

การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ปาริชาติ บัวเจริญ

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์
สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2551

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองคุณวุฒิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์

ชื่อเรื่อง

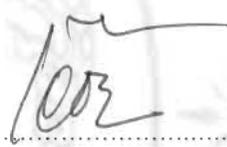
การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

โดย

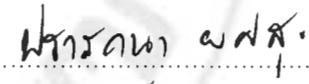
ปรีชาติ บัวเจริญ

พิจารณาเห็นชอบโดย

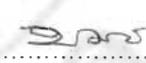
ประธานกรรมการที่ปรึกษา


(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)
วันที่ 22 เดือน ๐๓ พ.ศ. ๒๕๖1

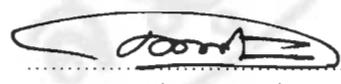
กรรมการที่ปรึกษา


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารดนา ชุสชช)
วันที่ 22 เดือน ๐๓ พ.ศ. ๒๕๖1

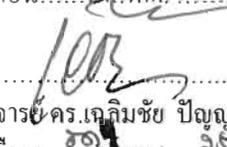
กรรมการที่ปรึกษา


(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
วันที่ 22 เดือน ๐๓ พ.ศ. ๒๕๖1

กรรมการที่ปรึกษา


(ศาสตราจารย์ ดร.อนรรักษ์ ปัญญาวัฒน์)
วันที่ 22 เดือน ๐๓ พ.ศ. ๒๕๖1

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร


(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)
วันที่ 22 เดือน ๐๓ พ.ศ. ๒๕๖1

สำนักงานบัณฑิตศึกษารับรองแล้ว


(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)
ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
วันที่ 23 เดือน ๐๓ พ.ศ. ๒๕๖1

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
ชื่อผู้เขียน	นางปาริชาติ บัวเจริญ
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มี วัตถุประสงค์ 1) ประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา 2) พัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และ 3) ประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการที่หลากหลายโดยมุ่งตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเป็นหลักซึ่งวิธีการวิจัยประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็น การวิจัยเชิงพรรณนา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม ด้วยกระบวนการ AIC และวงจรการพัฒนา ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติและสังเกต และการสะท้อนการปฏิบัติ รวม 3 วงจร โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 12 คน คณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 42 คน อาจารย์และบุคลากรของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 1,886 คน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 8 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบทดสอบแบบบันทึก แบบสอบถาม และแบบประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ คือ การหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย การทดสอบค่าที และการหาค่าความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์

ผลการวิจัย พบว่า

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีสภาพปัญหาในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง มีความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก และมีระดับความต้องการจำเป็น ด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า ตำแหน่งทางบริหาร ความตระหนักใน ความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ผลการศึกษาตัวแปรทำนายการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และ ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 53.70 โดยมีสมการพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = .444 (X_{10}) + .831 (X_{11}) + .335 (X_{12}) + .247(X_7)$$

3. การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ทำให้ได้ร่างแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ 15 กลยุทธ์ โดยประเด็นยุทธศาสตร์มุ่งเน้นที่ การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการวิชาการแก่สังคม

4. การประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า

4.1 คณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้น มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก และมีทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ทำให้ได้ร่างแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ถ้าเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ภายหลังจากพัฒนาคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 การประเมินค่าความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการยอมรับขององค์กร มีค่าความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในการวางแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับแนวโน้มของมหาวิทยาลัยที่จะเกิดในอนาคต และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งจะส่งผลทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง

Title	Development of Participatory Strategic Plan of Rajamangala University of Technology Lanna
Author	Mrs. Parichart Buacharoen
Degree of	Doctor of Philosophy in Administrative Science
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Dr. Chalermchai Panyadee

ABSTRACT

The objectives of this study were to: 1) assess needs for participatory strategic plan of Rajamangala University of Technology Lanna; 2) develop participatory strategic plan of Rajamangala University of Technology; and 3) assess participatory strategic plan development of Rajamangala University of Technology Lanna. The researcher employed various methods of research aiming at answering the objectives of this research. This comprised needs assessment, descriptive research, participatory action research by using appreciation influence control, and development cycle consisting of planning, implementation and observation, and implementation reflection. This also consisted of focus group discussion, SWOT analysis, action training, and shared vision.

Respondents in this study consisted of 12 executive administrators, 42 strategic plan preparation committee, 1,886 teachers and supporting staff of Rajamangala University of Technology Lanna, 8 concerned personnel, and 3 scholars. The tools used in this study were test paper, recording form, questionnaire, and assessment form. Obtained data were analyzed by using the computer program to find frequency, percentage, mean, and standard division. Also, Pearson Product-Moment Correlation Coefficient, Stepwise Multiple Regression Analysis, Induction Analysis, t-test, and Item of Congruence were used in this study.

Results of the study revealed the following:

1) Rajamangala University of Technology Lanna had a moderate problem in strategic plan development. However, it had a high level of needs in participatory strategic plan and a highest level of needs in knowledge, attitude, and skill in the development of participatory strategic plan. It was found that there was a statistically significant difference at the level of 0.05

in the comparison of actual conditions and needs for participatory strategic plan of Rajamangala University of Technology Lanna.

2) For the investigation on factors related to participatory strategic plan of Rajamangala University of Technology Lanna, it was found that administrative position, realizing on importance, organization royalty, knowledge and understanding on strategic plan preparation had a positive statically significant relationship with participatory strategic planning of the committee. It was also found that the variables had a statistical significant prediction at the level of 0.01 in the following: knowledge and understanding on strategic planning; skill on strategic planning; attitude towards participatory strategic planning and organization royalty. This could be predicted for 53.70 percent by using the following formula:

$$Z = .444 (X_{10}) + .831 (X_{11}) + .335 (X_{12}) + .247(X_7)$$

3) Participatory strategic plan of Rajamangala University of Technology Lanna created obtained strategic plan of Rajamangala University of Technology Lanna comprising 3 strategic issues and 15 strategies. The strategic plan emphasized on promoting vocational higher education management which based on science and technology, administration quality development and the ability increasing to design the researches, innovative invention and academic community service.

4) Results of the assessment of participatory strategic plan of Rajamangala University of Lanna Technology revealed the following:

4.1 The strategic planning committee had an increase of knowledge and understanding on strategic planning preparation. There was a statistically significant difference at the level of 0.01 before and after the development of participatory strategic plan.

4.2 There was a high level of participatory strategic planning of the strategic plan preparation committee of Rajamangala University of Technology Lanna. There was a statistically significant difference before and after the development of participatory strategic plan.

4.3 With regards to the assessment of the relevance of the strategic plan of Rajamangala University of Lanna Technology on the appropriateness, possibility, and organization royalty, it was found that the strategic plan of the university conformed to the vision,

mission, and aim of the university. This could be employed in the implementation of various university activities for truly effective educational management.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้อย่างเรียบร้อยด้วยความกรุณาอย่างดียิ่ง ของประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เถลิงชัย ปัญญาดี ที่ให้การดูแลเอาใจใส่ การทุ่มเทเวลาในการให้คำแนะนำ ปรึกษา และให้กำลังใจอยู่เสมอ

นอกจากนี้ ความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ยังเกิดจากความอนุเคราะห์ของอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับแก้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ ศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารธนา ยศสุข อาจารย์ ดร. สมคิด แก้วทิพย์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญประภา ศิริโรจน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บงกชมาศ เอกเอี่ยม กรรมการการสอบที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับแก้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาที่ได้ให้โอกาส และให้ทุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับความร่วมมือจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ และ ความร่วมมือ ในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาทำให้มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ผู้วิจัยน้อมรำลึกถึงพระคุณของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สถานศึกษาอันเป็นที่รักซึ่งให้ความรู้ ความคิด และ โอกาสในชีวิตแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณาจารย์วิทยาลัยบริหารศาสตร์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอมอบคุณค่าและเกียรติจากการศึกษานี้แก่ คุณแม่ ศิริพรรณ อัสวเมธี ที่ได้ให้ความรัก ความห่วงใย และสนับสนุนการศึกษามาโดยตลอด

งานวิจัยนี้สำเร็จได้อย่างดีด้วยความรัก กำลังใจ ความอดทน เป็นอย่างสูงจากลูกสาวที่รักสองคน คือ นางสาวปวันรัตน์ บัวเจริญ (น้องพลอย) และนางสาวปภัศรา บัวเจริญ (น้องแพรว) และผู้ช่วยศาสตราจารย์ เสริมสุข บัวเจริญ

ปาริชาติ บัวเจริญ

ธันวาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
สารบัญตาราง	(12)
สารบัญภาพ	(17)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
ค่านิยมศัพท์เชิงปฏิบัติการ	10
ขอบเขตการวิจัย	13
ข้อจำกัดในการวิจัย	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	16
ตอนที่ 1 ทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศไทย	16
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	32
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม และการบริหารการมีส่วนร่วม	61
ตอนที่ 4 เทคนิคที่ใช้ในการวิจัย	101
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	130
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	131
ตอนที่ 1 การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	135
ตอนที่ 2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	142
ตอนที่ 3 การประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	160

บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	164
ตอนที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	165
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	214
ตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	255
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	279
วัตถุประสงค์การวิจัย	279
วิธีการดำเนินการวิจัย	279
สรุปผลการวิจัย	282
อภิปรายผลการวิจัย	286
ข้อเสนอแนะ	303
บรรณานุกรม	306
ภาคผนวก	325
ภาคผนวก ก	
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	
- หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	
- รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดทำแผนกลยุทธ์	
- คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	326
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	335
ภาคผนวก ค แผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา พ.ศ. 2522-2556 (ฉบับร่าง)	366
ภาคผนวก ง ประวัติผู้วิจัย	371

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	132
2 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	149
3 แสดงขั้นตอนวิธีดำเนินการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	154
4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	167
5 ผลการประเมินสภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	168
6 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	171
7 การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	175
8 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	179
9 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre - test)	181
10 จำนวนร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre test)	183
11 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์หลังการพัฒนา (Post - test)	184
12 จำนวนร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์หลังการพัฒนา (Post - test)	187
13 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามทักษะในการวางแผนกลยุทธ์	188
14 จำนวนร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับทักษะในการวางแผนกลยุทธ์	189

ตาราง	หน้า
15 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	190
16 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามระดับเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	192
17 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความตระหนักในความสำเร็จในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	194
18 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความตระหนักในความสำเร็จในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	195
19 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	196
20 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	197
21 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความคาดหวังในผลที่จะได้รับในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	198
22 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความคาดหวังในผลที่จะได้รับในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	199
23 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความผูกพันต่อองค์กรในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	200
24 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความผูกพันต่อองค์กรในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	201
25 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	202
26 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	203

ตาราง	หน้า
27 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	204
28 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	205
29 ความสัมพันธ์ของตัวแปรกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	207
30 แสดงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	208
31 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการเลือกตัวแปรพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์โดยวิธี Enter	209
32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เมื่อใช้วิธี Stepwise	211
33 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของตัวพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	213
34 แนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	218
35 แสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	219
36 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัย คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness)	224
37 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัย คือ การวิเคราะห์โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)	225
38 แสดงผลการให้น้ำหนักคะแนนรายการจุดแข็ง (Strength)	227
39 แสดงผลการให้น้ำหนักคะแนนรายการจุดอ่อน (Weakness)	228
40 แสดงผลการให้น้ำหนักคะแนนรายการโอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities)	229
41 แสดงผลการให้น้ำหนักคะแนนรายการอุปสรรค (Threats)	230

