

รูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

A Model Strategy Process Setting of PhranakhonRajabhat University

กาญจนาภรณ์ ชินบดี¹

วัชรินทร์ อินทพรหม²

วิระศักดิ์ ฮาดดา³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 3) พัฒนารูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครที่เป็นไปตามการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีและมีความเหมาะสม การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสรุปประเด็นการศึกษาด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยวิธีการแบบสามเส้า 2) การวิจัยเชิงปริมาณโดยเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 249 คนวิเคราะห์ด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

¹ นักศึกษาปริญญาโท, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

³ กรรมการผู้เชี่ยวชาญ, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยภาพรวมมีวัตถุประสงค์ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะยุทธศาสตร์ 1) การเตรียมความพร้อมในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.91) 2) การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.38)

3. รูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครที่เหมาะสมควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนทั้งในด้านการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมการกำหนดทางเลือก การมีส่วนร่วมกำหนดยุทธศาสตร์และจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกด้านก็จะส่งผลให้มียุทธศาสตร์ที่ดี

คำสำคัญ : กำหนดยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ABSTRACT

The purposes of this research were : 1) to study strategic manner of the PhranakhonRajabhat University 2) to study factors that affect the strategy of the PhranakhonRajabhat University 3) to study format definition strategic of the PhranakhonRajabhat University. According to the definition good strategic and have a suitability. The research is divided into two parts. 1) The qualitative research using interviews in depth from an important Informant. The Data analysis

qualitative by the method Triangulation²) The research methods is the Quantitative Research use questionnaire the sampling was in 249 persons, process determine the strategic with statistics percent, average and the Standard Deviation

The results study :

1. The strategic manner of the PhranakhonRajabhat University the overview have objective is to identify what needs to happen differently.
2. The factors that affect to the strategy manner : 1) The preparations readiness to determine strategic The opinion, expectations, demand and the administrator has average maximum at a high level (mean : 3.91) 2)The decisions determine strategic about the determine vision, mission has a average maximum at a moderate level (mean : 3.38)
3. The strategic manner of the PhranakhonRajabhat University should be a priority with the participation of the personnel in all sectors. Both the participation in organization analysis and environment. The participation in determination optional. The participation in determination strategic and participation of personnel in all sides will be a result in a great strategist.

Keyword : A Model Strategy Process Setting of PhranakhonRajabhat University

บทนำ

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเทคโนโลยีพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะการเข้าสู่สังคมของวัตุนิยมสังคมที่เน้นคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะคุณภาพบัณฑิต ดังนั้นอุดมศึกษาไทยจึงต้องมีการวางแผนการพัฒนอย่างก้าวกระโดดเพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤตและต้องส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกทั้งนี้โดยอาศัยการบริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุกซึ่งมีแผนพัฒนาการศึกษาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน การวางแผนเป็นเครื่องช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร ใช้ในการวัดระดับความสำเร็จ ได้มีการนำกระบวนการวางแผนมาใช้ในการบริหารด้านต่างๆทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน ไม่เว้นแม้แต่ในสถานศึกษาก็มีความจำเป็นที่จำต้องนำเอาการวางแผนมาบริหารงานเพื่อผลิตบัณฑิตให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม (สมบัติ อารังญวงศ์, 2542)

จากความสำคัญของการวางแผนดังกล่าว ทุภพมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและนโยบายของรัฐบาลซึ่งถ้าหากจะให้การศึกษเป็นส่วนพัฒนามุคคนและพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมการกำหนดนโยบายในแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต้องประสานสอดคล้องอย่างใกล้ชิดกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจการเมืองรวมทั้งวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมต่างๆเพื่อจะได้เป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาผลิตบัณฑิตต่อไปการกำหนดยุทธศาสตร์จึงเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวิเคราะห์ศึกษาวิจัยเพื่อให้การยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างเหมาะสม

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการเตรียมการขั้นตอนต่างๆ เพื่อนำองค์กรมุ่งหน้าสู่เป้าหมายหรือสถานภาพอันพึงปรารถนาแห่งอนาคต ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เสรี พงศ์พิศ, 2553 อ้างในสุมิตร สุวรรณ, 2554) ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์มีกระบวนการเริ่มต้นจากการตรวจสอบหรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน

ปัจจุบันและอนาคต ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้นจึงทำการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2547 อ้างในสุมิตร สุวรรณ, 2554)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เป็นของตนเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งเพราะจะทำให้เราทราบว่ายบาย ทิศทาง ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นสังคมประเทศและประชาคมโลกได้หรือไม่และในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งถ้าหากแผนยุทธศาสตร์บอกทางไม่ชัดเจนหรือผิดพลาดไม่ตรงกับความต้องการของสังคมการเดินทางก็ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหมายการที่จะกล่าวว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าวชัดเจนหรือเหมาะสมเพียงใดนั้น จำเป็นต้องทำการศึกษารูปแบบกระบวนการที่เกี่ยวกับกำหนดยุทธศาสตร์

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ว่าเป็นไปตามหลักการกำหนดยุทธศาสตร์หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อนำแนวทางแก้ไขไปสู่การทบทวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

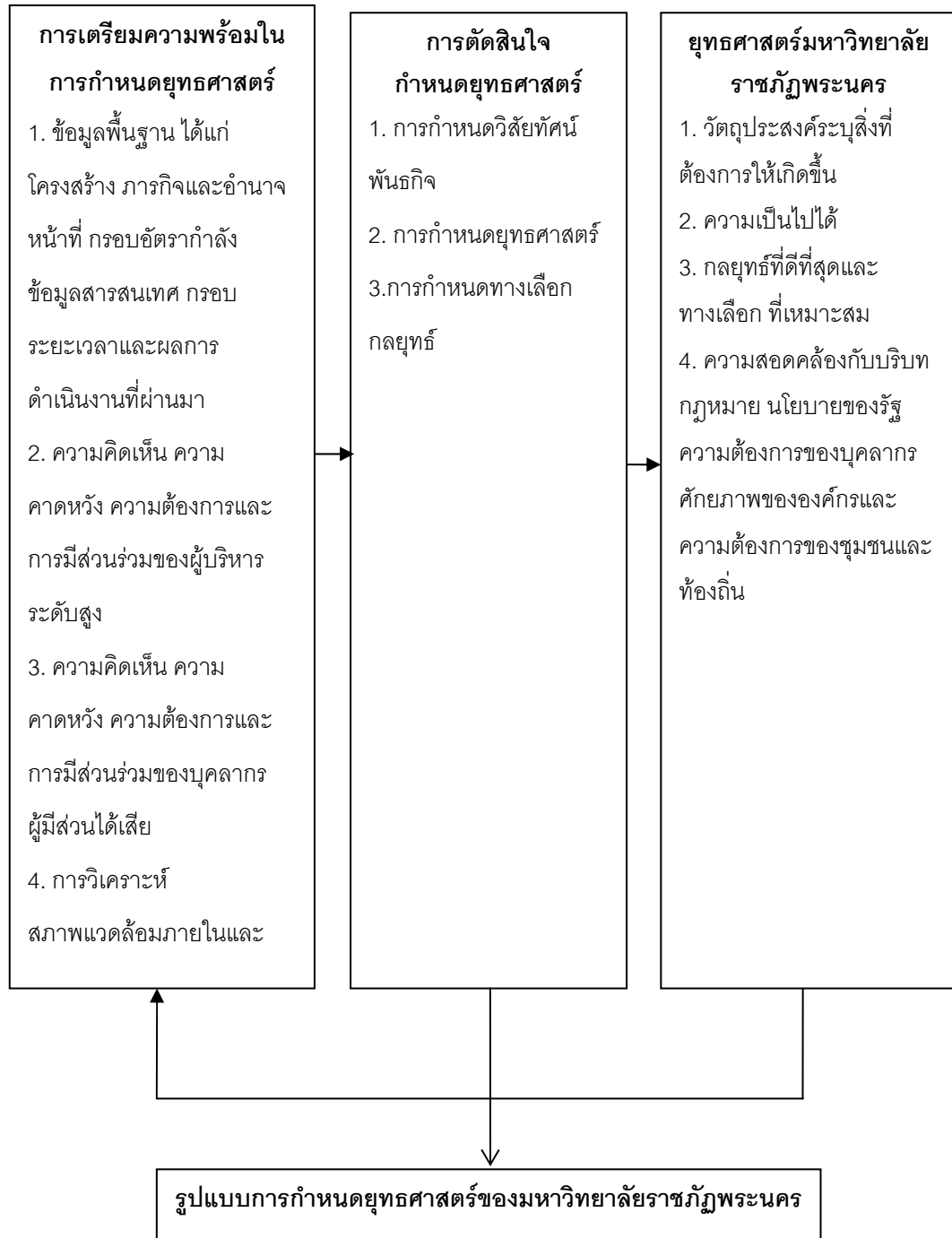
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากประเด็นปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำไปกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ 3 ข้อดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครที่เป็นไปตามการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีและมีความเหมาะสม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดของการวิจัยมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการวิจัย โดยเฉพาะสำหรับ นักวิจัยมือใหม่ที่ทำวิจัย เนื่องจากเนื้องวิจัยมือใหม่อาจจะยังไม่มีความสามารถกำหนด กรอบการวิเคราะห์ ซึ่งในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยนั้นต้องมาจากการ ทบทวนวรรณกรรมเท่านั้นจึงจะถูกต้อง ดังนั้นในกระบวนการวิจัย การทบทวนวรรณกรรม จึงถูกนำมาสังเคราะห์หาตัวแปร ทั้งตัวแปรอิสระ ตัวแปรตามและตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยแล้วนำไปสู่การสร้างเครื่องมือเพื่อ เก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการค้นหาความจริงในสิ่งที่ต้องการค้นหาคำตอบต่อไป (วัชรินทร์ อินทพรหม, 2558, น.23)



