

ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*

Proactive Strategy for Managerial Quality Development of Rajabhat University

เฉลิมชัย คุชไพบูลย์**

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. รูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3. เพื่อยืนยันรูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 15 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูล 300 คน ประกอบด้วยอธิการบดี รองอธิบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลงานวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอยู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ 2) การสร้างบรรยากาศที่ดี 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) เกณฑ์การประเมิน และ 5) การสร้างระบบสารสนเทศ ตามลำดับ
2. รูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างระบบสารสนเทศ และเกณฑ์การประเมิน มีค่าน้ำหนักของความแปรปรวนเท่ากับ .55, .49 และ .38 ตามลำดับ ในการสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อีกทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสร้างระบบสารสนเทศ มีค่าน้ำหนักของความแปรปรวนเท่ากับ .97, .26 และ .25 ตามลำดับ
3. การยืนยันรูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและยืนยันรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ในระดับมากที่สุด ส่วนในรายด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกณฑ์การประเมิน และการสร้างระบบสารสนเทศ มีความเป็นไปได้ กับความถูกต้อง ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์เชิงรุก, คุณภาพการบริหาร, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม พ.ศ.2555 อาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

** ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา) ปร.ด.(การบริหารการศึกษา)

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the proactive strategy factors for management quality of Rajabhat University, 2) to study the proactive strategy model for management quality of Rajabhat University, and 3) to confirm the proactive strategy model for management quality of Rajabhat University. This research was the descriptive approach. The samples were taken from 15 Rajabhat Universities by cluster random sampling. The respondents were president, vice-president, dean, faculty head and instruct professors totally 300 respondents. The instrument for collecting the data were semi-structure interview and an opinionnaire. The statistical analysis were frequencies, percentage, arithmetic mean, factor analysis, and content analysis.

The results were as follows:

1. The factors of the proactive strategy factors for management quality of Rajabhat University, were 5 factors: systematic strategic determination, good climate creation, efficient communication, criterion assessment and information system creation.

2. The proactive strategy model for management quality of Rajabhat University, was firstly systematic strategic determination, followed by good climate creation, information system creation and criterion assessment, variance value equal to .55, .49 and .38 respectively, in the proactive strategy creation for management quality of Rajabhat University; in addition, good climate creation and efficient communication were directly and indirectly influence to information system creation, variance value equal to .97, .26 and .25 respectively.

3. The confirmation to the proactive strategy model for management quality of Rajabhat University, was found that the experts expressed their opinions and confirmed to this strategic model for management quality of Rajabhat University, was the most highest level in overall view, having suitability, feasibility, correctness and advantages, but for details, systematic strategic determination, good climate creation, efficient communication, criterion assessment and information system creation, having feasibility and correctness were at the most highest level in all aspects.

Key Words : Proactive Strategy, Management Quality, Rajabhat University

บทนำ

กระแสพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศในเอเชียในปัจจุบันไม่ช่วยขยายโอกาสในการมีงานทำให้มีความหลากหลายในสาขาอาชีพมากขึ้น ประกอบกับได้มีการปรับตัวของภาคอุตสาหกรรมที่หันมาใช้เทคโนโลยีผสมผสานในกระบวนการผลิตที่เน้นใช้ทักษะฝีมือและความรู้ที่หลากหลาย (Skill and Knowledge - Oriented Industries) จึงเกิดความพยายามปรับตัวในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงเชิง

โครงสร้างของอุตสาหกรรม การผลิตต่าง ๆ ที่มุ่งหากำลังคนที่มีความรู้ที่หลากหลายและมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลให้ปริมาณกำลังคนของประเทศต่าง ๆ ในเอเชียในส่วนที่มีระดับการศึกษาสูง อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ วิศวกร และผู้ชำนาญการต่าง ๆ เพิ่มสูงขึ้นเป็นทวีคูณ¹ รัฐบาลและพลเมืองในเกือบทุกประเทศเห็นความสำคัญและส่วนดีของการศึกษา โดยเห็นว่าการศึกษเป็นประโยชน์มากแก่ตนเองและประเทศชาติ การศึกษาช่วยให้มนุษย์มีการพัฒนาและฉลาดขึ้น รวมถึงเป็นการยกฐานะทางด้านสังคมให้สูงขึ้น ผู้ที่ได้รับการศึกษาสูงส่วนมากมักมีรายได้สูง ประเทศที่มีพลเมืองที่มีการศึกษาจะเป็นประเทศที่มีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการปกครอง รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ จึงทุ่มเทงบประมาณไปเป็นจำนวนมากเพื่อการจัดการศึกษา²

การศึกษาในระดับอุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัย ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สังคมแห่งการเรียนรู้ปรากฏเป็นภาพที่ชัดเจนขึ้นได้ ซึ่งในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเองก็มีการกิจหลักทางด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้วยเช่นกัน โดยมีกฎหมาย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 รองรับ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย มีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่งได้เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน อาทิ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้เปิดการเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ตและวางแผนจะเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติในอีก 2 ปีข้างหน้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับมหาวิทยาลัยวอร์วิก (University of Warwick) สหราชอาณาจักร เปิดสอนระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์ เมื่อจบการศึกษาจะได้รับปริญญาบัตร 2 ใบ มหาวิทยาลัยรังสิตตั้งเป้าเป็นมหาวิทยาลัย 2 ภาษา เพื่อรองรับนักศึกษาจากทุกภูมิภาคทั่วโลก เป็นต้น³

การปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงส่วนหนึ่ง แต่ยังมีสถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชนอีก 200 กว่าแห่งทั่วประเทศ ได้พยายามปรับตัวเพื่อรับมือกับการแข่งขันของธุรกิจอุดมศึกษาในอนาคตเช่นกัน อย่างไรก็ตามการจะปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต จึงจำเป็นต้องศึกษาคาดการณ์แนวโน้มอนาคต เพื่อเป็นกรอบในการปรับทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับอนาคตที่จะมาถึง จากผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัยได้คาดการณ์แนวโน้มสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยไว้หลายประการ อันจะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นพื้นฐานแนวโน้มอนาคตเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาไทยได้ อาทิ เช่น สถาบันอุดมศึกษาที่แสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่าง สภาพการแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรงขึ้น ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษามีทรัพยากรที่จำกัด อีกทั้งผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับต้องการของตลาดแรงงาน และผู้เรียนมีโอกาเลือกสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามพัฒนาตนเองให้แข่งขันได้ ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัด ทำได้ดี มีความเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อทุ่มทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตร การ

¹ กรมการจัดหางาน, Job Mismatch มุลแห่งปัญหาและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย. Accessed 13 December 2005. Available from www.policy.doe.go.th.

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, การศึกษาสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนเอกชน (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2543),1.

³ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ทิศทางการอุดมศึกษาไทย. Accessed 15 December 2009. Available from www.Kriengsak@Kriengsak.com.blos.eduzones.Com/drkieng/7614.

จัดการเรียนการสอนการวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่เป็นจุดเด่นนั้นได้อย่างมีคุณภาพ และแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านภาษาอังกฤษและหลักสูตรนานาชาติ มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นในด้านเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย สภาพของความจำกัดทางทรัพยากร และการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรง ประกอบด้วยความต้องการขยายตลาดทางการศึกษาไปยังกลุ่มคนต่าง ๆ ให้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มากขึ้น เพื่อเสริมจุดอ่อนจุดแข็งกันและกัน แบ่งปันหรือระดมทรัพยากร ทำวิจัย หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เรียน ฯลฯ เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยมีแนวโน้มการสร้างตราสัญลักษณ์ (Brand name) ร่วมกัน⁴

สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง มีแนวโน้มว่าจะมีบางมหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาเฉพาะที่เป็นการลงลึกระดับเชี่ยวชาญ อันเป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสูง และเป็นการเพิ่มความสามารถแข่งขันให้มหาวิทยาลัย เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้เรียนที่สนใจเจาะจงจากทั่วโลก ดึงดูดคณาจารย์ที่เก่งและมีความเชี่ยวชาญ ให้เข้ามาร่วมสอนและร่วมทำงานวิจัย ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยของบริษัทต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตยี่ห้อต่าง ๆ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีมหาวิทยาลัยแฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger University) ก่อตั้งโดยบริษัทแมคโดนัลด์ ประเทศจีนมีมหาวิทยาลัยการแพทย์ (China Medical University) ในญี่ปุ่นมีมหาวิทยาลัยโตเกียวด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการทะเล (Tokyo University of Marine Science and Technology) โดยมีผู้คนจำนวนมากจากทั่วโลกหลั่งไหลเข้าเรียน ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มที่ประเทศไทยจะมีการพัฒนาและเปิดมหาวิทยาลัยเฉพาะทางในลักษณะดังกล่าวมากขึ้น⁵

สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งผลิตผลงานวิจัย จากสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่รุนแรงขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบางแห่งอาจปรับยุทธศาสตร์ไปสู่ทิศทางการมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงการบุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ จนเป็นที่รู้จักและยอมรับจากนักศึกษาทั่วโลก ทั้งยังเป็นช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยด้วย อย่างไรก็ตามการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ยังมีลักษณะของมหาวิทยาลัยที่มีการจัดการเรียนการสอนควบคู่ไปกับการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ

สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้หลักสูตรต้นแบบจากต่างประเทศ การขยายตัวด้านการลงทุนทางการศึกษาที่แข่งขันมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกพยายามทำตลาดการศึกษาไปยังประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทย ในขณะที่คนในสังคมไทยต้องการหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพที่มีความน่าเชื่อถือระดับสากล ส่งผลให้มีแนวโน้มการนำเข้าหลักสูตรการเรียนการสอนสำเร็จรูปที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลหรือที่เรียกว่าแฟรนไชส์ (franchise) เข้ามาในมหาวิทยาลัยไทยหรืออาจเป็นการเปิดหลักสูตรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทยกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เป็นต้น⁶

⁴ เรื่องเดียวกัน.

⁵ จรัส สุวรรณเวลา, *วิกฤตของอุดมศึกษาไทย*. Accessed 25 มกราคม 2553. Available from <http://board.dserver.org/higer-education/learning2teach> – วิกฤติอุดมศึกษาไทย(1).htm, 1-4.

⁶ สุภาพ พัสอ่อง, *วิกฤตของอุดมศึกษาไทย*. Accessed 19/2/2553. Available from <http://board.dserver.org/worlrdcommune/00000015.html>, 1-11.

สถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่สามารถขยายตลาดการศึกษาไปยังต่างประเทศ การเปิดเสรีทางการศึกษา เป็นช่องทางให้เกิดการขยายสาขาวิชาที่ไทยแกร่งหรือมีความพร้อมไปสู่ต่างประเทศได้ แต่ต้องยอมรับว่าการเปิดเสรีทางการศึกษาของไทยยังไม่มีความพร้อมเพียงพอ เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องอำนาจการต่อรองกฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศที่มีคุณภาพมากกว่า ดังนั้นใน 5 ปีข้างหน้าสถาบันอุดมศึกษาอาจจะสามารถขยายตลาดการศึกษาไปต่างแดนได้ เฉพาะในสาขาที่เป็นเอกลักษณ์ไทย เช่น สอนการทำอาหารไทย ดนตรีไทย รำไทย หัตถกรรมไทย ภาษาไทย เป็นต้น⁷

สถาบันอุดมศึกษาที่แข่งขันไม่ได้ต้องปิดตัวหรือควมรวมกิจการ การแข่งขันด้านการศึกษามิถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตพื้นที่หนึ่งอีกต่อไป แต่จะขยายสู่การแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับโลกมากขึ้น ส่งผลให้การแข่งขันการศึกษาจะทวีความรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงต้องเร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อดึงดูดผู้เรียน ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาใดไม่สามารถเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร พัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือมีจุดเด่นที่น่าดึงดูดมากเพียงพอ ย่อมจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ และอาจต้องปิดตัวหรือควมรวมกิจการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นไปในที่สุด⁸

สถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันและในอนาคต คงไม่สามารถดำเนินกิจการได้ตามอำเภอใจดังเช่นที่ผ่านมา เนื่องจากแรงกดดันของกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ได้ดำเนินการเปิดเสรีด้านการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจสังคมเข้าสู่ประเทศไทย ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องดำเนินกิจการโดยที่คำนึงถึงความอยู่รอด แต่ในขณะเดียวกันต้องไม่ละทิ้งเจตนารมณ์ของการเป็นสถาบันที่ผลิตบุคลากรให้มีคุณภาพซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ⁹

อนึ่ง หากจะมองย้อนกลับไปในอดีตจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ถือกำเนิดจากการก่อตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูซึ่งพัฒนามาโดยลำดับ ซึ่งได้คำนึงถึงคุณภาพของครูเป็นอย่างยิ่ง การกลั่นกรองผู้ที่จะเข้ารับการการศึกษาเพื่อออกไปเป็นครูในอนาคตเป็นไปอย่างมีขั้นตอนที่รัดกุมเพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง เข้ามาศึกษา ซึ่งการจัดระบบการฝึกหัดครูในขณะนั้นก็เป็นการจัดระบบที่มีประสิทธิภาพคือ เรียนทั้งชีวิต เรียนทั้งทางด้านความรู้ทางทฤษฎี และการฝึกอบรบอย่างเข้มข้นในวิชาชีพ และพฤติกรรมของผู้ที่จะออกไปเป็นครูเป็นอย่างดี มีการให้ทุนเล่าเรียน และมีงานรองรับทันทีหลังจากสำเร็จการศึกษา การศึกษาในสถาบันการฝึกหัดครู จึงเริ่มต้นและสำเร็จออกมาทำงานด้วยเกียรติภูมิ ได้รับการยอมรับจากสังคมเป็นอย่างดี เป็นที่น่าสังเกตว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา สถาบันฝึกหัดครูเริ่มได้รับความกระทบกระเทือนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบทั้งหมดที่เคยปฏิบัติ จากระบบการคัดเลือกคนเก่งเข้าศึกษามาเป็นการรับนักศึกษาอย่างไม่จำกัดจำนวน เปลี่ยนจากระบบ “ฝึกหัดครู” เป็นการ “เรียนครู” เปลี่ยนจากระบบประกันงานมาเป็นการแก่งแย่งกันเข้าทำงาน จากระบบการผลิตสังกัดเดียวเป็นหลายสังกัด ความเชื่อถือของสังคมเกือบสิ้นสูญ กรมการฝึกหัดครูในสมัยนั้นพยายามฟื้นฟูด้วยโครงการครูทายาท แต่ก็ยังเป็นเพียงจุดเล็กๆ ของความพยายามเท่านั้น หลังจากนั้น วิทยาลัยครูก็ได้เปลี่ยนระบบ

⁷ จรัส สุวรรณเวลา, *วิกฤตของอุดมศึกษาไทย*. Accessed 25/01/2553. Available from <http://board.dserver.org/higer-education/learning2teach> – วิกฤตอุดมศึกษาไทย(1).htm, 1-4.

