

การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
รูปแบบควรจะเป็นอย่างไร
*Rajabhat University's Strategic Management:
what kind of form should it be?*

พิศนธ์ นุ่นเกลี้ยง*
bsqmcustomer@yahoo.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้จริง การวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย อธิการบดี 40 คน รองอธิการบดี 40 คน คณบดี 40 คน ผู้อำนวยการ 40 คน หัวหน้างาน หรือครูอาจารย์ 80 คน รวม 240 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามประเมินค่า 4 ระดับ แบบสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้สถิติในการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านแนวคิด และหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการนำมหาวิทยาลัยโดยผู้นำระดับสูง 3) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ 4) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 6) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 7) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 8) ด้านมุ่งเน้นบุคลากร 9) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 10) ด้านผลลัพธ์ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 10 ด้าน นั้นมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์

Abstract

This research has purposes to 1) design the strategic management model for Rajabhat University and 2) study the appropriateness and possibility of the use of strategic management model for Rajabhat University in real situation. The sampling group of this research is selected

* คุษณัฐบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

from 40 Rajabhat University which are 40 chancellors, 40 vice chancellors, 40 deans, 40 directors, 80 heads of the office or advisors that are 240 altogether. The research tool is the 4 level evaluation questionnaire and content analysis interview form. The quantitative data is analyzed through SPSS program and statistic analytical methods which are frequency, percentage, average and standard deviation.

The result shows that the strategic management model for Rajabhat University is consisted of 10 factors namely 1) the concept and principle of strategic management ;2) the University administration under the control of CEO;3) the overall social responsibility ;4) the strategic planning;5) the transferring of strategy into practice;6) the customer orientation; 7) the measurement , analysis and knowledge management ; 8) Human resource management ;9) the process management and 10) the outcome. Each factor of the strategic management model for Rajabhat University is considerably appropriate and can be effectively used in real situation for the strategic administration of Rajabhat University.

Keywords : Strategic Management

บทนำ

ท่ามกลางความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันระดับโลก ไม่เว้นแม้แต่องค์กรภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการแบบเดิมไปเป็นแนวทางการจัดการภาครัฐรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนาให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และความท้าทายในการปฏิบัติงาน คำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategy management) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และกลยุทธ์ (strategy)” เป็นที่รู้จัก และมีการประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐอย่างแพร่หลาย มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์กรหนึ่งที่เตรียมพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองให้อยู่ในตำแหน่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน พร้อมต่อสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ตลอดเวลา โดยผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อคาดการณ์อนาคต พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

(2547) ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พัฒนาเทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสะท้อนให้เห็นบทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการให้โอกาสแก่ผู้เรียนในท้องถิ่นได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ เพื่อยกระดับฐานะทางสังคมให้แก่บุคคลเพิ่มขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายของการบริการทางการศึกษาแก่ประชาชน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศไว้ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแหล่งการศึกษาใหญ่ในการผลิตและพัฒนากำลังคนระดับอุดมศึกษา ที่กระจายตัวอยู่ในท้องถิ่นทุกภูมิภาคทั่วประเทศ จำนวน ถึง 40 แห่ง ซึ่งมหาวิทยาลัยมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เนื่องจากมีสถานะเป็นนิติบุคคล สามารถพัฒนาระบบการบริหารได้อย่างอิสระมีเสรีภาพทางวิชาการโดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยราชภัฏก็ยังมีข้อจำกัดในหลาย ๆ