ตาราง	หน้า	
42	แสดงกลยุทธ์จุดแข็งผนวกโอกาส	234
43	แสดงกลยุทธ์จุดแข็งขจัดอุปสรรค	237
44	แสดงกลยุทธ์จุดอ่อนเสริม โอกาส	238
45	แสดงกลยุทธ์จุดอ่อนแทรกอุปสรรค	240
46	ผลการประเมินกลยุทธ์ทางเลือก	245
47	ผลการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์	250
48	ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามระดับการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ก่อนการพัฒนา (Pre-test)	256
49	จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับการมี ส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ก่อนการพัฒนา (Pre-test)	258
50	ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา หลังการพัฒนา (Post-test)	258
51	จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับการมี ส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา หลังการพัฒนา (Post-test)	260
52	การเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี ราชมงคลล้านนาของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test)	260
53	การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test)	262
54	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่ในสังกัดมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เข้าร่วมประชุมเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Shared Vision)	263
55	แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่ ภาคพายัพ	264

ตาราง	หน้า
56 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับ ของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่เชียงราย	265
57 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่น่าน	267
58 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่ ลำปาง	268
59 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่ตาก	270
60 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่พิษณุโลก	271
61 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา	273

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 กรอบการดำเนินงานตามภารกิจหลักที่สอดคล้องกับสาระในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	18
2 ความสัมพันธ์ของการวางแผนงาน	40
3 แสดงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์	41
4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	44
5 กรอบการวางแผนและการจัดการ	52
6 รูปแบบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบริบทต่าง ๆ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์	53
7 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow, 1970)	88
8 กระบวนการเกิดพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน	89
9 บทบาทของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่มีต่อการวางแผนและพัฒนา	103
10 แสดงวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการของเคอร์ เลวิน	111
11 ขั้นตอนกระบวนการประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ SWOT	123
12 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	130
13 สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย	134
14 แสดงการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี	150

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในโลกอย่างรวดเร็วของยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งอุดมไปด้วยการแข่งขันและความร่วมมือ เป็นแรงผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยจะต้องมีบทบาทมากขึ้นในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ในเวทีเศรษฐกิจโลกทั้งด้านการเมือง การค้า สังคม ประชากร สิ่งแวดล้อม ฯลฯ การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้จะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายด้าน ทั้งวิธีดำเนินงาน บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี ฯลฯ บุคลากรที่มีคุณภาพนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ปัจจัยหนึ่งที่จะพัฒนาประเทศให้มีความแข็งแกร่ง และมั่นคงภายใต้การแข่งขันของโลกในปัจจุบันนี้ ความสำคัญของบุคลากรต่อการพัฒนานี้เห็นได้จากกำหนดสาระนโยบายและแผนต่าง ๆ ของประเทศ เช่น นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คิดเป็น ทำเป็น มีศักยภาพในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคใหม่ ในกระบวนการพัฒนาดังกล่าว การศึกษานับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง ประเทศต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา ได้มีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว (สุธรรม อารีกุล, 2544:8)และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมอย่างไม่เคยมีมาก่อนในอดีต จึงต้องกลับมาทบทวน และออกแบบการศึกษากันใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (รุ่ง แก้วแดง, 2543: 2)

ประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีศักยภาพ มีความพร้อมในการแข่งขันกับสังคมโลก ซึ่งวิสัยทัศน์ของบุคคลและองค์กรที่มีต่อการศึกษาเป็นความหวังและอนาคตการศึกษาของชาติ ดังพระปรีชาญาณที่ยาวไกลของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงชี้ให้เห็นว่า การให้การศึกษาเป็นงานใหญ่ และกว้างขวางที่ไม่ใช่จะทำสำเร็จได้โดยใครแต่ลำพังต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนส่วนใหญ่มาร่วมมือกัน การจัดการศึกษาของประเทศจึงจะเป็นผลสำเร็จได้ โดยจะเห็นได้จากพระบรมราโชวาทที่พระราชทานแก่คณะกรรมการบริหารมูลนิธิช่วยนักเรียนที่ขาดแคลน ในบรมราชูปถัมภ์ เมื่อวันที่ 5 มกราคม พ.ศ.2513 มีความว่า “...การให้การศึกษาแก่คนนี้เป็นเรื่องของทุกคนไม่ใช่ของบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ ต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย ระหว่างผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่มีเจตนาดีต่อสังคม และผู้มีทุนทรัพย์...”

การศึกษาในประเทศไทย ได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ส่งผลให้การศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยนทั้งระบบตั้งแต่จุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทางการจัดการศึกษา การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 แสดงทิศทางตามรายละเอียดที่เห็นได้อย่างชัดเจนในหมวด 1 มาตรา 6 “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ในการจัดการการศึกษาให้ยึดหลักเป็นการศึกษาลดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและ การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ในด้านการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการเน้นการมีเอกภาพด้านนโยบายหลากหลาย ในการปฏิบัติมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 5 มาตรา 36 ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองให้มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา นั้น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นสถานศึกษาของรัฐที่ก่อตั้งจาก 6 วิทยาเขต ประกอบด้วย วิทยาเขตเชียงราย วิทยาเขตตาก วิทยาเขตน่าน วิทยาเขตภาคพายัพ วิทยาเขตพิษณุโลก และ วิทยาเขตลำปาง ซึ่งเดิมสังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 ต่อมาได้จัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีครั้งแรกเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 โดยใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 ใช้ชื่อสถาบันว่า “วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา” ต่อมาวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานนามว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” โดยมีพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2548 ได้มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ให้สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตามพระราชบัญญัตินี้ จำนวน 9 แห่ง ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในพระราชบัญญัตินี้ และตามมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ

ชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษา มีโอกาสในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, 2548: 16)

การศึกษาในทุกระดับทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาระดับอาชีวศึกษาและการศึกษาระดับอุดมศึกษา จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปแนวทางการดำเนินงานใหม่ให้ตอบสนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาขั้นสูงมีบทบาทสำคัญในการเตรียมประชากรเข้าสู่โลกของงานและเป็นพลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ จะต้องมีการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทั่วโลกทั้งทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและวัฒนธรรม การปฏิรูปการอุดมศึกษานี้ มิได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทย แต่ได้มีการดำเนินการในหลายประเทศ ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการปฏิรูปการอุดมศึกษาได้แก่ การขยายตัวด้านปริมาณของนักศึกษา ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและมากขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อจำกัดด้านงบประมาณและการปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจ (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์ และ ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, 2542: 38-41) และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในหนทางที่เราจะก้าวไป ในการพัฒนาการอุดมศึกษา (จูเวช ชาณูสง่าเวช, 2543: 5) โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่เริ่มก่อตั้งใหม่

ประเวศ วะสี (2539) ได้เสนอวัตถุประสงค์การปฏิรูปการศึกษา 3 ประการคือ (1) เป็นการศึกษาเพื่อคนทั้งมวล (Education for all) (2) สังคมทั้งมวลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for education) และ (3) การศึกษาที่แก้ปัญหาทั้งมวล (Education for all problem) และได้เสนอประเด็นสำคัญ ที่จะต้องเข้าใจก่อนการปฏิรูปการศึกษาคือ (1) มนุษย์มีศักดิ์ศรีของความเป็นคนมีศักยภาพในการเรียนรู้ สูงยิ่ง (2) การเรียนรู้สำคัญกว่าความรู้ การท่องจำ (3) การศึกษาไม่ใช่เรื่องของครู และสถานศึกษาเท่านั้น แต่เป็นของทุกคนในสังคม (4) การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทำให้เกิดความเข้มแข็งทางปัญญา นอกจากนี้ วิจิตร ศรีสอาน (2539) มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางการศึกษาในอีก 20 ปีข้างหน้า มีรูปแบบ คือ (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิต (2) เป็นการศึกษาสำหรับทุกคน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ (3) เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาค่านิยม

เมื่อพิจารณา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการวางแผนพัฒนาประเทศและเป็นแผนปฏิรูปความคิดและคุณค่าใหม่ของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และมุ่งให้ “คนเป็น

ศูนย์กลางการพัฒนา” และใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และต่อเนื่องไปสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ได้ัญญา “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ผลการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 สรุปได้ว่าประสบความสำเร็จที่น่าพอใจ แต่ยังมีปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา ความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน และความโปร่งใสในการบริหารจัดการของภาครัฐ ที่ยังต้องให้ความสำคัญในการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกส่วนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

นอกจากนี้ในปัจจุบันรัฐบาลมีแผนการปฏิรูประบบบริหารงานของรัฐ ซึ่งรัฐบาลต้องการจัดระบบงานราชการและงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานและเพื่อพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้มีความอิสระและความคล่องตัว รัฐบาลก็ได้พยายามที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบราชการตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้จึงมีการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐใหม่ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ มีกลไกโดยการดำเนินงานปฏิรูประบบราชการประกอบด้วย 5 แผน ดังนี้

1. แผนปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีทิศทางในการปรับบทบาทภารกิจบริหารงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคง รวมทั้งสร้างโอกาสและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้

2. แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ มุ่งเน้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการงบประมาณของประเทศ เป็นระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของการทำงานเป็นหลัก

3. แผนปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล มุ่งเน้นการบริหารแนวใหม่ โดยจัดทำแผนงานสร้างระบบบริหารบุคคล โดยจัดทำแผนงานสร้างระบบนักบริหารระดับสูง และผู้นำสำหรับอนาคต รวมทั้งปรับขนาดกำลังคนภาครัฐให้มีขนาดเหมาะสมกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ

4. แผนปรับเปลี่ยนกฎหมาย มุ่งเน้นให้กฎหมายมีความทันสมัยและสามารถแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ได้ตรงตามข้อเท็จจริงเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม

5. แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐ มุ่งเน้นการจัดทำ ค่านิยมสร้างสรรค์อุดมการณ์ และจรรยาบรรณเจ้าหน้าที่ของรัฐจะเอื้อประโยชน์ให้กับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

จากแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546-2550 เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทย เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน อันประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญดังนี้

- การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยม
- การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ได้กำหนดมาตรการวาง เรือนใจให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและ เชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ (Organization Scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) รวมถึงให้แต่ละส่วน ราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณชน

ในภาวะ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง รวดเร็วและกว้างขวาง มีผลให้สถาบันการศึกษาในฐานะองค์กรหนึ่งของสังคม จำเป็นต้องปรับตัว รับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ องค์กรจึงจะสามารถดำรงอยู่ภายใต้ สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และนำมาใช้ในการปรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้ สอดรับกับสภาพความเป็นจริงและเกิดผลในการปฏิบัติมากที่สุด นักบริหารในปัจจุบันจึงต้อง ตระหนักถึงการรู้จักปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายใน

องค์การอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานในลักษณะดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยการวางแผน ยุทธศาสตร์ (ดำรง วัฒนา, 2545: 3) เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลบหลีกภาวะ คุกคาม และความเสี่ยง จึงควรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาส หลบหลีกหรือลดจุดอ่อนและ อุปสรรค โดยการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ดี และเหมาะสมที่สุดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (รังสรรค์ มณีเล็ก , 2544 : 12-13)

การวางแผนเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการ พัฒนาเต็มตามศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวางแผนเป็นรากฐานของการ ปฏิบัติงาน การดำเนินงานที่ทำให้หน่วยงานทางการศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของไทยในปัจจุบัน “โดยทุกคน ทุกส่วน ในสังคมมีส่วนร่วม รับผิดชอบจัดการศึกษา มีคุณภาพมาตรฐานสูงเป็นที่พึงพอใจของสังคม โดยมีครูเก่ง ครูดี มี คุณภาพมาตรฐาน มีกระบวนการบริหารจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้” (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2542 : 8) ดังนั้น กลไกที่สำคัญที่ช่วยให้การบริหารมี ประสิทธิภาพ คือการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นภารกิจที่จำเป็นที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะละเลย ไม่ได้ บุคลากรทุกคนต้องมีความตระหนักร่วมกันที่จะดำเนินงานตามภารกิจหลักในการ บริหารงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และประสิทธิภาพการบริหารงานในทุกระดับ เป็นไปอย่างมีทิศทางที่แน่นอน มีระเบียบมั่นคงและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สถานศึกษาได้มีการ พัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้พยายามอย่างยิ่งที่จะให้ หน่วยงานในสังกัดได้มีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและโครงการในการ ปฏิบัติงานซึ่งเป็นการพัฒนาการศึกษาที่ตอบสนองนโยบาย และหลักสูตรที่กำหนดไว้ โดยการ เน้นให้ทุกหน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

การบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ให้ยึดหลักให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่ง ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539 : 22) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า องค์การต้องมี ลักษณะมีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่าง เหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรทุก คนมีส่วนร่วมในกระบวนการแปลงขององค์การไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพโดยส่งเสริมให้มี การทำงานเป็นทีมงาน มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานในแนวราบมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2537 : 182-183) กล่าวถึงการให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์กรนั้นบุคคล จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมเป็นผลให้

บุคคลมีความผูกพันต่อกิจกรรมและองค์กร และประยุทธ์ ตรีชัย (2544 : 33) ยังกล่าวอีกว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกผู้ร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกอย่าง ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดบทบาทของบุคคลในการปฏิบัติงาน รวมถึงความผูกพันระหว่างสมาชิก ผลสุดท้ายคือ ความสำเร็จของราชการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นสถาบันอุดมศึกษาทางวิชาชีพของรัฐ ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและพัฒนาต่อไป เพื่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ปัจจัยหลักที่ต้องพิจารณาในการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ได้แก่ การจัดองค์กรภายในมหาวิทยาลัย การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การบริการวิชาการ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีได้รับงบประมาณอย่างจำกัด ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นและแรงกดดันให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีต้องปรับตัว แต่มีคำถามว่า จะปรับอะไร อย่างไร แก้ไข จะบริหารจัดการอย่างไร จึงจะบรรลุผลในการเป็นกลไกให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาวิชาชีพประสบความสำเร็จ และจะมีแนวทางหรือวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร เพื่อให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีบรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของประเทศแบบองค์รวมในการบริหารในยุคปัจจุบัน มีแนวทางการดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศและพัฒนางานความรู้ให้เป็นมหาวิทยาลัยอุดมศึกษาวิชาชีพที่เข้มแข็งและมีศักยภาพ จึงได้ดำเนินการนำกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เข้ามามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้การบริหารงานองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกที่จะมากระทบองค์การในอนาคต (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544 : 5) และการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจอย่างมีระบบ มีทิศทางที่มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยการอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่และสามารถแข่งขันในอนาคตได้ ในการวางแผนกลยุทธ์ได้ดั่งนั้นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญทั้งตัวองค์กรและสมาชิกในองค์กร เพราะช่วยให้องค์กรและสมาชิกในองค์กร มีความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความเข้าใจทิศทางขององค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543 : 1)

เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเป็นมหาวิทยาลัยที่เริ่มก่อตั้งใหม่ โดยรวมเอาวิทยาเขตต่างๆในพื้นที่ภาคเหนือมารวมกัน คือ พื้นที่วิทยาเขตภาคพายัพ พื้นที่วิทยาเขต เชียงราย พื้นที่วิทยาเขตลำปาง พื้นที่วิทยาเขตตาก พื้นที่วิทยาเขตน่าน และพื้นที่วิทยาเขตพิษณุโลก ปัจจุบันมีนักศึกษาจำนวน 20,109 คน อาจารย์ผู้สอน 1,239 คน บุคลากรอื่น ๆ 647 คน มีการจัดการศึกษา 2 ระดับคือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และระดับปริญญาตรีในหลากหลายสาขาวิชาชีพ ซึ่งในแต่ละพื้นที่มีการจัดการการศึกษาในสาขาวิชาชีพที่เหมือนกันและแตกต่างกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังไม่มีกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ จึงทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาจำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ ที่เน้นบทบาทที่ชัดเจนในการดำเนินภารกิจ ด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และแผนพัฒนาประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546 : 12-13) โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางการดำเนินงานของการปฏิรูปการศึกษาและสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษามาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ข้อ 2 คือ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมทั้งการให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่สภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

จากเหตุผลดังกล่าว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาจึงมีความจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่ย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ทำให้การบริหารหรือการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความหลากหลายเป็นไปอย่างถี่ถ้วนรอบคอบ เพราะเป็นการระดมแนวคิดจากบุคคลที่มีความหลากหลายของเขตพื้นที่ ทั้งความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนเป็นการขจัดปัญหาให้การดำเนินการนโยบายใด ๆ มีผลต่อเขตพื้นที่ใดเขตพื้นที่หนึ่งมากหรือน้อยเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุติธรรมในการดำเนินการต่อทุกฝ่ายได้ และก่อให้เกิดการประสานที่ดี ทำให้การบริหารเขตพื้นที่เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การรวมตัวกันของบุคคลเป็นเครือข่ายจะก่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตรงเป้าหมาย โดยทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะวิจัยและพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร

อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามการวิจัย

1. สภาพที่เป็นจริงและความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีอะไรบ้าง
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรใดที่สามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
3. แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีอะไรบ้าง มีความเหมาะสมความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กรหรือไม่
4. ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 1.1 สภาพที่เป็นจริงและความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
 - 1.2 ความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
 - 1.3 ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
2. พัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
3. ประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 3.1 ประเมินระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 3.2 ประเมินแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

คำนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีอิทธิพลซึ่งกันและกันในกิจกรรมต่าง ๆ ของการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติงานล่วงหน้าโดยการมองสู่อนาคตที่เป็นไปได้อย่างเป็นระบบ ในลักษณะเป็นการแก้ไขปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมากระทบองค์การในอนาคต โดยจะต้องดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกำหนดกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ หมายถึง เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งเป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่มหาวิทยาลัยทำการส่งเสริม สนับสนุน ชักนำ และเปิดโอกาสให้ อาจารย์ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนร่วมคิด มีส่วนร่วมตัดสินใจ มีส่วนร่วมวางแผน มีส่วนร่วมดำเนินการ มีส่วนร่วมประเมินผล และมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ตัวแปรที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง กลุ่มบุคคล ซึ่งประกอบด้วย นายกสมาคมหอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ เลขาธิการสภาอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ภาคเหนือ นักธุรกิจขนาดย่อม (SME) นิคมอุตสาหกรรมลำพูน (ผู้ใช้บัณฑิต) ศิษย์เก่า ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน นักศึกษาปัจจุบัน อาจารย์ผู้สอน และ บุคลากรสายสนับสนุน

ความตระหนักในความสำคัญ หมายถึง การกระทำของบุคคล ที่เกิดจากความ
รับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่ที่เกิดขึ้นจากภาวะจิตใจ ในการเข้าไปมีส่วนร่วมตามหน้าที่ที่
เกี่ยวข้อง ให้สำเร็จลุล่วงได้ตามที่ต้องการ

ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง หมายถึง การกล้าแสดงออก ความ
พึงพอใจ ความภูมิใจในตัวเอง ในสิ่งที่ตนเองกระทำ และเข้าไปมีส่วนร่วมตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้
สำเร็จลุล่วงได้ตามที่ต้องการ

ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ หมายถึง ความน่าจะเป็น ความมุ่งหวัง และคาดการณ์
ในอนาคตว่าจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับตนเองมาก เช่น
ถ้าได้รับผลตอบแทนมาก ได้รับการยอมรับมาก ได้รับความพึงพอใจมาก ก็จะมี ความพยายาม
ความมานะบากบั่น ทุ่มเทเสียสละ และการมีส่วนร่วมในการทำงานมาก

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคลากรในองค์กรเป็นอันหนึ่งอัน
เดียวกันกับองค์กร มีความคิดเห็นสอดคล้องกับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และสมาชิกคน
อื่นๆ ในองค์กร มีความศรัทธา และเชื่อมั่นในองค์กรของตน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
ตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร และมีความตั้งใจที่ทำงานกับองค์กรตลอดไป

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกของแต่ละบุคคลที่มีต่อ
สภาพการทำงาน ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความ
ต้องการทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเพียรพยายาม และทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้
งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ ในการเข้ามามีส่วนร่วมใน
องค์กร

การประเมินระดับการมีส่วนร่วม หมายถึง การประเมินกระบวนการมีส่วนร่วมในการ
พัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดย การประเมินกำหนดเนื้อหา คือ
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์
และ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยวัดโดยใช้แบบประเมินระดับการมีส่วนร่วมในการ
พัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) มี 5 ระดับ ผู้ที่ให้คะแนนการมีส่วนร่วมสูงจะเป็นผู้ที่มีระดับการมีส่วนร่วมสูงกว่า
ผู้ที่ให้คะแนนต่ำ

การประเมินแผนกลยุทธ์ หมายถึง การประเมินในแต่ละกลยุทธ์ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กร ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาให้บรรลุตามเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา หมายถึง สถาบันการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ประกอบด้วย 6 เขตพื้นที่ คือ เขตพื้นที่ วิทยาเขตภาคพายัพ เขตพื้นที่วิทยาเขตลำปาง เขตพื้นที่วิทยาเขตตาก เขตพื้นที่วิทยาเขตพิษณุโลก เขตพื้นที่วิทยาเขตน่าน และเขตพื้นที่วิทยาเขตเชียงราย

กระบวนการ AIC (Appreciation Influence Control) หมายถึง การระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของกลุ่มที่อยู่บนพื้นฐานความเสมอภาค มี 3 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นสร้างความเข้าใจ (Appreciation : A) เป็นขั้นการรับรู้ การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน ข้อมูลข้อเท็จจริง และประสบการณ์ของผู้เข้าประชุม โดยดำเนินการดังนี้

1.1 การรับรู้สภาพอดีตของการมีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์

1.2 การรับรู้ถึงสภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

1.3 การกำหนดสภาพที่มุ่งหวังของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ใน

อนาคต

2) ขั้นการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Influence : I) เป็นขั้นการกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติ เพื่อเป็นแผนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม ระดมพลังสมอง และการอภิปราย เพื่อ กำหนดเป้าหมายของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

3) ขั้นการควบคุมไปสู่การกระทำ (Control : C) เป็นขั้นตอนการทํากิจกรรม การปฏิบัติที่ยอมรับร่วมกันมา กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ คือแผนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และการ นำไปสู่การปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยวิธีการสนทนา กลุ่ม ระดมพลังสมอง และการอภิปราย

การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้เข้าร่วมประชุม โดยการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม จน สำเร็จทุกขั้นตอน โดยใช้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และวงจรการปฏิบัติ (The action research spiral) ตามแนวคิดของ Kemmis and Mc Taggart คือ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observing) และ การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Re-planning) มี ลักษณะเป็นวงจรที่มีการปรับปรุงแผนทุกครั้ง แล้วนำไปปฏิบัติในวงจรต่อไปเรื่อยๆจนกว่าจะได้ รูปแบบของการปฏิบัติที่เป็นที่พึงพอใจ

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตที่จะศึกษาดังนี้

1.1 ประเมินความต้องการจำเป็น โดยศึกษาสภาพที่เป็นจริงและความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ความรู้ เจตคติและทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

1.2 พัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามุ่งพัฒนาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวได้อาศัยปัจจัยและเงื่อนไขการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จึงทำศึกษาเฉพาะหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานในพื้นที่ 6 แห่ง คือ เขตพื้นที่เขตภาคพายัพ เขตพื้นที่ลำปาง เขตพื้นที่ตาก เขตพื้นที่พิษณุโลก เขตพื้นที่น่าน และเขตพื้นที่เชียงราย