⁸ สุภาพ พัส่อง, *วิกฤตของอุดมศึกษาไทย*. Accessed 19/2/2553. Available from <http://board.dserver.org/w/worldcommune/00000015.html>, 11-14.

⁹ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, *ทิศทางการอุดมศึกษาไทย*. Accessed 15 December 2009. Available from www.Kriengsak@Kriengsak.com.blos.eduzones.Com/drkieng/7614.

จากความเป็นหนึ่งเดียวคือการผลิตครู ไปสู่การผลิตบุคลากรในหลากหลายสาขาวิชาชีพ ก้าวเข้าสู่ความหลากหลายทางวิชาการ และมุ่งขยายการศึกษาให้สูงขึ้นตั้งแต่ปี 2527 เป็นต้นมา ทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น ความอยู่รอดและมีการแข่งขันกันอย่างสูง (survival in a global and competitive market) การยึดหลักการให้บริการที่ดี (good service) การดำเนินธุรกิจที่มีค่าใช้จ่าย (higher costs of doing business) แนวโน้มด้านการบริหารให้เกิดการคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (more efficient and accountable) เป็นต้น¹⁰ เท่าที่ผ่านมามีปัจจัยกล่าวได้ว่า จากวิทยาลัยครูสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการขยายการให้บริการในสาขาวิชาที่หลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การเปลี่ยนสถานภาพของวิทยาลัยครูมาเป็นสถาบันราชภัฏ และในที่สุดก็เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีการกระจายอำนาจสำนักงานสถาบันราชภัฏ สู่สถาบันราชภัฏมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างขององค์การ และระบบการบริหารงานในองค์การจากเดิมมาสู่โครงสร้างและการบริหารงานตามแบบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะต้องปรับสภาพระบบการบริหารงานและการปฏิบัติงาน ตลอดจนสายการบังคับบัญชา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจากระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มียุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารต่อไป และหากย้อนไปดูระบบ และตัวเลขของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ย้อนจากปีนี้เป็นอดีตพบหลายๆ ข้อมูลที่น่าใจหาย และน่าเป็นห่วงถึงอนาคต มีดังนี้¹¹

1. นักศึกษา คือ ลูกค้าและผลผลิตที่มหาวิทยาลัยถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดถึงการประสบความสำเร็จระบบการศึกษาของผู้บริหาร ในระบบการศึกษาปัจจุบัน มีจำนวนนักศึกษาภาคปกติ หมายถึงเรียนเต็มเวลาตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ และนักศึกษาภาคพิเศษ เช่น เสาร์ อาทิตย์ หรือมีเข็มนาฬิกาจับเวลาอื่นที่สามารถจัดการศึกษาให้ได้ อัตราค่าเทอมก็แตกต่างกันไป หากมองย้อนไปในอดีต และปัจจุบัน มีมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่ง ตัวเลขดังกล่าวลดลงมาก อะไรที่เป็นสาเหตุดังกล่าว ต้องยอมรับความจริงว่า ตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีการแข่งขันกันในเรื่องของการบริหารจัดการกันทุกอย่าง อาทิ ค่าเทอม ที่พัก บริการอาหาร บริการเงินกู้จากภาครัฐ แม้กระทั่งรับประกันการมีงานทำหลังจากจบการศึกษา สาขาวิชาที่เป็นแรงดึงดูดที่นำเราใจที่คาดว่าจะแล้วไม่มีคำว่าตกงาน คุณภาพหลังจากจบการศึกษาของบัณฑิต มีหลายๆ บริษัท หลายหน่วยงานปฏิเสธที่จะรับเข้าทำงาน หรือถึงแม้ว่ารับเข้าทำงานแต่โดยฐานะ ตำแหน่ง ค่าตอบแทน และโอกาสต่างจากบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีชื่อ รวมทั้งของมหาวิทยาลัยเอกชนด้วย

2. อาจารย์/ บุคลากร เป็นบุคลากร จักรกลที่สำคัญยิ่งในการผลักดันร่วมมือปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี นับตั้งแต่รัฐบาลมีนโยบายให้ข้าราชการได้ออกจากราชการก่อนกำหนด หรือเรียกว่า เออร์รี่ไทม์ ทำให้มีจำนวนอาจารย์ที่มีความประสงค์ออกจากราชการจำนวนมาก บางโปรแกรมหรือภาควิชาแทบจะสูญพันธุ์ไปเลยก็มี ส่วนที่มีอยู่ก็อยู่ไปตามสภาพของความเป็นราชการ ปัจจุบันอัตราส่วนระหว่างอาจารย์ที่เป็นข้าราชการ หรืออาจารย์อัตราจ้างที่ต้องทำสัญญาเป็นระบบปี ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏอันได้แก่ สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และผู้บริหาร เป็นตัวจักรกลที่สำคัญยิ่งที่จะผลักดัน กำหนดนโยบาย ทิศทาง แนวทางในการปฏิบัติ ผู้บริหารหลายคนคุ้นเคยกับบรรทัดฐานนิยมของราชการ ทำให้มีการแข่งขันกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย

¹⁰ ประวิตร ชูศิลป์, “แนวทางการพัฒนาสถาบันราชภัฏ,” ไทยโพสต์ (ฉบับประจำวัน 31 ธันวาคม 2542) : 1-7.

¹¹ เฉลิมพล พลมุข, มหาวิทยาลัยราชภัฏ...วิกฤตหรือไม่. Accessed 6 มกราคม 2551. Available from

<http://www.manager.co.th>.

กันเอง ผู้บริหารบางแห่งพยายามหายุทธศาสตร์ใหม่หลายอย่าง อาทิ พยายามที่จะเปิดการเรียนระดับปฐมวัย ประถมศึกษา แม้กระทั่งสาธิตของมัธยมศึกษา เปิดหลักสูตรปริญญาโท ปริญญาเอก หรือมีความพยายามหารายได้ทางอื่นๆ เพื่อความอยู่รอด เช่น เปิดตลาดนัดขายของ เชิญนักศึกษาที่เป็นชาวต่างชาติเข้ามาเรียน และวิธีอื่นๆ ที่หลากหลาย

3. ระบบการแข่งขัน เริ่มตั้งแต่การแข่งขันกันตั้งแต่คณาจารย์ในแต่ละโปรแกรม แต่ละคณะ บางโปรแกรมในปัจจุบันมีแต่จำนวนอาจารย์แต่ไม่มีนักศึกษาเข้ามาเรียน จึงต้องใช้ความสามารถพิเศษของผู้เรียนทั้งด้านความจำ ความเข้าใจ การพิสูจน์ ทดลอง การแข่งขันกันของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะเพิ่มยอดของนักศึกษา ชื่อเสียงของหลักสูตร ในปัจจุบันมีหลายแห่ง มีความพยายามที่จะดึงคนที่มีความเสี่ยงของสังคม ประสบความสำเร็จของชีวิตเข้ามาจัดหลักสูตร เพื่อเป็นหลักสูตรที่น่าพอใจ