ด้าน ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัว เพื่อให้องค์กร มีประสิทธิผล และจากการประเมินของสำนักงานรับรอง มาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ มหาชน) พบว่า มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีทั้งจุดเด่น และจุดด้อยที่ต้องรีบเร่งในการพัฒนา เช่น ผลการ ประเมินในด้านของคุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ราชภัฏเพชรบุรี พบว่า บัณฑิตมีงานทำ เป็นที่พึงพอใจ ของนายจ้างและผู้ประกอบการ แต่ในส่วนของเงิน เดือนเริ่มต้นค่อนข้างต่ำ การตีพิมพ์เผยแพร่บทความ จากวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทมีน้อย มาก ในด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ต้องมีการ พัฒนาในเรื่องของเงินสนับสนุนงานวิจัย งานสร้างสรรค์ ภายใน และต้องปรับโครงการวิจัย ให้สอดคล้องกับ พื้นที่ โจทย์ของการวิจัย ควรเป็นปัญหาที่สำคัญและได้ รับความสนใจในด้าน การบริหารวิชาการมหาวิทยาลัย ราชภัฏมิจิจกรรม และโครงการที่หลากหลาย สามารถ ตอบสนองความต้องการพัฒนา รวมถึงการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่สังคมได้ แต่ยังมีประเด็นการพัฒนา ที่ไม่ชัดเจนโดยเฉพาะในการเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการเป็นองค์กรทางวิชาการที่เป็นแหล่งอ้างอิงทาง ความรู้แก่ท้องถิ่น และมหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาการ บริหารมหาวิทยาลัยให้ก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงที่ สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอกโดยการมีกลยุทธ์ ที่ดี สามารถชี้นำความเป็นไปแก่ท้องถิ่นได้ สำนักงาน รับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก สถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (2550 : 16-19) และนอกจากนั้น ยังมีความจำเป็นสำคัญ ที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องเร่งพัฒนาให้การ ปฏิบัติงาน เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ มีการกำหนดให้จัดทำแผนปฏิบัติการและกรอบ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สถาบันอุดมศึกษา ทุกแห่งต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการ ประเมินผลทั้ง 4 มิติ คือ ด้านประสิทธิผลตามภารกิจ คุณภาพ การบริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ การพัฒนาองค์กร

จากความจำเป็นข้างต้นรูปแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มี ความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ต่อการนำมาใช้ เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยใน การ ดำเนินการตามกลยุทธ์ มีการประเมินผลงานที่เน้น สมรรถนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้อย่าง เป็นรูป ธรรม อันก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านความรู้ ความ เข้าใจ ตลอดจนจนครนำมาปรับใช้กับมหาวิทยาลัยตาม แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับได้นำพามหาวิทยาลัยไป สู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ พัฒนาระบบการบริหารการศึกษาต่อไปนั้น รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ควรประกอบ ด้วยอะไรบ้าง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏวัลลภ จันทรตระกูล (2544) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องดัชนีวัด ความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการที่เป็นองค์กร อิสระในมหาวิทยาลัย โดยการประยุกต์ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators ผล การวิจัย พบว่า ดัชนีวัดความอยู่รอด ด้านต่าง ๆ 4 ด้าน มีระดับความสำคัญในเกณฑ์ "สำคัญ" และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างกลุ่มบริหาร วิชาการของราชการกับกลุ่มที่ไม่ใช่ราชการ พบว่า ไม่มี ความแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนั้น กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าประเด็นดัชนี ชีววัด และระดับความสำคัญของดัชนีชีวิวัดด้านต่าง ๆ