1.3 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กรของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาในการวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินแผนกลยุทธ์ก่อนการดำเนินการ ทั้งนี้มีความเชื่อว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้มาจากกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรทางสังคมอื่นๆ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ดี

2. ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ

2.1 อาจารย์ที่มีตำแหน่งการบริหารเป็นผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และตัวแทนอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 87 คน

2.2 อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานในพื้นที่ 6 แห่ง คือ เขตพื้นที่ภาคพายัพ เขตพื้นที่ลำปาง เขตพื้นที่ตาก เขตพื้นที่พิษณุโลก เขตพื้นที่น่าน และเขตพื้นที่เชียงราย จำนวน 1,886 คน

3. ขอบเขตระยะเวลา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนตุลาคม 2548 - เดือนมีนาคม

ข้อจำกัดในการวิจัย

สถานภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา กำลังอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการ และวิธีการทำงาน อาจจะมีผลกระทบต่อการทำงานวิจัย นอกจากนี้การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีวิทยาเขตรวม 6 วิทยาเขต และกระจายอยู่ใน 6 จังหวัด ประกอบกับวิทยาเขตแต่ละแห่งเกิดขึ้นก่อนการจัดตั้งหรือรวมกันเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาภายหลังจึงส่งผลให้วิทยาเขตแต่ละแห่งมีประวัติความเป็นมา รูปแบบการบริหาร ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจึงเป็นแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมไม่สามารถตอบสนองต่อความเป็นอัตลักษณ์หรือความมีลักษณะเฉพาะของวิทยาเขตแต่ละแห่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยสามารถสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นผลการวิจัยจึงสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายประการ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ทราบถึงสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นพื้นฐานในการนำไปสู่การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้ภาพรวมของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และเงื่อนไขความสำเร็จทำให้ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และทุกฝ่ายของสังคมนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ร่วมกัน ส่งผลทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง
3. ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาสามารถมองเห็นภาพรวมของการบริหารโดยการนำเสนอด้วยแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ เพื่อวางนโยบายของมหาวิทยาลัย การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย และการวางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับ

แนวโน้มของมหาวิทยาลัยที่จะเกิดในอนาคต และสอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
ภายในและภายนอก



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการนำแนวคิดเกี่ยวกับ ทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศไทย การมีส่วนร่วมและการบริหารแบบมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ทางการอุดมศึกษา เทคนิคที่ใช้ในการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอผลการศึกษา 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศไทย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตอนที่ 4 เทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 ทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศไทย

1.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

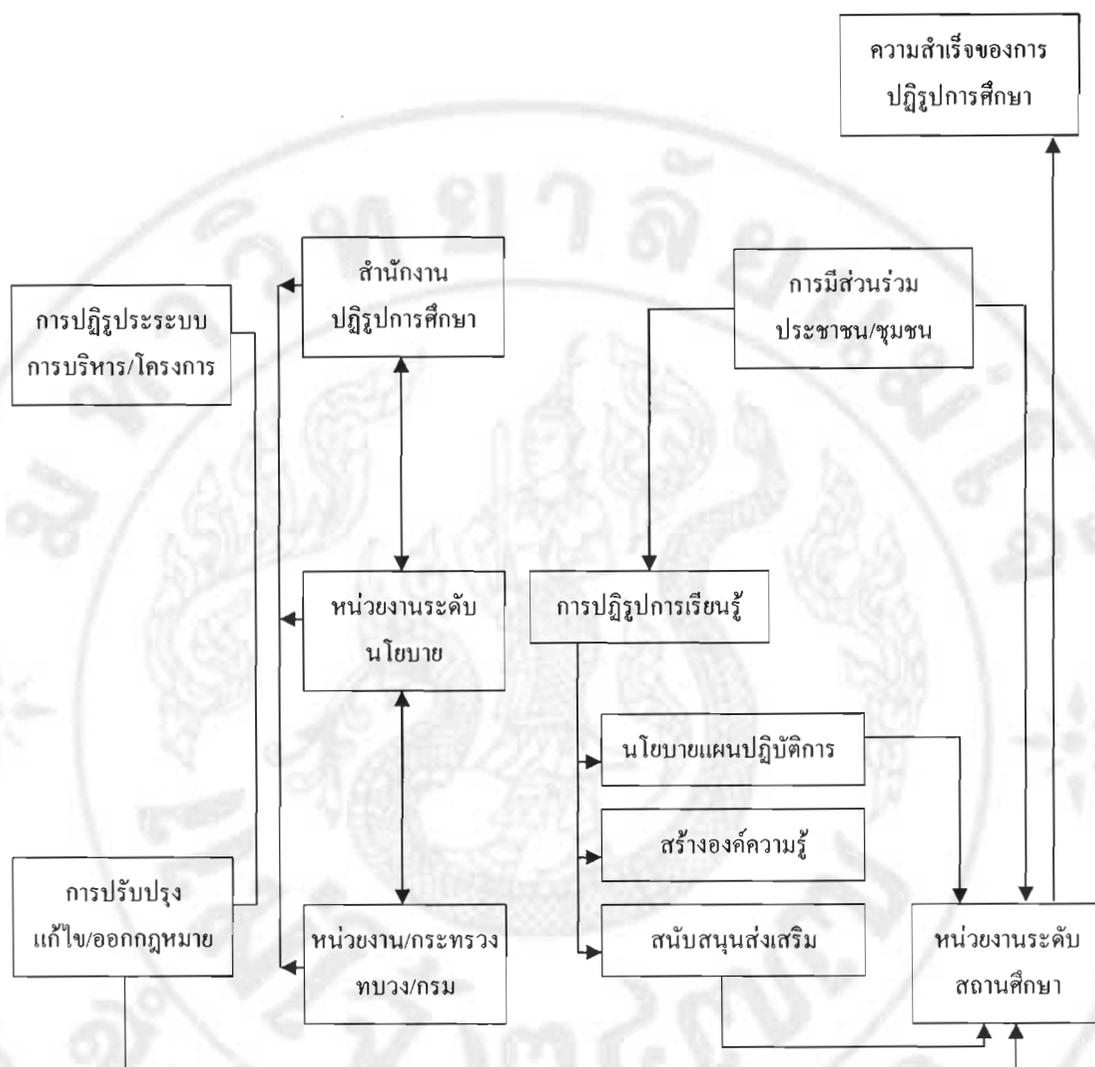
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งถือเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทยที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษา และปฏิรูปการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดทางการศึกษาใหม่ครั้งสำคัญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีส่วนสำคัญที่เน้นให้มีการปฏิรูประบบบริหารและจัดการทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เน้นประโยชน์ต่อสังคมอย่างแท้จริง โดยมุ่งสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพและศักยภาพที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นกำลังสำคัญของชุมชนและสังคมต่อไป มีความเป็นเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เอกชนร่วมจัดการศึกษาและให้อิสระในการบริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลจากรัฐ เน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทยที่ประชาชนมีส่วนร่วมมากที่สุด ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาไว้ดังนี้

มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

มาตรา 57 ให้น่วยงานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา ทำให้การปฏิรูปการศึกษานั้นให้มีการกระจายอำนาจทางการศึกษา เพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และทำให้การจัดการศึกษา เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ซึ่ง สุวิมล ว่องวาณิช และคณะ (2543 : 38) ได้ทำการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และได้กำหนดกรอบการดำเนินงานตามภารกิจหลักที่สอดคล้องกับสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้



ภาพ 1 กรอบการดำเนินงานตามภารกิจหลักที่สอดคล้องกับสาระใน พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ที่มา : สุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2543 : 41)

จากภาพ 1 แสดงให้เห็นว่าแนวทางที่มุ่งสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา เกิดจากการทำงานของหน่วยงานระดับสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติตามนโยบาย แผนปฏิบัติการ มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้การปฏิบัติลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้หน่วยงานระดับสถานศึกษายังต้องอาศัยประชาชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความเชื่อว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษานั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ต่อสถานศึกษา และต่อการพัฒนาการศึกษาโดยรวมของประเทศ และเชื่อว่าถ้าการจัดการศึกษาได้ดำเนินถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมี

ประสิทธิภาพแล้ว จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังที่ ประกอบ कुमारักษ์ และคณะ (2531:85-91, 93-98) ได้ระบุไว้คือ

ประการแรก ประชาชนในฐานะเจ้าของการศึกษาจะรู้ว่า เขาและบุตรหลานของเขา ต้องการอะไรจากการศึกษา และอะไรที่เขาไม่ต้องการ ความต้องการเหล่านี้เกิดจากการสัมผัสสภาพข้อเท็จจริงในชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตทั่วไป

ประการที่สอง การให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้สึกมีอำนาจและการได้มีส่วนร่วมในชุมชน จะนำไปสู่ความรับผิดชอบ และจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาประชาธิปไตยขั้นพื้นฐาน

ประการที่สาม การมีส่วนร่วมทำให้การดำเนินการด้านการศึกษามีประสิทธิภาพ จะเป็นโอกาสในการควบคุมการดำเนินงานของระบบการศึกษาให้รอบคอบ และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

ประการที่สี่ การมีส่วนร่วมทางการศึกษา จะเปิดโอกาสให้มีการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น ได้มากยิ่งขึ้น

1.2 กรอบวิสัยทัศน์ และทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.2.1 กรอบวิสัยทัศน์ และทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

แนวคิดปรัชญาหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ที่ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดทางสายกลาง ที่อยู่บนพื้นฐานของความสมดุลพอดี รู้จักพอประมาณ อย่างมีเหตุผล มีความรอบรู้เท่าทันโลก เป็นแนวทางในการดำเนินวิถีชีวิตของคนไทย และเป็นพื้นฐานการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ซึ่งต่อเนื่องมาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของสังคมไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสร้างคุณค่าที่ดีในสังคมไทย บนพื้นฐานของการอนุรักษ์วัฒนธรรม และเอกลักษณ์ของความเป็นไทย โดยมุ่งพัฒนาสังคมไทยสู่สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ 3 ด้าน คือ

1. สังคมคุณภาพ ที่ยึดหลักความสมดุล พอดี และพึงตนเองได้ โดยการสร้างคนดี คนเก่ง มีวินัย เคารพกฎหมาย และมีความรับผิดชอบต่อ ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน พัฒนาเมือง และชนบทให้มีความน่าอยู่ มีการบริหารจัดการ

ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่ดี มีระบบการเมืองการปกครองที่โปร่งใส มีกระบวนการยุติธรรมเป็นที่พึงของประชาชน และมีความเป็นธรรมในสังคม

2. สังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ โดยพัฒนาคนให้คิดเป็นทำเป็นเรียนรู้ตลอดชีวิตมีเหตุผล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีการเสริมสร้างฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีนวัตกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างทุนทางปัญญาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศควบคู่ไปกับการสืบสานประเพณี วัฒนธรรม ศาสตร์และรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม

3. สังคมสมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกัน ที่มีการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพและคุณค่าของสังคมไทยที่พึ่งพาเกื้อกูลกันมีการดูแลกลุ่มผู้ด้อยโอกาสและคนยากจน รักษาไว้ซึ่งสถาบันครอบครัวเป็นสถาบันหลักของสังคม พัฒนาเครือข่ายชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนไทย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของไทย คือยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพและการคุ้มครองทางสังคม มุ่งพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยการปฏิรูปการศึกษา และการพัฒนาทักษะฝีมือให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ให้คนไทยมีคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวิทยาการสมัยใหม่บนพื้นฐานการนำหลักธรรม และวัฒนธรรมมาใช้ประโยชน์ มีสถานะผู้นำในทุกระดับ มีความรับผิดชอบ รับผิดชอบและหน้าที่ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคมทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิการแรงงาน สวัสดิการสังคม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง และเน้นการลงทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพคน ควบคู่กับการปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการให้มีเอกภาพในการดำเนินงานลดความซ้ำซ้อนในการใช้ประโยชน์และรับบริการ รวมทั้งให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากรและมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2.2 กรอบวิสัยทัศน์ และทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะมีผลกระทบต่อพัฒนาของประเทศไทยในอนาคต ตลอดทั้งการทบทวนผลการพัฒนาและสถานะของประเทศ ได้สะท้อนถึงปัญหาเชิงโครงสร้างการพัฒนาของประเทศที่ไม่สมดุล ไม่ยั่งยืน และอ่อนไหวต่อผลกระทบจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัวหันมาทบทวนกระบวนการพัฒนาในทิศทางที่พึ่งตนเองและมีภูมิคุ้มกันมากขึ้น โดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่ไปกับการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่ยึด “คนเป็น

ศูนย์กลางการพัฒนา” เพื่อให้การพัฒนา และบริหารประเทศเป็นไปในทางสายกลาง บนพื้นฐาน คุณภาพเชิงพลวัตของการพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง โดยมีการวิเคราะห์อย่าง “มีเหตุผล” และใช้หลัก “ความพอประมาณ” ให้เกิดความสมดุลระหว่างมิติทางวัตถุกับจิตใจของคนในชาติ ความสมดุลระหว่าง ความสามารถในการพึ่งตนเองกับความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก ความสมดุลระหว่าง สังคมชนบทกับสังคมเมือง โดยมีการเตรียม “ระบบภูมิคุ้มกัน” ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ เพียงพอพร้อมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในประเทศ

ทั้งนี้ การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาทุกขั้นตอนต้องใช้ “ความรอบรู้” ในการพัฒนา ด้านต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ เป็นไปตามลำดับขั้นตอน และสอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมไทย รวมทั้งการเสริมสร้างศีลธรรมและสำนึกใน “คุณธรรม” จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนิน ชีวิตด้วยความเพียร อันจะเป็นภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งใน ระดับครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

การพัฒนาประเทศให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคง ในกระแส โลกาภิวัตน์ที่มีการ เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีแนวโน้มทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น จำเป็นต้องสร้างความแข็งแกร่งของ ระบบและโครงสร้างต่างๆ ภายในประเทศให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ของประเทศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ความสำคัญต่อการนำทุนของประเทศที่มี ศักยภาพและความได้เปรียบด้านอัตลักษณ์และคุณค่าของชาติ ทั้งทุนสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน พร้อมทั้ง เสริมสร้างให้แข็งแกร่งเป็นเสมือนเสาเข็มหลักในการพัฒนาประเทศ โดยการเสริมสร้างทุนสังคม ที่ มุ่งพัฒนาศักยภาพคนในทุกมิติทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ครอบครัวมีความอบอุ่น มั่นคง ชุมชนมีความเข้มแข็ง และรวมพลังเป็นเครือข่ายในการพัฒนาสำหรับการเสริมสร้างทุนเศรษฐกิจ มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจไทยสู่ระบบเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพ มีคุณภาพ มีการพัฒนา ปังจับสนับสนุนการปรับ โครงสร้างเศรษฐกิจและการลงทุน ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างศักยภาพ และภูมิคุ้มกันของเศรษฐกิจฐานราก เพื่อกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเป็นธรรม ใน ส่วนของการเสริมสร้างทุนทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มุ่งพัฒนาบนฐานความหลากหลาย ทางชีวภาพ และส่งเสริมสิทธิชุมชนในการเข้าถึงและจัดการทรัพยากรเพื่อสงวนรักษาให้ทุน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมคงความอุดมสมบูรณ์เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ และเป็น รากฐานการดำรงชีวิตของคนไทยให้มีความสุขอย่างยั่งยืน โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่สำคัญใน ระยะเวลาพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๐ ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของไทย คือ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับ การ

พัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยพัฒนาจิตใจควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่มทุกวัยตลอดชีวิต เริ่มตั้งแต่วัยเด็กให้มีความรู้พื้นฐานเข้มแข็ง มีทักษะชีวิต พัฒนาสมรรถนะ ทักษะของกำลังแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการ พร้อมก้าวสู่โลกของการทำงาน และการแข่งขันอย่างมีคุณภาพ สร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงประเทศ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

1.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ระยะที่ 9 พ.ศ. 2545-2549

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) มียุทธศาสตร์การพัฒนา 4 ประการคือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพและความทั่วถึงในการจัดบริการการศึกษา เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการเรียนรู้ของทุกคน ในครอบคลุมประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้ผู้เรียน คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต และการสร้างสังคมแห่งความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การใช้มิติทางศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาวิถีชีวิต เพื่อเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมในวิถีชีวิตที่ดีงาม อยู่ร่วมกันในสังคม ธรรมชาติดี และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีความสุข

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้สถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็นธรรม และเอื้อต่อการมีส่วนร่วม

1.4 อุดมศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์

กระแสโลกาภิวัตน์คือ กระแสที่เชื่อมโยงให้โลกเป็นหมู่บ้านเดียวกัน โดยระบบคมนาคม การสื่อสาร และสารสนเทศ และระบบการค้าแบบเสรี เป็นทั้งผลลัพธ์และสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ที่ว่าเป็นผลลัพธ์ก็เพราะสืบเนื่องมาจากสาเหตุด้านการปฏิวัติด้านการคมนาคมการ

สื่อสาร ทำให้โลกสามารถติดต่อเชื่อมโยงกันได้ในระยะเวลาอันสั้น โลกจึงมีขนาดเล็กกลงในเชิงความรู้สึกและเชิงจิตวิทยา ที่ว่าเป็นสาเหตุก็เพราะกระแสโลกาภิวัตน์นั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ตามมา เช่น การแพร่ขยายของแนวคิดประชาธิปไตย การค้าแบบเสรี ระบบการผลิตที่อาศัยเทคโนโลยีทางการสื่อสารมากขึ้น จนในที่สุดกระแสโลกาภิวัตน์อาจจะนำไปสู่การจัดระเบียบใหม่ทางเศรษฐกิจของโลก การจัดระเบียบใหม่ของระบบสื่อสารมวลชน การจัดระเบียบใหม่ของการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

สังคมไทยนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นสังคมที่เปิดมากกว่าสังคมอื่น ๆ ในเอเชีย ฉะนั้นจึงมีการรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ได้ค่อนข้างรวดเร็ว และที่จะกระทบกับระบบการศึกษาไทยโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษานั้นก็คือ แนวโน้มของการเป็นนานาชาติของหลักสูตรการศึกษา แนวโน้มของการขยายโอกาสให้คนส่วนใหญ่ได้เข้าถึงการศึกษาในระดับนี้ได้ง่ายขึ้น รวมทั้งแนวโน้มของ การพัฒนาคุณภาพ และประกันมาตรฐานการศึกษาให้มีความทัดเทียมหรือสูงกว่าประเทศที่เคยเป็นหนึ่งในของโลก

ในปัจจุบันอุดมศึกษาไทยได้มีการขยายตัวจากการศึกษาเฉพาะกลุ่ม (Elite Education) ไปสู่ระดับใกล้การศึกษาของมวลชน (Mass Education) คือใกล้ระดับ 15% ของประชากรที่อยู่ในวัยเรียนแต่ยังอยู่ห่างไกลที่จะไปถึงขั้นตอนของการศึกษาของปวงชน (Universal Education)

นโยบายของอุดมศึกษาไทยที่มักจะกล่าวถึง คือการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellent) ความมีอิสระเสรีในทางวิชาการ (Academic Freedom) และความทัดเทียมในโอกาสทางการศึกษา (Equal Opportunity) ส่วนเป้าหมายของอุดมศึกษานั้นมักจะมุ่งในการผลิตกำลังคนตามความต้องการกำลังคน (Man Power Demand) ความต้องการทางเศรษฐกิจหรือตลาดแรงงาน (Market Demand) และความต้องการของสังคม (Social Demand)

ยิ่งไปกว่านั้นในกระแสโลกาภิวัตน์ที่สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ ประกอบกับความต้องการของสังคมไทยที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้มีความพร้อมในการที่จะแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจของโลกซึ่งล้วนแต่มีปัญหาท้าทาย อุดมศึกษาไทยจึงไม่สามารถที่จะอยู่นิ่งเฉยต่อไปได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงบทบาทไปตามกระแสหลักคั่น 4 กระแส ดังนี้

1. อุดมศึกษาสู่ความทันสมัย (Modernization) อุดมศึกษาไทยจะต้องมีความทันสมัย โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ

1.1 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นคลังแห่งความรู้อันทันสมัย อัน ได้แก่ คณาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถที่ทันสมัย และทรัพยากรเทคโนโลยีข่าวสารที่ให้ความรู้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

1.2 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการปฏิรูปการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้เรียนได้ความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก

1.3 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้ทันต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. อุดมศึกษาเปิดเสรี (Liberalization) นั่นคือ อุดมศึกษาไทยจะต้องเปิดเสรีไม่ใช่จัดกระทำขึ้น โดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นเจ้าของหรือผูกขาดการศึกษานั้น อีกต่อไป จะต้องเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันในด้านคุณภาพและเพิ่มปริมาณประกอบด้วย อุดมศึกษาที่มีการแข่งขันโดยเสรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยมี

2.1 อิสระในการบริหารและจัดการ

2.2 มีการระดมทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้ได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

2.3 มีการประเมินและประกันคุณภาพทางการศึกษาโดยเสมอภาค โดยมุ่งเน้นในการแข่งขันในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐาน

3. อุดมศึกษาสู่ปวงชน (Popularization) หมายถึงการที่อุดมศึกษาไทยจะต้องเข้าสู่ชุมชนได้ทุกระดับตามความต้องการของชุมชนนั้นซึ่งมีความหลากหลายไม่เหมือนกันประกอบด้วย

3.1 อุดมศึกษาที่มีความหลากหลาย เหมาะสมแก่บุคคลและชุมชน สภาพแวดล้อมหลากหลายแตกต่างกันไปในแต่ละแห่งซึ่งไม่เหมือนกัน

3.2 อุดมศึกษาที่มีความเสมอภาค ทุกคนมีโอกาสได้ศึกษาและสามารถสนองตอบได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่

3.3 อุดมศึกษาต่อเนื่องและอุดมศึกษาตลอดชีวิต เป็นอุดมศึกษาที่สามารถเรียนต่อเนื่องได้ และสามารถศึกษาได้ตลอดชีวิตโดยไม่จำกัดวุฒิและวัยวุฒิ

3.4 อุดมศึกษาอันเหมาะสมกับสังคม วัฒนธรรมไทย เป็นการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม

4. อุดมศึกษาสู่สากล (Internationalization) เป็นลักษณะของอุดมศึกษาที่พัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติ ศึกษาค้นคว้าจากนานาชาติ ถ่ายทอดความรู้และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ ประกอบด้วย

4.1 อุดมศึกษาซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับนานาชาติ

4.2 อุดมศึกษาซึ่งสามารถศึกษาค้นคว้า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติ เข้าสู่คลังแห่งความรู้ได้

4.3 อุดมศึกษาซึ่งสร้างสรรค์ความกลมกลืนหรือดุลยภาพระหว่างสังคม วัฒนธรรมไทยหรือความเป็นไทย และความเป็นสากล สัมพันธ์กับชนชาติอื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันได้ โดยสันติในประชาคมโลก