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodologies) ระหว่างระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จาก 10 หน่วยงาน จำนวน 658 คนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 249 คนได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเองการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำบันทึกขอความอนุเคราะห์ เพื่อติดต่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการจดบันทึกและบันทึกเสียงด้วยตนเอง แล้วนำมาถอด คำสัมภาษณ์และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยวิธีสรุปให้เห็นภาพที่เป็นประเด็นการศึกษาโดยการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยวิธีการทดสอบแบบสามเส้า (Triangulation) หลังจากนั้น จึงนำข้อมูลที่ได้อบรมบรรยายสรุป (Descriptive) ในเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

1. ลักษณะยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42, S.D. = 0.77$) เมื่อพิจารณาเป็นด้านมากและปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับมาก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนา และยกคุณภาพมาตรฐานคณาจารย์ ข้าราชการ พนักงานผู้สากล ($\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.81$) รองลงมาคือ ยุทธศาสตร์ที่ 7 ($\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.72$) ในส่วนของค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับปานกลาง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 และยุทธศาสตร์ที่ 3 เท่ากัน ($\bar{X} = 3.48, S.D. = 0.80$) รองลงมาคือ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ($\bar{X} = 3.48, S.D. = 0.79$)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับ 1) การเตรียมความพร้อมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยภาพรวมในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40, S.D. = 0.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากและปานกลางเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการศึกษาความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.77$) รองลงมา รองลงมา ด้านข้อมูลพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34, S.D. = 0.64$) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29, S.D. = 0.78$) และด้านความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้มีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04, S.D. = 0.83$) 2) การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35, S.D. = 0.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.38, S.D. = 0.72$) รองลงมาด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 3.35, S.D. = 0.75$) และด้านการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.32, S.D. = 0.74$)

3. รูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบด้วย

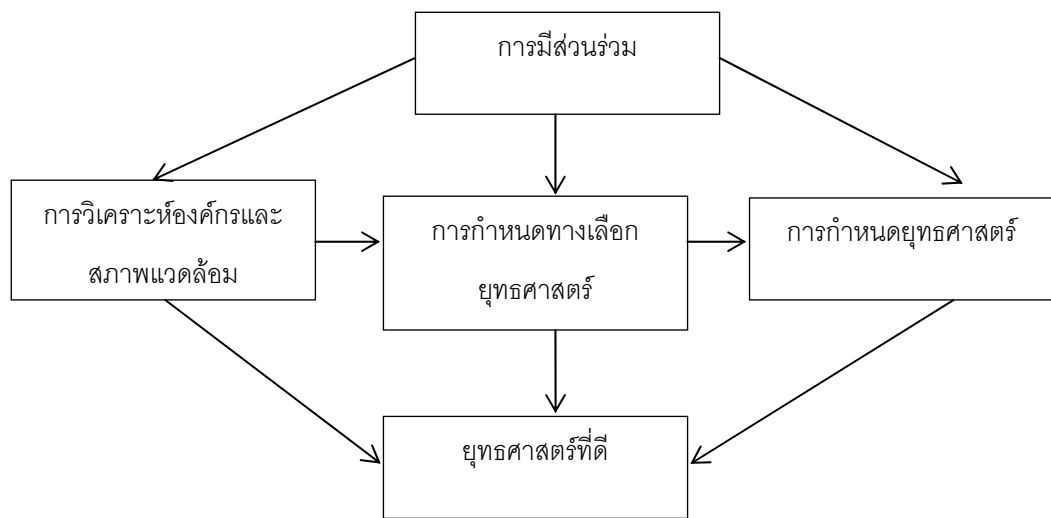
3.1 การเตรียมความพร้อมในการกำหนดยุทธศาสตร์ 1) ด้านการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการศึกษาโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ การทบทวนภารกิจและอำนาจหน้าที่ มีการรวบรวมประเด็นปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานในปี

ที่ผ่านมา บุคลากรผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม และมีการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง 2) ด้านความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง มีการดำเนินการสอบถามความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการ และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมตลอดจนมีการประมวลผลจากความคิดเห็นต่างๆ 3) ด้านความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้มีส่วนได้เสีย มีการดำเนินการสอบถามความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการ และเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมตลอดจนมีการประมวลผลจากความคิดเห็นต่างๆ 4) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) นอกจากนี้ยังมีการประเมินและจัดลำดับความสำคัญจากสถานการณ์ต่างๆ

3.2 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการนำผลจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ผลการศึกษาความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตลอดจนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

3.3 การกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยดำเนินการโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลข้อมูลพื้นฐาน ผลการศึกษาความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียตลอดจนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มาดำเนินการกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์

จากผลการวิจัยได้พัฒนารูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดังภาพต่อไปนี



ภาพที่ 1 รูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

จากภาพที่ 1 รูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จากการวิจัยพบว่า รูปแบบกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนั้นเริ่มมาจากระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในกระบวนการของการวิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมในการกำหนดทางเลือกในการกำหนดยุทธศาสตร์ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการของการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการกำหนดยุทธศาสตร์ก็จะส่งผลให้มียุทธศาสตร์ที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษารูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 1 – ยุทธศาสตร์ที่ 4 มีลักษณะเหมือนกันคือ 1) มีวัตถุประสงค์ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน 2) มีความเป็นไปได้ และ 3) มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กฎหมายและบริบทของมหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์ที่ 5 พบว่า วัตถุประสงค์ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดและมีความเป็นไปได้ ยุทธศาสตร์ที่ 6 พบว่า

วัตถุประสงค์ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ยุทธศาสตร์ที่ 7 พบว่า วัตถุประสงค์ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัด มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและบริบทของมหาวิทยาลัย ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร ศักยภาพขององค์กร และความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 8 พบว่า วัตถุประสงค์ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดและมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและบริบทของมหาวิทยาลัย

ด้านกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนั้น พบว่าบุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดจนการติดตามตรวจสอบจากประชาคม ยังมีน้อย อีกทั้งกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับการแก้ปัญหาที่แท้จริง ทำให้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ คณบดีท่านหนึ่ง กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ที่ดีประกอบด้วย 1) ต้องครอบคลุมภารกิจทุกด้าน 2) กำหนดทิศทางอนาคตชัดเจน มีกลยุทธ์ที่ทำได้จริง 3) มีการส่งเสริมให้เกิดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยชัดเจน 4) ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาคม 5) รับผิดชอบต่อสังคม ท้องถิ่น และ 6) สร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในมหาวิทยาลัยและสังคมโลก และสอดคล้องกับรองคณบดีท่านหนึ่งกล่าวว่า ยุทธศาสตร์ที่ดี 1) ต้องสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ 2) ต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) ต้องเป็นสิ่งที่องค์กรดำเนินการได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ 4) บุคลากรทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ และยังสอดคล้องกับ Mitchell (2009, p.50) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ที่ดีและมีความเหมาะสม จะต้องมียุทธประสงค์และเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ชัดเจน สอดรับกับพันธกิจและยุทธศาสตร์อื่นๆ ขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่มีความเสี่ยงในการใช้ยุทธศาสตร์อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และคุ้มกับผลที่คาดว่าจะได้รับ