ในภาพรวมมีความเหมาะสมในเกณฑ์มาก Paparone (2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการใช้กรอบคุณค่าการแข่งขันสำหรับการศึกษาวัฒนธรรมย่อยในองค์กร และความพยายามในการวางแผนอย่างกว้าง (Systems-wide planning) ในมหาวิทยาลัยการทหาร โดยการศึกษาวิจัยกรณีว่าหน่วยย่อยในองค์กรจะมีคุณค่าการแข่งขันที่แข่งขันกับการวางแผนดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการวางแผนอย่างกว้าง ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยวัฒนธรรมย่อย และแนวทางที่หน่วยย่อยชอบ ที่จะมีการวางแผน และไม่เห็นด้วยกับฝ่ายบริหารระดับสูงในการใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ในภาพรวมการศึกษาได้ชี้ให้เห็นการวินิจฉัยวัฒนธรรมย่อยในองค์กร และข้อตกลงรูปแบบในการวางแผนที่จะเป็นข้อมูลในการนำเสนอสำหรับความพยายามในการที่จะบูรณาการกิจกรรม และการตัดสินใจไปกับการวางแผนอย่างกว้างขององค์กร ซึ่งเป็นการบูรณาการการประเมินผลเชิงคุณภาพไปกับกิจกรรม เพื่อการประเมินองค์กรและการวางแผน Goodspeed (2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : การประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยทำการวิจัย ในโรงพยาบาลเพื่อนำการประเมินผลเชิงคุณภาพที่เน้นไปเฉพาะจุดที่สำคัญ Johansson (2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องวิสัยทัศน์และความเป็นจริง กรณีศึกษาในการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร พบว่า การจัดทำวิสัยทัศน์โดยฝ่ายบริหารระดับสูงมีความเป็นจริงที่แตกต่างจากฝ่ายบริหารระดับล่าง กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นส่วนที่สำคัญที่จะกระจายความต้องการของฝ่ายบริหารไปยัง ฝ่ายต่าง ๆ ในเรื่องกลยุทธ์ตลอดจนทำให้กลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด Van Deventer (2003 : Abstract) ได้ศึกษาการนำเสนอการบริหารทุนทางปัญญาใน สภาพแวดล้อมการบริการที่สนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ พบว่า ในการติดตามผลการเติบโตของ การบริหารทุนทางปัญญาต้องการทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

วัตถุประสงค์

วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยราชภัฏไปใช้จริง

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรในวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 600 คน ปีการศึกษา 2553 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 240 คนได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ทำการเก็บข้อมูลตามสถาบันราชภัฏทั่วประเทศ โดยในแต่ละแห่งจะใช้กลุ่มตัวอย่างแต่ละ 6 คนเท่า ๆ กัน วิธีการดำเนินการเก็บข้อมูล นำแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยส่งทางไปรษณีย์ ปรากฏว่าแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 240 ชุด ได้กลับคืนมาจำนวน 200 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.33

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน คือ คำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นลักษณะคำถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้ผ่านการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค 0.70 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

การวิเคราะห์ทางสถิติ

วิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยหาร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยคำนวณค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ลักษณะคำถามที่ใช้มาตรส่วนประมาณ

ค่า (Rating Scale) 4 ระดับโดยพัฒนาจากแนวคิดของอนุภรณ์ สุวรรณทีศนากร (2559 : 25)

นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้ (Best 1978 : 1820)

ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง/เป็นไปได้น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	ไม่เหมาะสม/เป็นไปได้น้อย
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	เหมาะสม/เป็นไปได้มาก
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.00	หมายถึง	เหมาะสมอย่างยิ่ง/เป็นไปได้มากที่สุด

ผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏจากการสัมภาษณ์ และวิพากษ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบเพื่อเป็นแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังองค์ประกอบต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการสร้าง และพัฒนาคนของกลยุทธ์ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจและกลยุทธ์ มีการกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์กร และสภาพภายนอกมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ของเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดความต้องการทางกลยุทธ์ มีการนำค่านิยมหลักการของการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงมาเป็นแนวคิดสำคัญด้วย ส่วนในด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ ผู้นำระดับสูงของมหาวิทยาลัยต้องสร้างบรรยากาศในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และควรส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้มี การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น และ