จุดเริ่มต้นของการพัฒนาอุดมศึกษาไทยนั้นเริ่มมาจากความต้องการในการที่จะคัดหา คนเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนา Modernization ซึ่งเน้นการพัฒนาตามแบบชาติตะวันตกเป็นสำคัญ ดังนั้น รูปแบบการเรียนรู้ส่วนใหญ่ของอุดมศึกษาในช่วงเริ่มต้นนั้นจะเน้นในเรื่องของการถ่ายทอด ความรู้ เนื้อหา ทฤษฎีแบบของตะวันตกเป็นสำคัญ ไม่เน้นในเรื่องของการวิจัย ค้นคว้าหาความรู้ ใหม่ ๆ ที่มีความสอดคล้องกับชาติ และวัฒนธรรมของตนเอง พัฒนาการที่เกิดขึ้นนั้น ส่วนใหญ่จะเป็น การพัฒนาการในเรื่องของการกระจายความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ไปสู่ท้องถิ่น รวมทั้งในเรื่องของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการมหาวิทยาลัยต่าง ๆ นั่นคือไม่ได้ เน้นเฉพาะว่ามหาวิทยาลัยจะต้องเป็นของรัฐเท่านั้น แต่สามารถเป็นการจัดตั้งของหน่วยงานเอกชน ได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันนำไปสู่การพัฒนาได้มากขึ้นนั่นเอง นอกจากนั้นยังช่วยเพิ่ม โอกาสในการเข้าศึกษาระดับอุดมศึกษาได้มากขึ้น การพัฒนาอุดมศึกษาไทยได้รับการพัฒนาเกี่ยว กวกับระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยมาช้านาน และได้มีการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และ สังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (2506-2509) มาจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554)

1.5 ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษา

การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาระดับหลังการศึกษาระดับพื้นฐาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 16 กำหนดว่า การศึกษาระดับอุดมศึกษาแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับ ปริญญา อุดมศึกษาถือเป็นการศึกษาระดับสูงของประเทศ เป็นแหล่งรวมวิทยาการหลากหลาย แขนง และศูนย์รวมของผู้ทรงคุณวุฒิ/นักวิชาการในศาสตร์สาขาต่างๆ จำนวนมาก

สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งนอกจากมีภาระหน้าที่สำคัญในการผลิตบัณฑิต สร้างและพัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมแล้ว ยังต้อง มีบทบาทสำคัญในการตอบสนอง ชี้นำ เตือนภัยและแก้ปัญหาให้กับสังคม อุดมศึกษาจึงเป็นเสมือน สมอ/ขุมกำลังทางวิชาการ และจิตวิญญาณของสังคม

การที่สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำเนินภารกิจ ตามบทบาทหน้าที่ดังกล่าว ให้ บรรลุผลได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการ

ดำเนินงาน (Autonomy) ทั้งด้านการบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ และบริหารบุคลากร และมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) เพื่อสามารถคิดค้นแสวงหาความรู้ ความจริง เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการให้กับประเทศ และสามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศ ทั้งนี้ ควบคู่กับความรับผิดชอบที่สถาบันพึงมีต่อสังคม และประเทศชาติ ภายใต้การกำกับ และตรวจสอบโดยรัฐและประชาชน การบริหารจัดการอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีเอกภาพในด้านนโยบาย แต่มีความหลากหลายในรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง เน้นการระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐ และเอกชน ตลอดจนองค์กรท้องถิ่น ชุมชน และประชาชน ดังนั้น จึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษา ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2546 : 21-24)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การปฏิรูปโครงสร้าง และระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา

เพื่อให้การบริหารจัดการอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีเสรีภาพทางวิชาการ สามารถดำเนินภารกิจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบาย และทิศทางการพัฒนาประเทศ การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก โดยรัฐกำกับเชิงนโยบาย แผน และคุณภาพ มาตรฐาน จึงได้กำหนดมาตรการระดับสถาบัน คือ สถาบันอุดมศึกษาปรับกระบวนทัศน์ใหม่ ที่เน้นบทบาทที่ชัดเจนในการดำเนินภารกิจ จัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ และ พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสถาบันให้มีความคล่องตัว เป็นระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่โปร่งใสเป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยรัฐกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนอุดมศึกษาของประเทศที่ชัดเจน ทั้งในด้านความต้องการกำลังคน การวิจัย และบริการวิชาการ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การปฏิรูปการเงินอุดมศึกษา

เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกในการกำกับการดำเนินภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ มาตรฐานและมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การผลิตกำลังคน และการกระจายโอกาสอุดมศึกษา

เพื่อขยายปริมาณการผลิตกำลังคน โดยเฉพาะสาขาที่ขาดแคลน และการกระจายโอกาสการเข้าถึงอุดมศึกษาแก่ประชาชน ตามความรู้ความสามารถ อย่างทั่วถึง และเป็นธรรม โดยเฉพาะแก่กลุ่มประชากรผู้ด้อยฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนเปิดโอกาสการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมต่อเนื่องตลอดชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การปฏิรูปการเรียนการสอนและการวิจัย

เพื่อให้อุดมศึกษาเป็นกลไกในการผลิตกำลังคน และสร้างองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนา ศักยภาพของประเทศในการแข่งขันกับนานาประเทศ เพิ่มศักยภาพการพึ่งพาตนเอง และลดการ พึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ สามารถตอบสนอง และชี้นำการพัฒนาสังคมชุมชน และท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การปฏิรูประบบการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรอุดมศึกษา

เพื่อจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่ระบบอุดมศึกษา และพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่มีอยู่ในระบบให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในระบบ ได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถปรับตัวให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การมีส่วนร่วมของเอกชนในการบริหารและการจัดการอุดมศึกษา

เพื่อเป็นการสนับสนุนบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนธุรกิจ สถานประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่าง หลากหลาย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546 : 28-30) ได้กำหนดเป้าหมายการปฏิรูป อุดมศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อให้อุดมศึกษาสามารถเป็นกลไกขับเคลื่อน และนำสังคมไทยสู่สังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งผลักดันประเทศไทยให้เป็นสังคมนวัตกรรมที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ และ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ

2. เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นชุมกำลังทางวิชาการ ในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ชุมชนในระดับเศรษฐกิจฐานราก มุ่งยกระดับความรู้ของชุมชน โดยการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และเน้นให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเอง และพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยใช้กระบวนการวิจัย ทั้งการวิจัย พื้นฐาน วิจัยประยุกต์ และวิจัยเชิงนโยบายที่สามารถนำผลมาใช้ในการพัฒนาการผลิตระดับชุมชน พัฒนาเชิงธุรกิจ และระบบการจัดการภาครัฐ รวมทั้งการวางรากฐานเพื่อการพัฒนาในระยะยาวในการ สร้างนวัตกรรมจากภูมิปัญญาไทย (ให้เป็นสิ่งประดิษฐ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม โดยให้ชุมชนได้สิทธิประโยชน์ จากทรัพย์สินทางปัญญา)

3. เพื่อผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และแนวโน้มการพัฒนา ประเทศ โดยเฉพาะสาขาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และยกระดับขีดความรู้ของประชากรไทย ให้ มีคุณสมบัติพื้นฐานในการเป็นประชากรโลก (Global Citizen)

4. เพื่อสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในสถาบันอุดมศึกษา ให้สถาบันสามารถดำเนิน ภารกิจโดยคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะเดียวกัน

ต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบัน โดยคำนึงถึงความสอดคล้อง และความจำเป็นในการพัฒนาประเทศ

1.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

การพัฒนาระบบราชการไทย ได้นำแนวคิดระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศมาใช้ทั้งในภาครัฐ เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น ออสเตรเลีย สหภาพยุโรป สิงคโปร์ ญี่ปุ่น

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) อย่างไรก็ดี เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนากระบวนการในขั้นต่อไป สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value)

11 ประการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550 : 1-4)

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม
3. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
5. การมุ่งเน้นอนาคต
6. ความคล่องตัว
7. การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล
8. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
9. การจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐก็คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กร เป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการ พัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่าง แท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550: 6-12)

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันขององค์กร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวดโดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารขององค์กรดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการขององค์กร และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงองค์กรมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้งานไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มขององค์กรในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้าน

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมีทิศทางการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความเชื่อมโยงกับหมวด 1 ด้านการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร หมวด 3 ด้านการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างพื้นฐานในการวัดผลและติดตามความคืบหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก หมวด 5 ด้านความต้องการของระบบงาน การศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติราชการ หมวด 6 ด้านข้อกำหนดของกระบวนการที่เป็นผลมาจากแผนปฏิบัติราชการ และหมวด 7 ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลักและแผนปฏิบัติการ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะมีความเชื่อมโยงกับทุกหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยสรุป ทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศไทย ได้มุ่งเน้นไปสู่การพัฒนาคนเป็นหลักโดย ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ต่อไป นอกจากนี้การจัดการศึกษามีใช้ภารกิจของรัฐเพียงฝ่ายเดียวอย่างที่เป็นมา แต่เป็นหน้าที่ของทุกส่วนในสังคมจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้เป็นการศึกษาสำหรับทุกคน โดยได้กำหนดนโยบาย หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) และฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษา และ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคคล ในองค์กร ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในการบริหารและจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

2.1 หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

หน่วยงานหรือองค์กรแต่ละประเภทเกือบทุกขนาด มีการกำหนดบทบาทโครงสร้างขององค์กรพร้อมกับกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การแบ่งงานให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจึงทำงานตามหน้าที่ มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมดูแลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ขององค์กรอาจต้องการความร่วมมือจากผู้ที่มีความรู้และความสามารถจากหน่วยงานอื่น หรือ กองอื่น หรือ งานอื่น และเมื่อมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานมาเป็นผู้ร่วมงาน จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ งานวางแผนจึงเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่ต้องจัดทำก่อน หมายความว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนมีการกระทำ การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าซึ่งองค์ประกอบของการวางแผนสามารถจำแนกได้ 7 ประการคือ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543 : 28)

1. การวางแผนเป็นกระบวนการ (Process) กระบวนการในที่นี้ หมายถึง กิจกรรมที่ต่อเนื่องกันซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยเดียวกัน กิจกรรมนี้ต้องการทั้งทรัพยากรและพลังงานเพื่อทำให้กิจกรรมดำเนินไปได้
2. การจัดเตรียม (Preparing) การวางแผนเป็นกระบวนการของการเตรียมชุดหนึ่งของการตัดสินใจ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติและดำเนินการ โดยองค์กรอื่น ๆ แม้ว่าหน่วยงานหนึ่งมีหน้าที่วางแผน มีอำนาจอนุมัติ และดำเนินการตามแผนก็ตาม กระบวนการดังกล่าวนี้ยังคงมีอยู่ต่างหากโดยเฉพาะ
3. เป็นชุดหนึ่ง (A set) การวางแผนหมายถึงการตัดสินใจประเภทหนึ่ง และในที่นี้มีลักษณะเฉพาะคือ มีความเกี่ยวข้องกับชุดหนึ่งของการตัดสินใจที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ
4. การตัดสินใจเพื่อการกระทำ (Decisions for action) การวางแผนมุ่งสู่การกระทำเป็นสำคัญ ไม่ได้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างอื่น แต่การวางแผนก็มีผลงานระดับสองอีกหลาย ๆ อย่าง เช่น การพัฒนาการบริหาร การพัฒนาการตัดสินใจ และการฝึกอบรมให้คนทำงานร่วมกัน เป็นต้น
5. ในอนาคต (In the future) ลักษณะสำคัญยิ่งของการวางแผน ได้แก่ การมุ่งสู่อนาคต มีการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต ความไม่แน่นอน และเงื่อนไขต่าง ๆ

6. การมุ่งสู่การทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (Directed at achieving goals) กระบวนการวางแผนจะไม่สามารถดำเนินไปได้ถ้าขาดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง จุดหมายปลายทางของการกระทำเป็นกระบวนการดังกล่าวมา