4. ระบบการเมือง กระทรวงศึกษาธิการเป็นกระทรวงที่มีรัฐมนตรีที่มีการเปลี่ยนโฉมหน้ามากที่สุด ผู้นำแต่ละคนที่เข้ามาต่างมีนโยบาย ยุทธศาสตร์ วิธีการที่ต่างกัน การยึดถือปฏิบัติเป็นไปตามกระแสของผู้นำแต่ละคน

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 34 ได้กำหนดให้คณะกรรมการอุดมศึกษาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาตินี้ โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา คณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ได้บ่งชี้ปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก่อนข้างจะครอบคลุม ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นสิ่งบั่นทอนความพยายามที่จะสร้างคุณภาพ และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เกิดกับสังคม หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะได้ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหาร นอกจากจะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถแก้ไขจุดบกพร่องเหล่านี้แล้ว ยังจะทำให้สร้างความน่าเชื่อถือในคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาได้อีกด้วย

จากปัญหาสถานการณ์การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่มีการแข่งขันกันรุนแรงขึ้นทุกขณะ ปัญหาผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจต่อการศึกษาและนโยบายของรัฐในการจัดการศึกษา ส่งผลให้ผู้เรียนมีทางเลือกในการเข้าเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาซึ่งรวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหลายต้องปรับยุทธศาสตร์กิจการของตนเอง โดยเฉพาะการนำยุทธศาสตร์เชิงรุกมาใช้ในการบริหารงาน อันส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้เข้าเรียน มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องปรับยุทธศาสตร์ของตนเองเพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจและรู้สึกคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป และเมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสนองต่อความต้องการได้มากที่สุด ก็จะทำให้เป็นที่ยอมรับมีผลมาถึงชื่อเสียง และรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นนำไปสู่การอยู่รอดเติบโต เพิ่มมากขึ้น อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน อีกทั้งยังสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจอีกด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงองค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุก และเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากนี้ ยังต้องการทราบรูปแบบและยืนยันรูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุก เพื่อพัฒนา

คุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน และกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหาร เพื่อให้สามารถสนองความต้องการของการได้รับผลกระทบของทุกฝ่ายและให้ได้มากที่สุด

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์หลักการ แนวคิดทฤษฎี และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารตามแนวคิดของ ประยงค์ มีใจอื้อ¹² กระบวนการการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ขั้นตอนการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) เพื่อชี้ให้เห็นสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย (1) ชี้ให้เห็นอุปสรรค และโอกาสทั้งในปัจจุบันและอนาคต (2) การประเมินข้อดีและข้อเสีย ขั้นตอนการกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ประกอบด้วย (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดพันธกิจ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ และ (4) การกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการสร้างยุทธศาสตร์องค์กร (Organization Strategy) ประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับองค์กร (Corporate Level) (2) ระดับธุรกิจ (Business Level) และ (3) ระดับหน้าที่ (Function Level) ขั้นตอนการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Implementing Strategy) ประกอบด้วย (1) การกำหนดนโยบาย (2) การจัดทำแผน (3) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (4) การกำหนดโครงการ และ (5) การกำหนดแผนงาน และขั้นตอนการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Control Strategy) ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ (1) การควบคุม (Control) ใช้การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) (2) การประเมินผล (Evaluate) ใช้การตรวจสอบ (Balanced Scorecard) แต่สำหรับพอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้กล่าวถึง หลัก 6 ประการในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้คือ (1) เป้าหมายที่ถูกต้อง (right goal) (2) องค์กรประกอบของคุณค่า (value proposition) (3) ห่วงโซ่ของคุณค่าที่มีความโดดเด่น (distinctive value chain) (4) การแลกเปลี่ยน (trade-offs) (5) ความสอดคล้อง (fit) และ (6) ความต่อเนื่อง (continuity)¹³ สำหรับพสุ เดชะรินทร์ ได้นำเสนอการบริหารยุทธศาสตร์แบบครบวงจรไว้ 3 องค์ประกอบ คือ (1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (strategic analysis) (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) และ (3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategic execution)¹⁴ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาระบบราชการไทย คือ (1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (strategy formulation) (2) การนำไปสู่การปฏิบัติ (strategy implementation) และ (3) การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (strategic control)¹⁵ พร้อมกันนี้ อธิปไตย คลี่สุนทร ได้เสนอยุทธศาสตร์การบริหารแนวใหม่ในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ดังนี้ (1) การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (information utilization) (2) การบริหารทางไกล (high-tech administration) (3) การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (computer literacy) (4) การมองการณ์ไกล

¹² ประยงค์ มีใจอื้อ, การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 19-145.

¹³ พอร์เตอร์ (Michael E. Porter), อ้างถึงใน รุติรัตน์ อธิรัตน์, ยุทธศาสตร์กับอินเทอร์เน็ต (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กเซอร์เน็ท จำกัด, 2548), 47-49.

¹⁴ พสุ เดชะรินทร์, การบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร, ใน การประชุมเชิงปฏิบัติการ “หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง,” วันที่ 1-6 สิงหาคม 2548 (กรุงเทพฯ : ก.พ.ร.), 1-2. (อัดสำเนา).

¹⁵ สำนักงาน ก.พ.ร., การบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับการพัฒนาระบบราชการไทย. Accessed 7/7/2553. Available from http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E_Newsletter/july48/management.htm : 1-2.

(introspection) (5) การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน (decentralization) (6) การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้
ฉบับไว (organization development) และ (7) การพัฒนาบุคลากร (personnel development)¹⁶

นอกจากรูปแบบ หรือองค์ประกอบในการบริหารยุทธศาสตร์เชิงรุกโดยทั่วไปแล้ว แผนการพัฒนา
การศึกษาในระดับอุดมศึกษาไทย ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2551-2554) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 5 ยุทธศาสตร์ คือ (1)
การพัฒนาอุดมศึกษาไทยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (2) การเชื่อมต่อการศึกษาระดับพื้นฐานและอาชีวศึกษา
(3) บทบาทของอุดมศึกษาไทยในการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศ (4) การเงินอุดมศึกษา และ (5)
โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้¹⁷ จากนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ ได้จัดทำยุทธศาสตร์ ไว้มากมาย ดังตัวอย่าง
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาที่จัดทำไว้เป็นครั้งที่ 3 โดยกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 4 ขั้นตอนคือ (1) การ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (2) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ
คุณลักษณะบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (3) ภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา (scenario) และ (4) นโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ. 2553-2556¹⁸

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดจากตำรา การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา เอกสาร
บทความ รูปแบบการบริหารที่ดี (Best Practice) การวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแหล่งต่างๆ จากอินเทอร์เน็ต
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้
ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้ได้ความชัดเจนในการกำหนดตัวแปรที่ศึกษา โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์
องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษายุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเริ่ม
จากยุทธศาสตร์นำเข้า (Strategic Inputs) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) บุคลากร
พันธมิตร การเงิน โครงสร้างพื้นฐาน ปรัชญา พันธกิจ นโยบาย ลูกค้ำ และสารสนเทศ ซึ่งนำไปสู่ยุทธศาสตร์
ปฏิบัติการ (Strategic Actions) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่ ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์
(Strategic Determination) และ (2) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) ซึ่งมี
องค์ประกอบย่อยดังนี้ เป้าหมาย การวางแผน การมองการณ์ไกล การสร้างภาพอนาคต สร้างยุทธศาสตร์ ระบบ
คอมพิวเตอร์ การปฏิบัติการที่ว่องไว กระบวนการภายใน ควบคุมยุทธศาสตร์ คุณค่า ความสอดคล้อง การ
ประเมินยุทธศาสตร์ การแลกเปลี่ยน และความต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ยุทธศาสตร์ (Strategic Outcomes)
ประกอบด้วย ชีตสมรรถนะ การแข่งขัน การพัฒนาเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ จากนั้น จึงนำผลลัพธ์ที่ได้ไป
ประมวลใหม่ เป็นการเริ่มต้นยุทธศาสตร์เชิงรุกต่อไป

การดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีระบบ และสอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการ
ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

¹⁶ อธิปัทย์ คลีสุนทร, ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ (ม.ป.ท. : ม.ป.ป.), 3-4. (อรรถาณ).