สังคมในภาพใหญ่ นั่นคือ ควรให้การสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างจริงจัง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ มีการระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าประสงค์ ควรใช้ความสามารถของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรมีแผนงานที่มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านกำลังคน ด้านการบริหารการเงิน ด้านบริหารวัสดุและด้านการจัดการ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน มีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล การประเมิน และจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน และด้านอื่นที่เกี่ยวกับแผน และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรคาดการณ์เปรียบเทียบกับผลของกลุ่ม หรือของมหาวิทยาลัยราชภัฏในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ และควรมีแนวทางในการรับฟังลูกค้า การประเมินความพึงพอใจความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ผู้ใช้ประโยชน์จากบัณฑิตจากงานวิชาการและบริการของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏ รวมทั้งควรมีการใช้ข้อมูลลูกค้าให้ทันต่อ
ทิศทาง และความต้องการของมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ
ควรมีระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความ
ต้องการ และทิศทางของวิวัฒนาการในการจัดการ
ศึกษา และภารกิจของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสภาพความ
เปลี่ยนแปลงภายนอก และทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผล
การดำเนินการดังกล่าวมีความรวดเร็วต่อการติดตาม
ความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้น
อย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ควรสร้างความมั่นใจว่าได้ใช้ข้อมูล และสารสนเทศ
เชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
ในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร รวมทั้งการสร้าง
นวัตกรรมทาง การจัดการศึกษา การบริการวิชาการ
และการบริหารจัดการโดยเฉพาะการร่วมพัฒนา
ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการแบ่งปันข้อมูลการ
ปรับปรุงและบทเรียนการจัดการศึกษาที่ได้รับระหว่าง
หน่วยงาน และกระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิด
การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีแผนงานที่ทำให้มั่นใจ
ว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมี การเตรียมพร้อม
ต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน และคำนึงถึงการป้องกัน
การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน และ
การทำให้คืนสู่สภาพเดิม ระบบงานการจัดการศึกษา
และกระบวนการทำงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ ควรมีความสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากความ
สามารถพิเศษของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เกิดมูลค่า
สูงสุด และมหาวิทยาลัยควรมีการบริหารกระบวนการ
สนับสนุน เช่นการบัญชี-การเงิน การธุรการ การบริหาร

บุคคล การบริหารทั่วไปและการจัดการระบบโครงสร้าง
พื้นฐาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพ
ที่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและ
มีความเป็นเลิศ และมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีตัวชี้วัด
ในปัจจุบัน และตัวชี้วัดที่สะท้อนแนวโน้มในอนาคต
ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลผลิตที่มีความ
สำคัญต่อลูกค้าทั้งบัณฑิต ผลงานวิชาการ หรือบริการ
ที่มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีขึ้น เพื่อการบริการทางวิชาการ
แก่สังคม และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีผลลัพธ์ของ
ตัววัด หรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติดิปฏิบัติ
อย่างมีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัด หรือดัชนีชี้วัดที่
สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อผู้นำระดับ
สูง และการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลลัพธ์ของ
ตัววัด หรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิด
การประพฤติดิปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ ควรผลลัพธ์ของ ตัววัด หรือดัชนีชี้วัด ที่สำคัญ
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย
และมหาวิทยาลัย ควรรบูรณาตัวชี้วัดของการประกัน
คุณภาพการศึกษาร่วมกับระบบการวัดผลของการบริหาร
เชิงกลยุทธ์

เมื่อนำรูปแบบการบริหารสำหรับมหาวิทยาลัย
ราชภัฏที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ไปศึกษา
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการสอบถาม
ไปยังกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถ
สรุปผลของข้อมูลสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และ
ผลของการศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้
ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	100	50.0
หญิง	93	46.5
ไม่ระบุ	7	3.5
รวม	200	100.0
2. อายุ		
30 - 40	21	11.0
41 - 50	81	41.0
51 - 60	76	37.0
61 - 70	2	1.0
ไม่ระบุ	20	10.0
รวม	200	100
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.0
ปริญญาตรี	13	6.5
ปริญญาโท	149	74.5
ปริญญาเอก	36	18.0
รวม	200	100
4. ตำแหน่งหน้าที่		
อธิการบดีหรือรองอธิการบดี คำนนนโยบายและแผน	33	16.5
คณบดีหรือเทียบเท่า	103	51.5
หัวหน้างานด้านแผนงาน	50	25.0
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ	3	1.5
อื่น ๆ	11	5.5
รวม	200	100

จากตารางที่ 1 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และเพศหญิงมีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 และส่วนใหญ่อยู่ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 51 – 60 ปีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ

ปริญญาโท จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 74.5 รองลงมาระดับปริญญาเอกจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 และส่วนใหญ่ มีตำแหน่งหน้าที่คณบดีหรือเทียบเท่าจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมาหัวหน้างาน ด้านแผนงาน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ความเหมาะสม \bar{x}	ความเป็นไปได้ \bar{x}
ด้านแนวคิด และหลักการ การบริหารเชิงกลยุทธ์	3.63	2.91
ด้านการนำมหาวิทยาลัย โดยผู้นำระดับสูง	2.99	2.78
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่	2.87	2.64
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	2.51	2.74
ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	3.07	2.72
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	2.99	2.86
ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	2.72	2.68
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	2.99	2.84
ด้านการจัดการกระบวนการ	3.35	2.75
ด้านผลลัพธ์	3.13	2.92
รวม	3.03	2.78

จากตารางที่ 2 พบว่า หลังจากนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และผลการวิพากษ์มาปรับปรุงรูปแบบค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 2.50-3.49 แสดงว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

สรุปผล

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านแนวคิด และหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) ด้าน

การนำมหาวิทยาลัยโดยผู้นำระดับสูง 3) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ 4) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) ด้านการถ่ายทอด กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 6) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 7) ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 8) ด้านมุ่งเน้นบุคลากร 9) ด้านการจัดการกระบวนการ และ10) ด้านผลลัพธ์ ซึ่งรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