7. ใช้วิธีการที่ให้ผลงานสูง (By optimal means) จุดสำคัญอันหนึ่งในกระบวนการวางแผนก็คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับเป้าหมาย เพื่อเลือกวิธีการกระทำที่ก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายมากที่สุด

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือจะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลจำนวนหนึ่ง

การวางแผน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงาน ที่จะต้องเป็นผู้นำทำให้มีแผนสำหรับเป็นเครื่องมือในการบริหาร การกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ผู้บริหารจึงมักกำหนดแผนให้สอดคล้องกับปรัชญาหรือความเชื่อในการปฏิบัติงาน แอคคอฟฟ์ (Russell L.A. Ckoff) (ประชุม รอดประเสริฐ, 2545 : 90) ได้จำแนกยุทธวิธีในการวางแผนไว้ 3 ประการคือ

1. การวางแผนโดยยึดปรัชญาความพึงพอใจ (Satisfication Philosophy) เป็นการวางแผนที่ถือเอาความพึงพอใจของผู้วางแผนเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่น่ามาใช้มีการดำเนินการอย่างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจึงไม่มีความหมายขอให้ได้ชื่อมีแผน เท่านั้น สุดท้ายในการนำแผนไปใช้จึงมีการยืดหยุ่นมากหรืออาจไม่นำแผนไปใช้เลย

2. การวางแผนโดยยึดปรัชญาการได้ประโยชน์สูงสุด (Optimizing Philosophy) เป็นการวางแผนที่ยึดข้อมูลตัวเลขเป็นสำคัญกับการคำนึงถึงทรัพยากรต่างๆ ยกเว้นทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะของแผนจึงขาดเรื่องการจูงใจให้เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นสาเหตุให้ขาดความควบคุมงานในส่วนย่อย สุดท้ายเป็นการใช้แผนที่เน้นด้านปริมาณของผลผลิตที่เกิดจากการใช้ทรัพยากร โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน

3. การวางแผนโดยคำนึงถึงปรัชญาในการดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Adaptivizing Philosophy) เป็นการวางแผนที่เน้นกระบวนการ และการมีส่วนร่วม มีการกำหนดรูปแบบขององค์กร และการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ดังนั้น การวางแผนวิธีนี้จึงมีลักษณะเป็นเชิงวิทยาศาสตร์ ที่อาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์หรือวิจัย มีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่เกิดจากฐานความคิดของบุคลากรในองค์กร

กล่าวโดยสรุป แผนและการวางแผนมีบทบาทสำคัญมากต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามต้องการและเป็นระบบ เช่น ถ้าต้องการจะทำอะไร แล้วจึงกระทำก็บังเกิดสิ่งนั้น ผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องมองเห็นภาพทั้งหมดของสิ่งที่ต้องการหรือผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพและแน่นอนที่สุด ผลผลิตนี้จะต้องเป็นประโยชน์ที่ตอบสนองและสอดคล้องกันส่วนอื่น ๆ อย่างเป็นระบบด้วย และจะสมบูรณ์ยิ่งขึ้นถ้าเป็นระบบอย่างครบวงจร

การวางแผนและแผนมีประโยชน์สำคัญทั้งต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องดังนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543: 35-37)

1. การป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต ประโยชน์สำคัญยิ่งของแผนและการวางแผนได้แก่ การป้องกันมิให้ปัญหาสำคัญเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ การจะใช้ประโยชน์ด้านนี้ของแผนได้มากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการพิจารณาถึงสภาพหรือสภาวะของเหตุการณ์ในอนาคต และอาจต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานเหตุการณ์ในอนาคตด้วย

2. การทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ การวางแผนและแผนจะเป็นหลักหรือแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานรวมทั้งผลงานที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาหาความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้จากแผนล่วงหน้าก่อนการกระทำ จะเกิดขึ้นว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร ทำที่ไหน ทำเมื่อใด และใครบ้างจะเป็นผู้ร่วมงาน ตลอดจนจะใช้เครื่องมือขนาดไหน ประเภทใด เป็นต้น จึงทำให้ผู้ทำงานเกิดความมั่นใจและแน่ใจว่าสิ่งที่เขาจะทำนั้นจะต้องสำเร็จ และเขาจะต้องทำได้

3. การทำให้งานมีความเป็นไปได้ การทำงานให้สำเร็จเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติทั้งหลายตระหนัก ทั้งนี้เพราะการคิดกับการกระทำนั้นมีความยากง่ายแตกต่างกันมาก โดยทั่วไปแล้วการกระทำจะยากกว่าการคิด การปฏิบัติตามแผนนั้นมีความยากลำบากกว่าการวางแผนมากหลายเท่า ดังนั้นการวางแผนเท่านั้นที่จะช่วยทำให้การกระทำมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น และจะต้องเป็นไปได้อย่างมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบทุกส่วนทุกด้าน โดยอาศัยการประสานร่วมมือกัน ซึ่งสามารถรู้ได้ล่วงหน้าจากแผน

4. การวางแผนก่อให้เกิดการประหยัด การวางแผนมีส่วนทำให้มีการเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดก่อนที่จะนำไปใช้ อาจจะมีการทดลอง ประเมินผล และทดสอบผลดีผลเสียแล้ว รวมทั้งวิธีการและขั้นตอนอื่น ๆ ของการวางแผน พอจะกล่าวได้ว่าทำให้เกิดการประหยัดทุกด้านไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางบุคคล เงิน วัสดุ และเวลา ซึ่งจะมีการใช้อย่างเหมาะสมพอดี หรือได้สัดส่วนกับผลงานที่กำหนดไว้

5. ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการบริหาร เนื่องจากการวางแผนมีส่วนทำให้การทำงานมีระบบจึงก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการควบคุมการทำงาน มีความร่วมมือกัน มีการประสานงานกัน และมีการทำงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันทุกส่วนทุกด้าน

6. ป้องกันปัญหาทางด้านโครงสร้างและบริหาร เมื่อมีการวางแผนย่อมบอกได้ว่าเป็นการเริ่มต้นงาน ได้ดี การปฏิบัติงานจะเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดองค์กร การแบ่งงานกันทำตามความรู้เฉพาะด้านและตามความสามารถของแต่ละบุคคลจึงเป็นการป้องกันปัญหาทางด้านบริหารบางประการ กล่าวคือ การทำงานซ้ำซ้อนกันโดยไม่จำเป็น การแบ่งงานกันทำระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

7. กำลังใจ ขวัญ ความรับผิดชอบสูง การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การแบ่งงานอย่างถูกต้อง การประสานงานกันในระดับการวางแผนมีส่วนทำให้ผู้มีหน้าที่ในการปฏิบัติตามแผนมีความเข้าใจในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่จะต้องทำ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ทำงานมีขวัญและกำลังใจ ตลอดจนความมั่นใจทำงานให้สำเร็จได้ดีขึ้น

การวางแผนและแผนก็ย่อมมีจุดอ่อนหรือข้อจำกัด ซึ่ง อนันต์ เกตุวงศ์ (2543: 39) กล่าวว่า มีจุดอ่อนหรือข้อจำกัด ในเรื่องความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้วางแผน ปัญหานี้ค่อนข้างจะกว้างและมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ทั้งนี้เพราะการวางแผนต้องอาศัยผู้มีความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ต้องกำหนดว่าจะทำอย่างไร ส่วนงานด้านอื่น เช่น จะทำอย่างไร ทำไมจึงต้องทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหน และใครจะเป็นผู้ทำ รวมทั้งการควบคุมประสานงานนั้น สามารถใช้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์พอสมควร และจะต้องมีฝ่ายช่วยเหลือทางด้านข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและการพยากรณ์อนาคตอย่างพร้อมเพียงด้วย

2.2 ความหมายการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางทหาร มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “STRATEGY” ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณในช่วงระหว่าง 400 ปีก่อนคริสตกาล ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า “นายพลผู้นำทัพ” คำกริยาหมายถึง “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธยุทธโธปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล คือได้รับชัยชนะ” (ปรกรณ์ ปรียากร, 2542: 52) หรือ คือ ศิลปะและศาสตร์ที่เป็นยุทธการทางทหาร ต่อมาไม่นานคำนี้ได้นำมาใช้ในการบริหารองค์การ (พันธุศักดิ์ พลสารัมย์, 2540: 78)

คำว่า “กลยุทธ์” นั้นถูกกำหนดขึ้นและใช้อย่างหลากหลายตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านธุรกิจ กลยุทธ์บางครั้งก็หมายถึง ภาวะผู้นำ (Leadership) และอาจหมายถึง วิธีการดำเนินงาน (Course of Action) ขององค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเริ่มต้นด้วยลักษณะที่เป็นการพรรณนาอย่างกว้าง ๆ ในภายหลังจึงเพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่องค์การจะกระทำ ตามภารกิจที่กำหนด เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์ขององค์การในภาพรวม ในกรณีนี้กลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนตัวกระตุ้น (Catalyst) หรือองค์ประกอบการจัดการที่เป็นพลวัต ซึ่งจะให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั่นเอง

การพัฒนากลยุทธ์นั้นเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ซึ่งเป็นผลผลิตของตรรกวิทยา และความคิดสร้างสรรค์ (Logic and Creativity) ในแง่ของศาสตร์นั้นเกี่ยวข้องถึงการประกอบ (Assembling) และ การจัดสรร (Allocating) ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยการเน้นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งขององค์การกับโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกภายใต้ข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่าย และเวลา ส่วนในแง่ของศิลป์นั้นกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับเทคนิคที่จะให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร รวมทั้งการจูงใจบุคลากรเพื่อการดำเนินกลยุทธ์ โดยการพิจารณาถึงแรงหรือผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงด้วย (ทองหล่อ เดชไทย, 2544: 114)

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

คอตเลอร์ และเมอร์ฟี (Kotler & Murphy, 1981 : 11) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กูดสไตน์และคณะ (Goodstein and others, 1993 : 8) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานสำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 6) หมายถึง “การนำหรือผู้นำ” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กลยุทธ์ คือการวางแผนยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้าทำลายข้าศึกโดยใช้กำลัง และอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาด ถ้าเปรียบเทียบกับการจัดการศึกษา คือการต่อสู้หรือเอาชนะความไม่รู้หนังสือของเด็ก ซึ่งหมายถึง การวางแผนการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ เป็นคนดี และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ชิววัฒน์ นิจนตร (2542: 283) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ (Strategic) คือ กลวิธีที่องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ เลือกใช้สำหรับผลักดันองค์กรจากสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต

ชัยสิทธิ์ เถลิมมีประเสริฐ (2544: 1-4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หมายถึงขั้นตอนการบริหาร เพื่อให้บรรลุผลพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) อันเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สิ่งที่ควรคำนึงถึง คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ร่วมกันพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

จากความหมายการวางแผนกลยุทธ์ ดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ยุทธวิธี หรือ ยุทธศาสตร์ ที่จะรวมกิจกรรมหรือการปฏิบัติที่หลากหลายในองค์กรให้มีพลังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร สถานศึกษาหรือหน่วยงาน จากการวิเคราะห์สถานภาพทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ อย่างเป็นระบบที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ร่วมกันระดมความคิดของทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างคุ้มค่า

สรุป แผนกลยุทธ์ คือ เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง ๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทาง และจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน ซึ่งจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กรเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

2.3 องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็น โครงร่างสำหรับการปฏิบัติการคิดเชิงกลยุทธ์ ทิศทาง และการกระทำที่นำสู่ความสำเร็จและผลลัพธ์ขององค์กร โดย มาสเซน และ แวน วูจท์ (Maassen and Van Vught, 1992: 121) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ ของการวางแผนกลยุทธ์ของ

สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment assessment or scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน
2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน
3. การประเมินค่านิยม (Values assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน
4. การสร้างแผนหลัก (Master plan creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อดังที่กล่าวมาข้างต้น