¹⁷ กระทรวงศึกษาธิการ, แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2551-2554) (กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551), 32-39. (อรรถาณ).

¹⁸ เศวานิต เศวานานนท์, แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา),
3-7. (อรรถาณ).

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการเตรียมการวิจัยตามระเบียบ วิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง วรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งได้แก่ บทความ วารสาร เอกสารทางวิชาการ การอบรมสัมมนา การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เว็บไซต์ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัยโดยวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิด (framework) เกี่ยวกับการวิจัยยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อให้ได้องค์ประกอบยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามโดยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Item of the Objective of Congruence : IOC) การนำไปทดลองใช้เพื่อหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้กลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี กับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ มีการปรับปรุงคุณภาพ เมื่อเสร็จแล้ว จึงนำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล แปลผล และตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ตรวจสอบความถูกต้อง และความเป็นไปได้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) จากนั้นผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเป็นเอกพันธ์สูงมาก (Homogeneity) และมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใต้มีเพียง 5 แห่ง ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยวิธีเลือกแบบกลุ่ม (Cluster Samplings) ภูมิภาคละ 3 แห่งรวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดให้ข้อมูลเป็น 2 ประเภท คือ ฝ่ายบริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/ฝ่าย หัวหน้ากอง จำนวน 10 คน และฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ อาจารย์ผู้สอน บุคลากรสายสนับสนุนการสอน จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้นมหาวิทยาลัยละ 20 คนของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมทั้งสิ้น 300 คน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 2 ประเภท คือ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview) เป็นการศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์เชิงรุก โดยสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อสรุปจากการสังเคราะห์ หลักการ แนวคิดทฤษฎี และสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมาสรุปเป็นตัวแปรแล้วสร้างข้อคำถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ และการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (frequency) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content

analysis) 2) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้สถิติ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

หลังจากดำเนินการการวิจัยตามขั้นตอนต่างๆ เสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยสามารถสรุปผลงานวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอยู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ 2) การสร้างบรรยากาศที่ดี 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) เกณฑ์การประเมิน และ 5) การสร้างระบบสารสนเทศ ตามลำดับ

2. รูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างระบบสารสนเทศ และเกณฑ์การประเมิน มีค่าน้ำหนักของความแปรปรวนเท่ากับ .55, .49 และ .38 ตามลำดับ ในการสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อีกทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสร้างระบบสารสนเทศ มีค่าน้ำหนักของความแปรปรวนเท่ากับ .97, .26 และ .25 ตามลำดับ

3. การยืนยันรูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและยืนยันรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ในระดับมากที่สุด ส่วนในรายด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกณฑ์การประเมิน และการสร้างระบบสารสนเทศ มีความเป็นไปได้ และความถูกต้อง ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

อภิปรายผล

หลังจากการสรุปผลงานการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยสามารถนำผลมาอธิบายตามหลักทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ของนักวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอยู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ 2) การสร้างบรรยากาศที่ดี 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) เกณฑ์การประเมิน และ 5) การสร้างระบบสารสนเทศ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า และทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ซึ่งเป็นความท้าทายที่มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต้องการ โดยพัฒนาวิธีการบริหารจัดการที่ดี รวดเร็ว และเพิ่มความถูกต้องแม่นยำ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบเดิม โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เป็นอันดับแรก ซึ่งมีความสำคัญมาก การพัฒนาทุกๆ องค์ประกอบจำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ค่อยเป็นค่อยไปพัฒนาแน่นอน และอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรณ์กนก ลัดตานันท์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการปรับปรุงการจัดการการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยใช้กระบวนการ Benchmarking พบว่า การจัดการการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขกับสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดมีความแตกต่างของวิธีปฏิบัติสูงในทุกหมวด เรียงตามลำดับ คือ สารสนเทศ การวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้น

ผู้เรียน การดำเนินการจัดการการศึกษาของสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ส่วนใหญ่มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลจริงที่เชื่อถือได้ และบางส่วนเริ่มจัดทำอย่างเป็นระบบ มีความพยายามที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกับหน่วยงานด้านอื่น และมีการกระจายไปยังหน่วยงานหลักส่วนใหญ่ ปัจจัยเอื้อหลักที่ก่อให้เกิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การใช้ข้อมูลจริงที่เป็นปัจจุบัน และระบบ และวัฒนธรรมคุณภาพ รูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ คือ 1) การใช้กระบวนการ Benchmarking เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย การปรับปรุง 2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และ 3) การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการปรับปรุง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิลเลียม (Williams) ที่ได้ศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการตัดสินใจที่มีต่อประสิทธิผลของสถาบัน สำหรับนักศึกษาตลอด 4 ปี ของมหาวิทยาลัยของรัฐ (The roles of organizational culture, management strategy, and decision-making process on institutional effectiveness at a four-year public higher education institution) พบว่า วัฒนธรรมทางการตลาดมีประสิทธิผลที่ดีที่สุดต่อประสิทธิผลของสถาบัน อีกทั้งยุทธศาสตร์การบริหารเชิงป้องกันมีประสิทธิผลต่อสถาบัน และต่อการปฏิบัติงานในองค์การมากที่สุด อีกทั้งองค์ประกอบด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ ความรับผิดชอบ และเพศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถาบัน โดยสรุปในภาพรวมนั้น วัฒนธรรมองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นตัวทำนายด้านประสิทธิผลของสถาบันได้ดีกว่าด้านอื่นๆ และจากงานวิจัยของจิรพันธ์ ไตรทิพจรัส ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลศึกษากรณี อบต. แห่งหนึ่งในจังหวัดภาคใต้ พบว่า เงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการของ อบต. ประกอบด้วยเงื่อนไข ที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) เงื่อนไขที่เกี่ยวกับผู้บริหาร 2) เงื่อนไขด้านบุคลากร 3) เงื่อนไขด้านประชาชน 4) เงื่อนไขด้านงบประมาณ และ 5) เงื่อนไขด้านสถานที่ตั้งสำหรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของ อบต. ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ร่วมด้วยช่วยกัน (การมีส่วนร่วม) 2) ยุทธศาสตร์ลูกโซ่ (การบริหารงานเป็นทีม) 3) ยุทธศาสตร์ถึงลูกถึงคน (การเข้าถึงประชาชน) และ 4) ยุทธศาสตร์เกาให้ถูกที่คัน (การแก้ปัญหาให้ตรงจุด)