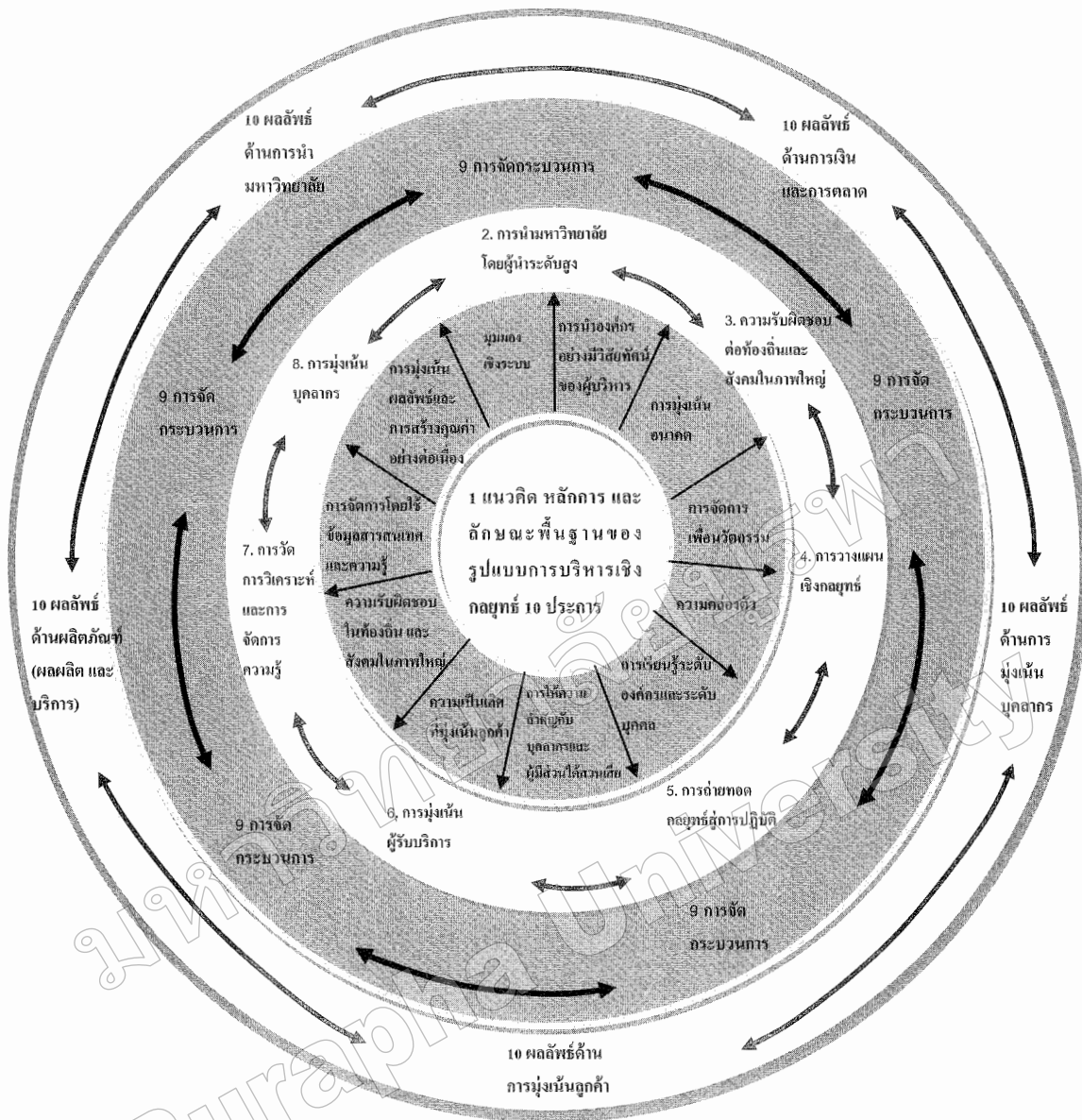
อภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ด้าน คือ (1) ด้านแนวคิด และหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้อง ยึดมั่นในแนวคิดหลักการพื้นฐานสำคัญ 10 ประการ ซึ่งแนวคิดทั้ง 10 ด้านที่จะหลักยึดสำคัญใน การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนปฏิบัติตามลักษณะพื้นฐานของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะนำมาใช้เพื่อวางกรอบแนวทางกำหนดกลยุทธ์ต่อไป (2) ด้านการนำมหาวิทยาลัยโดยผู้นำระดับสูงเพื่อสร้างการขึ้นนำ สร้างความเปลี่ยนแปลง และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมถึงการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิธีการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้เป็นปัจจัยเข้า (Input) ที่สำคัญเพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการนำเสนอของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542) ที่เน้นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องขับเคลื่อนด้วยผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ด้านความรับผิดชอบต่อท้องถิ่นและสังคมในภาพใหญ่เป็นปัจจัยเข้า (Input) ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องคำนึงถึงความพึงพอใจ และผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ และการปฏิบัติการ นั้นหมายถึงว่า มหาวิทยาลัยต้องมีกลยุทธ์ที่จะสร้างความอยู่ดี มีสุข สร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ระบุว่าในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องรับผิดชอบต่อความเป็นไปทางสังคมทั้งในท้องถิ่น และสังคมในภาพกว้าง (4) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยเข้าสำคัญ (Input) ที่จะวางแผนเพื่อนำมหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่

ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ที่ว่าองค์กรต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก ค้นหาโอกาส จุดแข็ง และศักยภาพขององค์กรให้เจอ และนำมาเป็นองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับการนำเสนอของ Hunger and Wheelen (2000) ที่อธิบายกระบวนการบริหารกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (5) ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ต้องตระหนักว่าทำอย่างไรให้กลยุทธ์เหล่านั้นสามารถถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ของ Robert kapland and David Norton (1992) ว่าในการวางแผนกลยุทธ์นั้นองค์กรจะต้องคำนึงถึง การสื่อสาร และการถ่ายทอดทางกลยุทธ์นั้นคือต้องสื่อสารและให้มีการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในการกิจหลักสำคัญหรือทั่วทั้งองค์กรให้ได้ โดยต้องเชื่อมโยงกับการมีส่วนได้ส่วนเสียของบุคลากร และการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรที่สมดุลกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (6) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นวิธีการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยเน้นการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์และการแสดงให้เห็นถึงความภักดีของลูกค้า โดยผ่านแรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้ ซึ่งแนวคิดในการจัดกระบวนการดังกล่าวนี้สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นหนึ่งในนโยบายหลักที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (กพร) (7) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นด้านเป็นปัจจัยเข้า (Input) ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย เพราะถือว่าด้านนี้เป็นสมอง หรือเป็นศูนย์กลางทำให้เกิดความสอดคล้องของการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลงานการวิจัยของ Van Deventer (2003) ที่ได้นำเสนอไว้ในผลงานวิจัยการนำเสนอการบริหารทุนทางปัญญาในสภาพแวดล้อมการบริการที่สนับสนุนข้อมูลสารสนเทศไว้ว่า การบริหารทุนทางปัญญาที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ เป็นตัววัดประเมินผลองค์กรในการพัฒนาไปสู่อนาคตตามกลยุทธ์ได้ดีกว่าการไม่พึ่งพาการพัฒนาองค์ความรู้ หรือทุนทางปัญญาในองค์กรที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของซัลลิทซ์ เจลิมมีประเสริฐ (2544) ที่นำเสนอไว้ว่าในระหว่างที่มีการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตาม วัดผล และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างเหมาะสม หากพบปัญหาอุปสรรคจะได้แก้ไขปัญหาย่างทันท่วงทีและนำผลสะท้อนกลับสู่การปรับปรุง อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (8) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยเข้า (Input) ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องยึดวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งการที่จะสร้างและรักษาให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอตามกลยุทธ์ ตัวแปรสำคัญ คือ ชีตความสามารถและทัศนคติของบุคลากรต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และยังต้องคำนึงถึงการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์กับผลงานและความดีความชอบของบุคลากรด้วย และต้องสร้างระบบการพัฒนาขีดความสามารถและจัดวางโครงสร้างอัตรากำลังบุคลากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ รวมถึงมหาวิทยาลัยต้องมีการจูงใจที่ดีและการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรในการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างเหมาะสมซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับหลักการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ของ Robert kapland and David Norton (1992) ที่เสนอว่าในการวางแผนกลยุทธ์นั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงขีดสมรรถนะของบุคลากรเป็นสำคัญ ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่สมดุลกับกลยุทธ์การพัฒนา ต้องสร้าง

บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และต้องเชื่อมโยงการมีส่วนได้ส่วนเสีย ของบุคลากรกับผลสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร (9) ด้านการจัดกระบวนการ ซึ่งเป็นการจัดกระบวนการ (Process) ที่เป็นด้านหลัก และเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งการจัดการศึกษา การบริการวิชาการ การวิจัย การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม โดยมหาวิทยาลัยต้องมีวิธีการเพื่อให้งานลุล่วง โดยเน้นวิธีการที่ต้องให้ความสำคัญ การปกป้อง และการใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษเพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยซึ่งแนวคิดในการจัดกระบวนการดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นหนึ่งในนโยบายหลักที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (กพร) มุ่งเน้นให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาระบบงานภายใน ทั้งระบบงานที่สร้างคุณค่า และระบบงานสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการขับเคลื่อนภารกิจ และกลยุทธ์ของส่วนราชการ (10) ด้านผลลัพธ์ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมุ่งผลลัพธ์ (Result) ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของวัลลภ จันทรี่ตระกูล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาดัชนีวัดความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการที่เป็นองค์กรอิสระในมหาวิทยาลัย โดยการประยุกต์ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators พบว่า ดัชนีความอยู่รอดประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ทั้งนี้สามารถแสดงรายละเอียดความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 10 ด้าน ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
นายพิทัศน์ นุ่นเกตุยง

จากภาพประกอบการจะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 1. รูปแบบของแนวคิดหลักการและลักษณะพื้นฐานของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องคำนึงถึงมี 10 ประการ คือ การจัดการเพื่อนวัตกรรมความคล่องตัว การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การจัดการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ความรับผิดชอบในท้องถิ่นและสังคมในภาพใหญ่ การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง มุมมองเชิงระบบ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมุ่งเน้นอนาคต 2. รูปแบบที่ต้องยึดหลัก การนำมหาวิทยาลัยโดยผู้นำระดับสูง ซึ่งในที่นี้คือสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี เป็นต้น 3. รูปแบบที่ต้องรับผิดชอบต่อท้องถิ่นและสังคมในภาพใหญ่ ตามเจตนารมณ์ในการตั้งมหาวิทยาลัย 4. รูปแบบที่ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงจากภายนอก 5. รูปแบบของการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่ต้องให้เกิดทั้งองค์กรและ มีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ 6. รูปแบบของการมุ่งเน้นผู้รับบริการทั้งผู้รับบริการภายในและผู้รับบริการจากหน่วยงานในท้องถิ่น 7. รูปแบบการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่มหาวิทยาลัยจะต้องติดตามความเป็นไปของการดำเนินงาน และนำมาวิเคราะห์ผลที่เชื่อมโยงกับการตัดสินใจจากการบริหาร และการให้ความสำคัญกับการวัดความรู้เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

8. รูปแบบการมุ่งเน้นบุคลากรที่มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาขีดความสามารถให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ และคำนึงถึงความผาสุกในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ 9. รูปแบบของการผลิตกระบวนการหลักที่สำคัญทั้งการจัดการเรียนการสอน เพื่อการผลิตบัณฑิตคุณภาพ การมีการบริหารแก่ท้องถิ่นที่ต้องมีคุณภาพ และมาตรฐานที่สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง และความต้องการของท้องถิ่น 10. รูปแบบการมุ่งเน้นผลลัพธ์มหาวิทยาลัยต้องมีผลลัพธ์ที่สามารถเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของกลุ่มและยังต้องมีผลลัพธ์ที่สะท้อนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ นั่นคือมีการวัดผลการดำเนินการด้านการเงิน รวมถึงตัวชี้วัด โดยรวม ด้านผลตอบแทน พร้อมทั้งวิเคราะห์แนวโน้มของตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า ผลลัพธ์ ด้านบุคลากร ประสิทธิภาพ ผลของกระบวนการ และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยค้นคว้าอิสระของการศึกษาในหลักสูตรดุริยศึกษาศาสตร์ ซึ่งผู้เขียนใคร่ขอขอบคุณ รศ.ดร.อมรชัย ต้นดิเมธ อาจารย์ที่ปรึกษาจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม รศ.ดร.มนตรี แยมกลีกร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ปรึกษาร่วม และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถาม ทุกท่าน ที่ได้มีส่วนช่วยให้งานวิจัยดังกล่าวนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ดี.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2547). *ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 23 ก. 14 มิถุนายน 2547*.
- วัลลภ จันทร์ตระกูล. (2544). *ดัชนีวัดความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการ ที่เป็นองค์การอิสระใน มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ อมรินทร์.
- อนุภรณ์ สุวรรณสถิตกร. (2529). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสภาตำบลต่อโครงการปี 2528 อำเภอชนบท*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.
- Goodspeed, Scott Winans. 2003 "Translating strategy to action: The balanced scorecard", *Doctoral Dissertation, Medical University of South Carolina – College of Health Professions*. (Online). Available : <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3090725> [5 May 2004]
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2000). *Strategic management (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Johansson, Cartrin Eva. 2003. "Vision and Realities. A case study of communication on corporate strategy", *Doctoral Dissertation, Uppsala Universitet (Sweden)*. (Online). Available : <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/f607217> (5 May 2004)
- Kaplan, Robert S. and Norton , David P. 1992. *The Strategy-Focused Organization*. Boston:Harvard Business School Publishing Corporation Copyright 2001.
- Paparone, Cristopher R. 2003. "Applying the competing values framework to study organizational subcultures and system-wide planning efforts in a military university", *Doctoral Dissertation, The Pennsylvania State University*. (Online). Available : <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3109973> (5 May 2004)
- Van Deventer, Martha Johanna. (2003) "Introducing Intellectual Capital in an Information supportservices environment", *Doctoral Dissertation, University of Pretoria(SouthAfrica)* (Online).Available:<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/f110465> [5 May 2004]