การเตรียมความพร้อมในการกำหนดยุทธศาสตร์จากการศึกษาพบว่าด้านข้อมูลพื้นฐาน พบว่ามหาวิทยาลัยมีการศึกษาข้อมูลโครงสร้างพื้นฐาน ทบพทวนภารกิจ ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับ อัญชลี โพธิ์ทอง (2543, น. 95-97) อธิบายว่าการจัดทำแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการวางแผนประกอบด้วย 1) ขั้นเตรียมการก่อนการวางแผน (pre-planning)

เป็นการกำหนดวิธีการในการวางแผนการกำหนดโครงสร้างการจัดแผนการจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและการแต่งตั้งมอบหมายผู้มีหน้าที่รับผิดชอบและยังสอดคล้องกับดำรง วัฒนา (2557, น. 22) กล่าวว่า การวางแผนประกอบขึ้นตอนการเตรียมการจัดทำแผน เช่นการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลประกอบด้วยข้อมูลทางสังคม การบริหารและข้อมูลองค์กร

ด้านความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง จากการศึกษ พบว่า มหาวิทยาลัยกำหนดแผนยุทธศาสตร์ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการระดมความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551, น. 8-49; ทองอินท์ วงศ์โสธร และคุณวุฒิ คนฉลาด 2537, น. 104-108) กล่าวว่า ผู้ที่มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มากที่สุดก็คือผู้บริหารในระดับสูงซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้การจัดทำแผนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา และยังสอดคล้องสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, น. 34-37) กล่าวว่าในการจัดทำยุทธศาสตร์การรวบรวมข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้เสีย

ด้านความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้มีส่วนได้เสีย จากการศึกษพบว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551, น. 8-49; ทองอินท์ วงศ์โสธร และคุณวุฒิ คนฉลาด 2537, น. 104-108) กล่าวว่าแผนงานที่ดีคือแผนงานที่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของวิธีการมีส่วนร่วมสามารถทำได้หลายรูปแบบเช่นจัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นจัดตั้งคณะทำงานเป็นฝ่ายต่างๆ จัดให้มีการประชุมระหว่างคณะกรรมการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จากการศึกษา พบว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและ มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และผลกระทบที่ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับ ยุบล เบญจรงค์กิจ (2548, น.148-152) กล่าวว่าแผนกลยุทธ์ที่จัดทำเป็นเอกสารจัดทำทำการศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนองค์การตามเทคนิคการวิเคราะห์แบบ “สวอท” (SWOT analysis) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นภาวะคุกคาม เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการประเมินสถานภาพของคู่แข่งทุกมิติเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เกิดขึ้น และยังสอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2002, p. 9) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครจากการศึกษาพบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มหาวิทยาลัยมีศึกษาความคิดเห็นและความคาดหวัง ความต้องการและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤชพงศ์ พรหมประกาย (2545) จากการศึกษาพบว่า ผู้กำหนดนโยบายที่แท้จริงของเทศบาลตำบลช้างเผือกก็คือชนชั้นนำ ซึ่งในพื้นที่นี้หมายถึงกลุ่มที่เข้าไปครอบครองอำนาจชอบธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มประชาพัฒนาซึ่งเป็นฝ่ายบริหาร ส่วนประชาชนนั้นถือได้ว่ามีบทบาทน้อยมาก

ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์โดยศึกษาความคิดเห็นความคาดหวัง ความต้องการ และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, น. 87-90) กล่าวว่า การวางแผน มีขั้นตอน คือ (1) ผู้บริหารเริ่มต้นกระบวนการวางแผนด้วยการสร้าง การ

ปรับปรุง และการกำหนดภารกิจ (Mission) ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การและอธิบายถึง จุดมุ่งหมายขององค์การ (2) ผู้บริหารจะใช้ภารกิจเพื่อพัฒนาเป้าหมาย (Goals) ของ องค์การ (3) กำหนดโครงร่าง และสร้างแผน (Plans) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (4) การ ปฏิบัติงาน (Performance)