จากนั้น ทมมหาวิทยาลัยมีการประชุม การจัดทำ SWOT หรือรูปแบบยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่ทันสมัย เข้ามาช่วยในการพัฒนาองค์กร ในการจัดทำยุทธศาสตร์ SWOT เพื่อวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัด อยู่ในระดับมากที่สุดเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์อื่นๆ ในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความทันสมัย และเป็นที่ยอมรับจากสถาบันอื่นๆ

จากข้อค้นพบรองลงมาคือการกำหนดอัตลักษณ์ (Identity) ให้แก่หมู่คณะและมหาวิทยาลัยโดยรวม โดยที่บุคลากรมีส่วนร่วมโดยตรง และมีระบบการสอนที่ดี มีการจัดและการบริการที่เอื้อต่อผู้สอน และนักศึกษา เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นมีความพร้อมในทุกๆ ด้านอยู่แล้ว กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย สำหรับบุคลากร อาจารย์ และแม้แต่นักศึกษา ยังสามารถหาอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวกของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ยากที่จะพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างง่ายดาย และต่อเนื่อง ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้สามารถทำนายได้ 60.64% ซึ่งมีแนวโน้มที่สูง มีการสื่อสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ และมีความสำคัญเป็นอันดับสอง

จากนั้นตัวแปรด้านการประสานงาน การทำงานเป็นทีม สื่ออุปกรณ์ทันสมัยเข้ามาช่วย ระบบคอมพิวเตอร์ ฯลฯ พร้อมกับมีภาพอนาคตที่ชัดเจน สามารถคาดคะเนได้เป็นรูปธรรม การสร้างภาพ การ

คาดคะเน การคำนวณ สถิติ มีข้อมูลที่ได้เปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเทียบเคียงผลผลิตกับคู่แข่ง การแข่งขันคู่แข่ง กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการย้อนกลับ สืบเนื่องจาก การปฏิบัติงานในปัจจุบันจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม เป็นระบบ มีการสร้างระบบมากมาย เพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว และประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเวย์น (Wayne) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านยุทธศาสตร์เชิงรุกนั้น มีแนวทางในการให้ความช่วยเหลือแก่ทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage) ได้กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้คุณค่าทางยุทธศาสตร์ และเกณฑ์การประเมินจากลูกค้าและทุนทางด้านการตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถเพิ่มคุณค่าทางยุทธศาสตร์ที่มีปฏิสัมพันธ์และเชิงรุกได้ ส่วนด้านการบริหารยุทธศาสตร์เชิงรุกนี้ ทรัพยากรมนุษย์ยังสร้างประโยชน์ทางการแข่งขันโดยการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ โดยเอื้อให้ผู้ลงทุนและความต้องการต่างๆ ได้

อีกประการหนึ่งที่น่าสนใจให้มีการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพิ่มขึ้น คือการมีงบประมาณทั้งในระบบ และนอกระบบที่รัฐจัดให้มีการพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งระบบ และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสายฝน ภาณุมาศ ที่ได้ศึกษาตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์เพื่อวางแผนงบประมาณมีตัวชี้วัดผลงานหลักอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้านของภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา การศึกษาระดับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ อีกทั้ง ตัวชี้วัดผลงานหลักสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งเวนกาทะช (Venkatesh Shankar) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์เชิงเส้นในผลิตภัณฑ์เชิงรุกและปฏิภาน Asymetries ระหว่างผู้นำการตลาดและผู้ติดตาม (Proactive and Reactive Product Line Strategies: Asymmetries Between Market Leaders and Followers) พบว่าผู้นำการตลาดได้ปฏิบัติยุทธศาสตร์การผลิต proliferator และแข่งขันทางด้านราคา การตลาดต้องปรับยุทธศาสตร์ในการต่อสู้ทางด้านราคา

ความตื่นตัวนอกนอกระบบ ทำให้บุคลากรในฝ่ายต่างๆ ระวังระวังการทำงาน มีการวางแผน มีการจัดนโยบาย และแผนพัฒนาก้าวหน้า เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่อง หรือก้าวกระโดด การตรวจสอบจากฝ่ายประเมินทั้งภายใน และภายนอกตามพระราชบัญญัติ จะมีการตรวจสอบทุกปี โดยให้ฝ่ายต่างๆ เป็นผู้ประเมินซึ่งกันและกัน เกณฑ์การประเมิน BSC, KPI ซึ่งเป็นตัวกำหนดสภาพความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกระดับ

ทั้งนี้จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอยู่ 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกณฑ์การประเมิน และการสร้างระบบสารสนเทศ ตามลำดับ ทั้งนี้ เพราะความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญอันดับต้นๆ

2. รูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างระบบสารสนเทศ และเกณฑ์การประเมิน มีค่าน้ำหนักของความแปรปรวนเท่ากับ .55, .49 และ .38 ตามลำดับ ในการสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุก

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อีกทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสร้างระบบสารสนเทศ มีค่าน้ำหนักของความแปรปรวนเท่ากับ .97, .26 และ .25 ตามลำดับที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะองค์ประกอบในระบบการบริหารยุทธศาสตร์เชิงรุกนั้นมีความครอบคลุมในบริบทของปัจจัยนำเข้า กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การควบคุม การประเมินและผลผลิตที่ต้องเกิดขึ้น นั่นคือ คุณภาพของบัณฑิตที่ผลิตสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และการตลาดได้ในอนาคตจะเห็นได้จากปัจจัยนำเข้า ซึ่งในที่นี้ได้แก่ปัจจัยด้านงบประมาณ มีความสำคัญมากในการจัดทำยุทธศาสตร์เชิงรุกสืบเนื่องจากการขับเคลื่อนทุกอย่าง ต้องมีงบประมาณในการลงทุน ดังนั้น ไม่ว่าภารกิจใดก็ตาม ที่ขาดงบประมาณ ก็ยากนักที่จะประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสายฝน ภาณุมาศ ที่ได้ศึกษาตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์เพื่อวางแผนงบประมาณมีตัวชี้วัดผลงานหลักอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้านของภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา การศึกษาระดับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ อีกทั้ง ตัวชี้วัดผลงานหลักสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งวันชัย ธงชัย ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างระบบสารสนเทศแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ส่งผลต่อการสร้างระบบสารสนเทศแบบมุ่งเน้นผลงานในภาพรวม และรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ นอกจากนี้การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลยังส่งผลต่อการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน สำหรับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเชื่อส่งผลต่อการสร้างระบบสารสนเทศแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และรูปแบบพฤติกรรมของวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อการสร้างระบบสารสนเทศแบบมุ่งเน้นผลงาน 6 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน

ประการต่อไปการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก ต้องมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การคาดการณ์ คาดคะเนภาพอนาคต ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลในทุกๆ ด้านมาสนับสนุนประเด็นนี้อย่างเป็นระบบ พร้อมกับการสื่อสารให้กับทุกหน่วยงาน ทุกแผนกปฏิบัติการ และรับทราบความเคลื่อนไหวทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ทำงานไปพร้อมๆ กัน หลังจากที่ได้ปฏิบัติภารกิจเสร็จสิ้นจำเป็นต้องมีการติดตาม การควบคุม การประเมิน และแนวทางพัฒนาแก้ไข เพื่อประมวลผลความก้าวหน้าในภารกิจตามยุทธศาสตร์เชิงรุกอย่างแท้จริง

