชาติ จึงเป็นการดำเนินการสู่วงจรแห่งคุณภาพที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร

การศึกษาแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริงนั้น สิ่งที่จะช่วยให้กรอบแผนที่กลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการให้มีความชัดเจนเพิ่มความเชื่อมั่น รอบคอบและรัดกุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งมาจากการเปิดรับข้อมูลความคิดเห็นทุกช่องทางที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดที่สังเคราะห์เป็นหมวดหมู่ตามคำถามทั้ง 5 ข้อ ที่ส่งมาทั้งสิ้น 5,065 ฉบับ เป็นการดำเนินการวิจัยที่สอดคล้องกับการศึกษาของสมชัย ศรีสุทธิยากร (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่หลอมรวม ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร ต้องระบุไว้อย่างกว้างและต้องมองไกล สอดคล้องกับสมบัติ อารงธัญวงศ์ (2549) ที่กล่าวว่าแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวุฒิชัย ธนาพงศธร (2557) ได้กล่าวว่า

ดังนั้น กระบวนการวางแผนที่มีความชัดเจนรัดกุมและรอบคอบ มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่มีคุณภาพ กระบวนการวางแผนงานจึงมีความสำคัญมากกว่าตัวแผนงาน ระบบการบริหารงานที่ใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานมีชื่อเรียกว่า Performance Based Management System: PBMS ซึ่งมีการเจริญเติบโตทั้งในแง่ของการใช้งานและความสำคัญ ข้อตกลงและเงื่อนไขในการจัดการประสิทธิภาพ คุณภาพและผลการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณ (Kaplan & Norton, 1996b) เครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรหน่วยงานพัฒนาโดย Kaplan and Norton (1996a) ซึ่งวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต BSC เริ่มจากองค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากนั้นก็เป็นการวัดความสำเร็จ (Kaplan & Norton, 2008) แผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณีคือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในแง่ของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Kaplan & Norton, 2001) องค์ประกอบหลักของแผนกลยุทธ์จะต้องมีกลยุทธ์ด้านรัฐศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการเงินประกอบกัน จึงจะนำไปสู่แผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมได้ (Kaplan & Norton, 2008) เป็นความสัมพันธ์ ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่ปรารถนาซึ่งเชื่อมโยงกับทุกมิติ แผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี จึงเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้บุคลากร บอร์ดมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน ทราบถึงกลยุทธ์อันจะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้เข้าใจในกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้จากการแปลงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยลงสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ซึ่งมีผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ณ ปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ >>>>

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. แผนแม่บทเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยต้องสอดคล้องกับกรอบแผนกลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์
2. ผู้รับผิดชอบต้องมีความรู้/ ความเข้าใจในกรอบแผนที่กลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการ และสามารถแปลงลงสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการได้
3. ผู้รับผิดชอบต้องชี้แจงถ่ายทอดรายละเอียด นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน
4. แผนกลยุทธ์หลักและแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญมากที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการหลัก มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. ผู้รับผิดชอบต้องติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อพัฒนา ปรับปรุงให้มีความทันสมัย ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ
6. แผนกลยุทธ์จะประสบผลสำเร็จได้ จะต้องสามารถแปลงแผนกลยุทธ์ลงสู่แผนปฏิบัติงานได้
7. ผู้รับผิดชอบนี้จะต้องมีความรู้/ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษากลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี เป็นงานวิจัยต้นแบบ (Model) ที่จะสามารถนำไปศึกษาวิจัย การสร้างองค์ความรู้ในการสร้างกรอบแผนที่กลยุทธ์และกรอบแผนปฏิบัติการในสถาบันอื่นๆ ได้ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรนั้น ๆ เพื่อนำมาสู่ผลของการสร้างองค์ความรู้คุณภาพโดยแผนที่กลยุทธ์ได้

2. สามารถศึกษาวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับการสร้างแผนที่กลยุทธ์ตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) โดยใช้วิธีวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้วิธีอื่น ๆ เช่น 7s Framework PEST PESTEL ประกอบกับ SWOT Analysis แล้วนำผลวิเคราะห์ที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบกับการวิจัยนี้ได้



รายการอ้างอิง

- กระทรวงพาณิชย์. (2552). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
- นวพร เรืองสกุล. (2554). *ที่นี่มีความหมาย อุดมศึกษากับการพิมพ์กพุทธปัญญา*. นนทบุรี: Knowledge Plus.
- บรรพต วิรุณราช. (2557). เปิดมุมมอง (Open visions) กรอบ ทิศทาง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และสัญญาใจไฟปรารถนา (Passion plan). ใน *เอกสารประกอบการบรรยาย 15 พฤศจิกายน 2557*. ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2547). *ราชกิจจานุเบกษา*. 121(พิเศษ23ก). 1-24.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). *ปฏิวัติการศึกษาไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: พิมพ์ศพรินทร์ดีเจเนอเรเตอร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *องค์การการเรียนรู้และการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วุฒิชัย ธนาพงศธร. (2557). “คุณภาพของแผนกลยุทธ์และหลักสูตร” *Mini_UKM ครั้งที่ 10*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- สถาบันคลังสมองของชาติ. (2552). *จดหมายข่าว ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย*. 1(ฉบับปฐมฤกษ์), หน้า 3.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2558ก, 9 มกราคม). *เอกสารประกอบการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2558*.

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2558ข, 13 กุมภาพันธ์). *เอกสารประกอบการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2558.*

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2558ค, 13 มีนาคม). *เอกสารประกอบการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 3/2558.*

สมชัย ศรีสุทธิยากร (ผู้ผลิต). (ม.ป.ป.). *ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) [วีดิทัศน์].* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ทริมมีเดีย.

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2549). *นโยบายสาธารณะ: แนวความคิดการวิเคราะห์และกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565).* กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนานโยบายอุดมศึกษา สำนักรนโยบายและแผนการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา.* กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนานโยบายอุดมศึกษา สำนักรนโยบายและแผนการอุดมศึกษา.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). *ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตปีการศึกษา 2556-2557.* กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2555, 19 มิถุนายน). *มติคณะรัฐมนตรี ข้อที่ 23(4) ด้านสังคมและความมั่นคง ข้อ (4.2).*

อมรวิช นาคทรพรพ, กระทรวงวัฒนธรรมสำนักเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม และสถาบันรามจิตติ. (2555). *เด็กไทยในมิติวัฒนธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 56-64.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balance scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Knight, J. (2002). Trade in higher education services: The implications of GATS. In *The observatory of borderless higher education*. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.Obhe.ac.uk>
- Nyburg, P. (2002). *Chairman, committee for higher education research council of Europe*. n.p.
- Schiller, B. R. (1996). *Essentials of economics*. New York: McGraw-Hill.
- Shinagel, M. (2010). *The gates unbarred: A history of university extension at Harvard, 1910 - 2009*. MA: Harvard University Press.

UNESCO. (2001). *Trade in higher education and GATS basics*. Retrieved January 1, 2016, from http://www.dfat.gov.au/trade/negotiations/Australia_thailand.html

Waterman, R. H., Peters, T. J. & Philips, J. R. (1980). Structure is not organization. In *Business horizons* (pp. 50-63). n.p.