ด้านการศึกษาการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัย กำหนดทางเลือกโดยนำข้อเสนอแนะจากความคิดเห็น ความคาดหวัง ความต้องการและ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, น. 34-37) ได้วางแนวทางการในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) ไว้ว่าในการจัดทำแผนต้องมีปัจจัยของความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้เสียรวมทั้งส่วนราชการประกอบการ วางแผน

รูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครที่เป็นไปตาม การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีและมีความเหมาะสมจากการศึกษาพบว่า รูปแบบการกำหนด หนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 มีการ วิเคราะห์องค์การและสภาพแวดล้อมโดยมีกระบวนการ ดังนี้ 1) การประเมินความพร้อม 2) การวางแผน 3) ประเมินผู้มีส่วนได้เสีย 4) การศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ และ 5) มีการ วิเคราะห์ SWOT ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางองค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ Bryson (2005, p. 7) กล่าวว่า รูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและ วิเคราะห์กลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนที่ 4 การ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และยังสอดคล้องกับ Abraham (2006, p. 55) กล่าวว่า รูปแบบ การวางแผนยุทธศาสตร์ มี 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทางเลือกและขั้นตอนที่ 3 การนำไปใช้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง “รูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร” ทำให้ทราบถึงความต้องการ รวมถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ได้ดังนี้

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ให้มากขึ้นกว่าเดิม
2. ควรศึกษาสภาพปัญหาขององค์กรและความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางในอนาคต
3. การจัดทำยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ควรผนวกรวมแนวคิดจากบนลงล่าง (Top-Down Approach) และจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) เข้าด้วยกัน ลักษณะที่เริ่มจากแนวคิดจากบนลงล่างที่ผู้บริหารกำหนดทิศทางมาก่อน
4. ควรมีการอบรม (Training) เกี่ยวกับความรู้และทักษะเบื้องต้นให้แก่บุคลากรที่จัดทำแผนอย่างเพียงพอ ตลอดจนความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับขั้นตอนของการวางแผนที่ชัดเจน เนื่องจากการดำเนินงานกับบุคลากรจำนวนมาก ความเข้าใจต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ย่อมแตกต่างกัน
5. ควรกำหนดนโยบายที่จะนำยุทธศาสตร์ไปสู่การบริหารและการปฏิบัติที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ผู้สนใจควรศึกษาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นที่ประสบความสำเร็จ
2. การวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้สนใจควรวิจัยทดลองนำรูปแบบไปทดลองใช้

บรรณานุกรม

- จินตนา บุญบังการ และณัฐฐพันธ์ เขจรนันท์. (2547). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย หน่วยที่ 9-15. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน. สืบค้น 27 มีนาคม 2558, จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/373281>.
- ดำรง วัฒนา. (2557). คู่มือประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนานโยบายและการจัดการภาครัฐ หลักสูตรการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุบล เป็ญจรงค์กิจ. (2548). การจัดทำแผนกลยุทธ์ ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ฤกษ์พงศ์ พรหมประกาย. (2545). กระบวนการกำหนดนโยบายของเทศบาลตำบลช้างเผือก จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัชรินทร์ อินทพรหม. (2558). ความสำคัญของการทบทวนวรรณกรรมสำหรับการวิจัย. วารสารวิชาการและการวิจัยสังคมศาสตร์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 30(10), 23.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2542). การเมือง: แนวความคิดและการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2546-2550)*. สืบค้น 27 มีนาคม 2558, จาก http://www.opdc.go.th/uploads/files/46_50.pdf.
- อัญชลี โพธิ์ทอง. (2543). *การวางแผน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Abraham, S.C. (2006). *Strategic Planning : A Practical Guide for Competitive Success*. California : Thomson South West.
- Bryson, J.M. & Alston, F.K. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan*. San Francisco : Jossey Bass.
- Mitchell, C. Rex (2009). *Strategic management process*. Retrieved January 20, 2015, from <http://www.csun.edu/~hfmgt001/smprocess.htm>
- Wheelen T.L. & Hunger, J.D. (2002). *Strategic Management and Business Policy* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.