เมื่อประมวลผลเทียบเคียง ผลผลิตกับคู่แข่งแล้ว พบว่า มีความแตกต่างกันที่สูงกว่าคู่แข่ง แสดงว่าการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จที่ดีในระดับหนึ่ง สืบเนื่องจากระบบที่มหาวิทยาลัยพยายามสร้างนั้น มีระบบการจัดการที่ดี มีการสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุกที่ประสบความสำเร็จ จากนั้น จึงทำการประเมินและพัฒนาต่อไปในกระบวนการย้อนกลับ เพื่อทำให้เกิดพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์เชิงรุกต่อไป

จึงสรุปได้ว่า รูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นั้น การกำหนดยุทธศาสตร์มีความสำคัญเป็นอันดับแรก การสร้างบรรยากาศที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกณฑ์การประเมิน และการสร้างระบบสารสนเทศ มีความสำคัญในลำดับต่อไป

3. การยืนยันรูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและยืนยันรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ ในระดับมากที่สุด ส่วนในรายด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกณฑ์การประเมิน และการสร้างระบบสารสนเทศ มีความเป็นไปได้ และความถูกต้อง ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าระบบยุทธศาสตร์เชิงรุกมีความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 60.64 ถือได้ว่า มีความเชื่อมั่นในระดับที่สูงพอสมควร สืบเนื่องจากระบบยุทธศาสตร์เชิงรุกนี้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์เชิงรุกตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิดของ นักวิชาการ เอกสารตำรา บทความ จากงานวิจัยต่างๆ และระบบสารสนเทศอื่นๆ พบว่ามีความสอดคล้องกันดี กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่การจัดหางบประมาณที่เพียงพอแก่ความต้องการ ซึ่งถ้าหากมีงบประมาณมาก ก็สามารถจัดกระทำ ปรับปรุง และแสดงศักยภาพได้เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ส่วนด้านกระบวนการนั้น มีตัวแปรย่อยๆ 5 ตัวแปร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก นั้น เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการคาดคะเนภาพอนาคตที่ถูกต้องแม่นยำ จำเป็นต้องมียังยั้งในการกำหนดยุทธศาสตร์ มีกระบวนการวางแผนที่มีระบบ เป็นขั้นตอน และสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกิจ หรือปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดไว้ อีกทั้งสามารถคาดคะเนภาพอนาคตได้ ในการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำว่า การจัดทำยุทธศาสตร์เชิงรุกจำเป็นต้องมีการคาดคะเนภาพอนาคตให้มีความแม่นยำ โดยอาศัยข้อมูล ระบบสารสนเทศที่สำคัญๆ จากองค์กร จากทุกแผนก ทุกฝ่ายที่ร่วมกันรับผิดชอบ ที่ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน และมีทิศทางที่จะสามารถสร้างอนาคตตามที่เรากำหนดไว้ได้ด้วย การกำหนดภาพอนาคต เป็นการกำหนดเป้าหมายที่หน่วยงานกำลังมุ่งไปสู่

ส่วนที่ 2 ของกระบวนการ คือ การสื่อสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ จะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีความจำเป็นอย่างมากในยุคนี การสื่อสารที่ดีต้องมียอดประกอบ 3 ส่วน กล่าวคือ ผู้ส่งสาร สาร และผู้รับสาร อีกทั้งต้องมีเทคนิควิธีการรับส่งสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำเสริมเข้ามาในการปฏิบัติยุทธศาสตร์เชิงรุก ทำอย่างไรจึงจะให้ทุกคนรับรู้ข่าวสารของมหาวิทยาลัยที่รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ จึงต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์มีช่องทางอยู่หลายทาง ซึ่งต้องอาศัยทุกช่องทางในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทุกคนอย่างรวดเร็วและสมบูรณ์แบบ นั่นคือหัวใจของการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารอย่างแท้จริง ปัจจัยต่อไปคือ การควบคุม การประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด กล่าวคือ เกณฑ์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติ ตามที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รองรับอยู่แล้ว จึงต้องทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วอย่างมั่นคง และต่อเนื่อง

สุดท้าย รูปแบบผลผลิตที่มีคุณภาพ และภาพลักษณ์ที่ปรากฏต้องมีให้เด่นชัด มีการเทียบเคียงกับ คู่แข่ง กับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง การศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยในแผนก หรือฝ่ายที่น่าสนใจ และนำเสนอเปรียบเทียบผลผลิตที่ต้องการให้นักศึกษาเกิดขึ้น นั่นคือสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการให้เป็น ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ จำเป็นต้องทำทุกวิถีทาง ทำทุกสิ่งทุกอย่างอย่างเต็มที่ และเต็มใจ เพื่อให้บรรลุสิ่งที่กำหนดไว้แล้วนั้น

จึงสรุปได้ว่า การยืนยันรูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและยืนยันรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะในสองส่วนคือข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะสำหรับการทำงานวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอยู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ 2) การสร้างบรรยากาศที่ดี 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) เกณฑ์การประเมิน และ 5) การสร้างระบบสารสนเทศ ตามลำดับ พบว่า มี 5 องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งสามารถทำนายได้ร้อยละ 60.64 แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นในระดับค่อนข้างสูง จึงจำเป็นต้องดำเนินการให้ความสำคัญในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ของแต่ละแผนก ต้องให้ทุกแผนกดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนเปิดปีการศึกษา หรือก่อนสิ้นปี พร้อมทั้งรวมเล่มแจกจ่าย หรือลงบันทึกข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ ก็จะทำให้เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย และเป็นการสื่อสารที่รวดเร็ว ทันใจ ใครๆ ก็สามารถเปิดหาแหล่งข้อมูลได้ จะเห็นได้ว่าข้อมูลเหล่านี้สามารถเปิดเผยได้ ไม่ได้เป็นความลับของมหาวิทยาลัยแต่อย่างใด

ประการต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายควรจัดทำยุทธศาสตร์ SWOT ในการวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด ซึ่งเป็นผลจากงานวิจัยที่มาเป็นอันดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุด กล่าวคือ มีการปฏิบัติอยู่แล้ว ควรให้มีการดำเนินการในทุกๆ แผนก ทุกๆ ฝ่ายอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีเอกสารแจกให้แก่กลุ่มอื่นๆ ที่ต้องการ อีกทั้งลงในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารเพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบต่อไป

ข้อค้นพบรองลงมาได้แก่การกำหนดอัตลักษณ์ (Identity) ให้แก่หมู่คณะและมหาวิทยาลัยโดยรวม โดยที่บุคลากรมีส่วนร่วมโดยตรง และพบว่า มีระบบการสอนที่ดี มีการจัด และการบริการที่เอื้อต่อผู้สอน และนักศึกษา เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับมากแสดงให้เห็นว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่ดี สิ่งที่สำคัญอยู่แล้ว การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในสิ่งต่างๆ นั้นเป็นจุดแข็ง และจุดเด่นของสถาบัน อีกทั้ง การจัดการเรียนการสอน การให้บริการ เป็นหัวใจหลักของสถาบันในการดูแลเอาใจลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ควรให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป ทำให้ดีขึ้น มีการประเมินและพัฒนาอยู่เสมอ มีการติดตามให้ความสำคัญแก่ทุกฝ่าย เพื่อสร้างอัตลักษณ์ ชื่อเสียง และการให้บริการที่ดีแก่อาจารย์ และนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

ส่วนการตอบข้อคำถาม 7s อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น เป็นผลการวิจัยที่ค้นพบ ซึ่งควรให้การปรับปรุงแก้ไข มีการให้ความสำคัญกับข้อคำถามต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ 7s ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ทำให้ช่องโหว่ลดปริมาณลงได้ หรือสิ่งที่เป็อุปสรรคต่างๆ เบาบางลงไปได้เช่นกัน ดังนั้น ควรให้ความสำคัญกับปัญหา และการแก้ปัญหาให้มากขึ้นตามลำดับ

2. รูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างระบบสารสนเทศ และเกณฑ์

การประเมิน มีค่าน้ำหนักของความแปรปรวนเท่ากับ .55, .49 และ .38 ตามลำดับ ในการสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อีกทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสร้างระบบสารสนเทศ มีค่าน้ำหนักของความแปรปรวนเท่ากับ .97, .26 และ .25 ตามลำดับ จากงานวิจัยพบว่า มีการแบ่งองค์ประกอบต่างๆ ตามรูปแบบเดิมของยุทธศาสตร์เชิงรุก แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับกรอบการสังเคราะห์ที่นักวิชาการ ตำรา เอกสาร บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ได้นำเสนอรูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกในการบริหารงานที่ดี มีคุณภาพในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงควรให้การสนับสนุนในองค์ประกอบเหล่านี้อย่างเร่งด่วน ให้ความสำคัญ การปรับปรุงแก้ไข

จากข้อค้นพบที่ว่า ด้านปัจจัยนำเข้า บุคลากรส่วนใหญ่ด้านคุณวุฒิ หรือระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีเพียง 20% เท่านั้น จำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีโครงการสนับสนุนการศึกษาต่อในระยะยาวให้การสนับสนุนทุนทรัพย์ หรือมีการปรับฐานเงินเดือนให้พิเศษเป็นระยะๆ สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ให้คุณวุฒิที่สูงขึ้น และเพื่อเป็นการปรับปรุงภาพ และผลผลิตที่ดี สามารถเทียบเคียง และมีศักดิ์ศรีเทียบเท่าคู่แข่ง และภาพลักษณ์ของสถาบันได้ต่อไป

3. การยืนยันรูปแบบของยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและยืนยันรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุกการบริหารมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ ในระดับมากที่สุด ส่วนในรายด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกณฑ์การประเมิน และการสร้างระบบสารสนเทศ มีความเป็นไปได้ และความถูกต้อง ในระดับมากที่สุดทุกด้าน จึงควรให้การสนับสนุนและจัดทำยุทธศาสตร์เชิงรุกในทุกๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏนำไปใช้ เพราะจะเกิดประโยชน์ต่อคุณภาพของบุคลากร นักศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมถึงฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายส่งเสริมกิจการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยเช่นกัน

ก้าวแรกเป็นก้าวสำคัญของการพัฒนา จึงจำเป็นต้องมีการประชาสัมพันธ์ ถึงรูปแบบในการทำยุทธศาสตร์เชิงรุก ความต้องการจำเป็น การคาดคะเนสำหรับภาพอนาคต ควรมีการวางแผนร่วมกันทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ และนำพามหาวิทยาลัยไปด้วยกัน ถึงสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต สิ่งที่ต้องการกระทำร่วมกัน และสิ่งที่ต้องพัฒนาให้เป็นหนึ่ง และภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย ถ้าหากมีการจัดกระทำแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกร่วมกันแล้ว ทุกสิ่งย่อมสามารถคลี่คลายไปในทางที่ดี และทุกคนจะให้ความร่วมมือ และเป็นทีมงานเดียวกันในมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแน่นอน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการดำเนินการดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ 7s เพื่อตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละเขตภูมิภาค เพื่อจะได้สามารถพัฒนาในสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ได้
2. ควรมีการศึกษาคู่แข่งในส่วนที่เป็น Best Practice ที่ดีที่สุดของคู่แข่ง เพื่อจะได้นำผลการศึกษามาปรับปรุงศักยภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ต่อไป
3. ควรมีการนำรูปแบบที่ค้นพบไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมโครงการยุทธศาสตร์เชิงรุก

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2551-2554)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2551.
- กรณีกนก ลัดตานันท์. “การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการปรับปรุงการจัดการการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยใช้กระบวนการ Benchmarking.” **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล**, 2005.
- กรมการจัดหางาน. **Job Mismatch มุลแห่งปัญหาและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**. Accessed 13 December 2005. Available from www.policy.doe.go.th.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **ทิศทางการอุดมศึกษาไทย**. Accessed 15 December 2009 Available from www.Kriengsak@Kriengsak.com.blos.eduzones.Com/drkieng/7614.
- จิรพันธ์ ไตรทิพจรัส. “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลศึกษากรณี อบต. แห่งหนึ่งในจังหวัดภาคใต้.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต**, 2549.
- จรัส สุวรรณเวลา. **วิกฤตของอุดมศึกษาไทย**. Accessed 25 มกราคม 2553. Available from [http://board.dserver.org/higher-education/learning2teach-วิกฤตอุดมศึกษาไทย\(1\).htm](http://board.dserver.org/higher-education/learning2teach-วิกฤตอุดมศึกษาไทย(1).htm), 1-4.
- เฉลิมพล พลมุข. **มหาวิทยาลัยราชภัฏ...วิกฤตหรือไม่** Accessed 6 มกราคม 2551. Available from <http://www.manager.co.th>.
- จิตินันท์ อิฐรัตน์. **กลยุทธ์กับอินเทอร์เน็ต**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2548.
- ประยงค์ มีใจเชื้อ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- ประวิตร ชูศิลป์. “แนวทางการพัฒนาสถาบันราชภัฏ.” **ไทยโพสต์** (ฉบับประจำวันที่ 31 ธันวาคม 2542) : 1-7.
- พสุ เดชะรินทร์. **การบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร**. ใน การประชุมเชิงปฏิบัติการ “หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง.” วันที่ 1-6 สิงหาคม 2548. กรุงเทพฯ : ก.พ.ร.
- วันชัย ธงชัย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2547.
- เศวณิต เศษานนท์. **แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา**. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. (อัสสำเนา).
- สายฝน ภาณุมาศ. “ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2550.

สำนักงาน ก.พ.ร. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับการพัฒนาระบบราชการไทย. Accessed 7/7/2553.

Available from

http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E_Newsletter/july48/management.htm

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. การศึกษาสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครอง

นักเรียนในโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2543.

สุภาพ พัส่อง. วิฤตของอุดมศึกษาไทย. Accessed 19/2/2553. Available from

<http://board.dserver.org/w/wolrldcommune/00000015.html>, 1-11.

อธิปัตย์ คลี่สุนทร. ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์. ม.ป.ท. : ม.ป.ป. 3-4. (อัดสำเนา).

ภาษาต่างประเทศ

Brockbank, Wayne. "If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage." **Human Resource Management** 38, 4 (Winter 1999) : 337-352.

S. Cruz, Williams. **The roles of organizational culture, management strategy, and decision-making process on institutional effectiveness at a four-year public higher education institution.** Accessed 11/21/2012. Available from <http://search.proquest.com/docview/916624460?accountid=50150>.

Shankar, Venkatesh. **Proactive and Reactive Product Line Strategies: Asymmetries Between Market Leaders and Followers.** Accessed 11/21/2012. Available from <http://search.proquest.com/docview/916624462?accountid=50152>.