การวางแผนกลยุทธ์เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (long range planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 เป็นต้นมา แต่ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีกลไก 3 ประการ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537: 48) ดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วย

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537: 53)

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น

2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติ ของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต

4. ช่วยระบุถึง โอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยน ทิศทางและภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการและการใช้ทรัพยากรของ องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร และทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ

7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิดการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539: 57) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนิน ต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

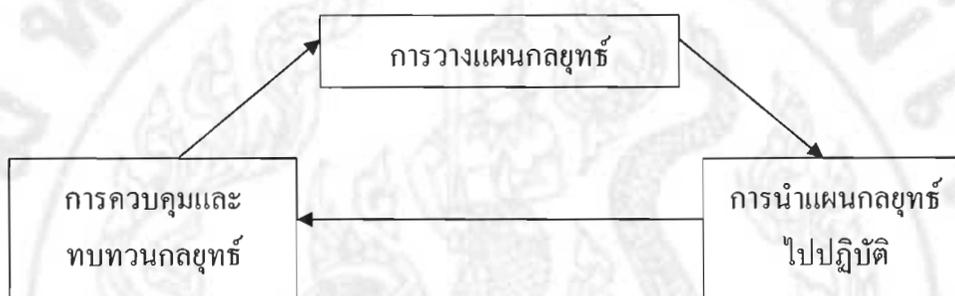
2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร ไม่มีที่ สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การ วิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวน จัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณา เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการกิจกรรมใด ๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบ

ของการบริการเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนกลยุทธ์ (Strategic control) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของการวางแผนงาน ดังภาพ 2



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ของการวางแผนงาน

ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539: 63)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งถึงการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลายและเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ (Process) ที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือการกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงาน การจัดทำนโยบาย การจัดแผนดำเนินงานในรายละเอียดรวมทั้งจะต้องคาดการณ์การดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) จะทำเมื่อใด (When) จะทำที่ไหน (Where) ใครเป็นคนทำ (Who(m) และทำอย่างไร (How) การดำเนินการของแผนกลยุทธ์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนรากฐานของความเข้าใจร่วมกัน

2.4 กระบวนการและขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์มีหลายแนวคิด เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์จึงนำเสนอรูปแบบที่สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสังเคราะห์เลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนที่เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบว่า มีปัจจัยภายนอกใดบ้างที่เป็นโอกาส (Opportunity) และปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรค (Threat) ตามด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้ทราบว่าภายในองค์กรมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือจุดเด่น และปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือจุดด้อย ซึ่งวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคนี้ เรียกว่า “SWOT Analysis” จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์มาประเมินผลว่าสถานภาพขององค์กรเป็นอย่างไร เพื่อนำข้อมูลนี้ไปกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ เป้าประสงค์ (Goal) ขั้นตอนสุดท้ายคือการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งกลยุทธ์จะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามลักษณะประเภทและขนาดขององค์กร เขียนเป็นแผนภูมิการวางแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้



ภาพ 3 แสดงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1995: 3)

นอกจากนี้ ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1995 : 4) ได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goals and Objectives) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization 's Vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Needs) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นข้อความอย่างกว้างขวางของจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป็นความมุ่งหมายขององค์กรหรือหลักเหตุผล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนระยะยาวถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ภารกิจจึงเป็นลักษณะเด่น

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

เดสส์ และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993: 1) ได้แบ่งกระบวนการสร้างแผนกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1.1 เป้าหมาย (Goals) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นการนำไปการกำหนดกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และ กลยุทธ์ระดับบุคคล

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง โดยการทำบุคลากรในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดตามโครงสร้างขององค์กร สำหรับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ก็มีความสำคัญ ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสมประสาน และการเปลี่ยนแปลง

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991: 67-71) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมาย เพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม และเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

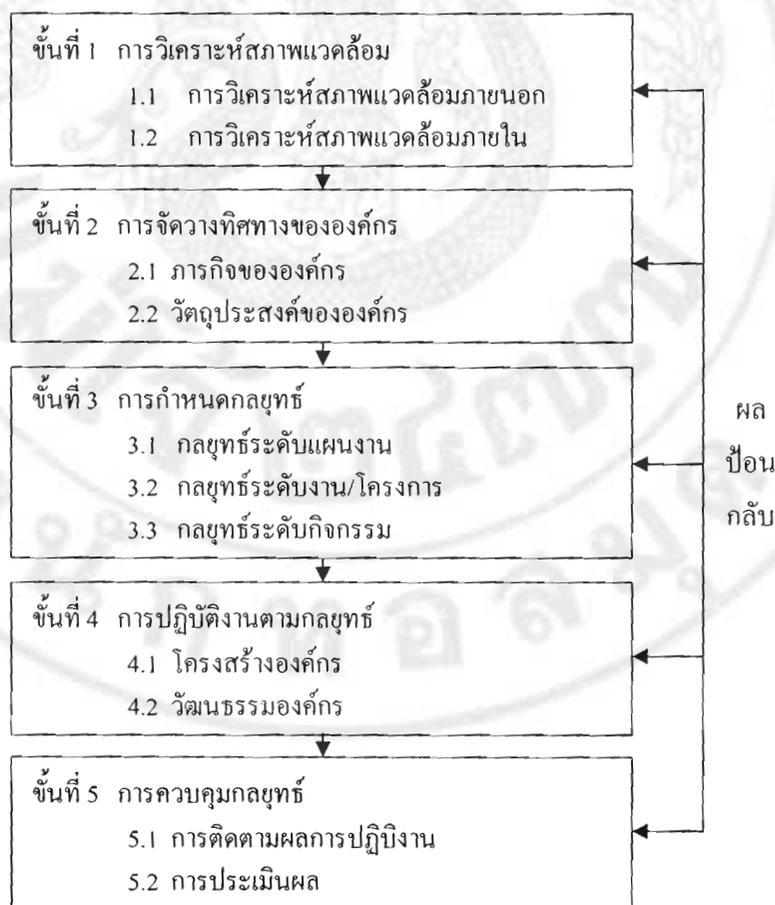
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) โดยพิจารณาจาก “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งเป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing organization direction) โดยพิจารณาพันธกิจขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT) เป็นต้น

4. การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ (Strategic implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (organization structure) และวัฒนธรรมองค์กร (organization culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร



ภาพ 4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Certo and Perter (1991: 42)

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) เป็นผู้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ได้จัดแบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

1. ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

2. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย

2.1 บุคลากรในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ จะต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคตบุคลากรทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร

2.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้จากการใช้จ่ายในอนาคต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ระบบค่าตอบแทน

2.3 สิ่งอำนวยความสะดวกจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอย่างไร

2.4 หลักสูตร จะขยายหรือเพิ่มหลักสูตรหรือปิดหลักสูตร

2.5 ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร

3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) 3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) 4) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในสถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งหาคำตอบจากคำถาม 6 ข้อ (Morris, 1987 อ้างถึงใน สุนทราวดี เขียวพิเชษฐ, 2535: 56) ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นอย่างไร 2) ในอนาคตสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง 3) มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายหรือต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง 4) มหาวิทยาลัยควรจะทำอย่างไร เปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 5) การวิเคราะห์ความต้องการของการตลาดเพื่อทราบทิศทางในการผลิตบัณฑิต 6) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จะทราบว่าเรามีโอกาสที่จะทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ และเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้มองเห็นภาพอนาคต ภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายว่าควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผนซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่า จะต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจเกี่ยวกับการจัดองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน

พินส์คักดี พลสารัมย์ (2540: 80-81) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นสถาบันการศึกษา มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and Treats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์กรประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่ต้นนโยบายขององค์กร สถานะการแข่งขันจากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของความเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาส และเป็นภาวะคุกคามด้วยพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบองค์กรเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์กรมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์กรได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามตามองค์กรอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงการประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง : Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์กร โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่ และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อย และมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่มีอยู่จะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์

ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์กรมากที่สุดซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับองค์กรด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำให้ยากและต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารองค์กรยังไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์วางไว้

6. การประเมินตามกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณา ทบทวน กลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอจะช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์ คือ “เป้าหมาย”

ในส่วน กระบวนการศึกษาธิการ (2540 : 33) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กร (Mission Analysis) ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่างานหลักขององค์กรที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่

1.1 พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด

1.2 พันธกิจใดควรดำรงอยู่ เพราะเหตุใด พันธกิจใด ควรปรับเปลี่ยนใหม่ หรือเพิ่มขึ้นใหม่เพราะเหตุใด

ผู้วิเคราะห์พันธกิจจะต้องศึกษาข้อมูลรอบด้านโดยศึกษาวิเคราะห์ย้อนอดีต สภาพปัจจุบันปัญหา แนวโน้มในอนาคต

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือการกำหนดภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กรในอนาคตที่มุ่งหวัง ที่จูงใจและท้าทายความสามารถในการพัฒนาไปให้ถึง

3. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร รวมทั้งการศึกษาวเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดในการพัฒนา หรือที่เรียกว่าการจัดทำ SWOT

4. การสร้างทางเลือกหรือกลยุทธ์ (Strategy) ในแต่ละพันธกิจขององค์กรในทุกทางเลือกจะต้องผ่านการประเมินจนได้ทางเลือกที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเป็นวิถีทางการพัฒนาองค์กรสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5. การกำหนดมาตรการ โครงการที่จะดำเนินการภายใต้ทางเลือกที่ตัดสินใจไว้แล้ว

6. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Operational Panning)

โดยสรุปจากแนวคิดในเรื่องของการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นพบว่าแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการที่จะทำให้เกิดกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ ที่จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงรวม 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ขั้นการวิเคราะห์สถานภาพขององค์การ หรือ หน่วยงานสถานศึกษาโดยทบทวนภารกิจ หรือตรวจสอบทบทวนพันธกิจ ภารกิจขององค์การเป็นส่วนที่เรียกว่า (Mission Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis) และการวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ Situation Analysis) (2) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ ภารกิจ กำหนดเป้าประสงค์ กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักขององค์การหรือสถานศึกษา (3) กำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ขององค์การหรือ หน่วยงานสถานศึกษาเป็นการค้นหาอุปสรรคปัญหาในการดำเนินงานเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย กิจกรรมสำคัญตามกลยุทธ์ (4) ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ โดยนำกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ที่ได้มาจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี (5) ประเมินผลและปรับแผน เมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้สักระยะหนึ่ง จะต้องมีการประเมินผลว่ากิจกรรม งาน ภาระงานที่ได้ดำเนินการไปนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่หรืออาจมีเหตุการณ์หรือสภาวะแวดล้อมหรือนโยบายอาจเปลี่ยนไปจึงมีความจำเป็นต้องประเมินผลงานและปรับแผนกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ขององค์การใหม่เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพัฒนาเป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2.5 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์มีวิธีการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิกาน, 2537:78) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ

อุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจทางเลือกกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ ซึ่งวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542 : 86) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” หรือในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

		โอกาส			
		“เอื้อและแข็ง” Stars (ดาวรุ่ง)	“เอื้อแต่อ่อน” Question marks (เครื่องหมายคำถาม)		
จุดแข็ง		“ไม่เอื้อแต่แข็ง” (cash cows) วัวแม่ลูกอ่อน	“ไม่เอื้อและอ่อน” (dogs) สุนัขจรตรอก		
		อุปสรรค			
				จุดอ่อน	

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กร

การพิจารณาทางเลือกเช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนอื่นหรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำหรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมาหรือเลือกกล

ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทหนึ่งที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่าหรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน

ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน

การพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกันเพื่อให้มีประสิทธิผลในงานขององค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ

ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะเชิงด้อยภัยอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการ

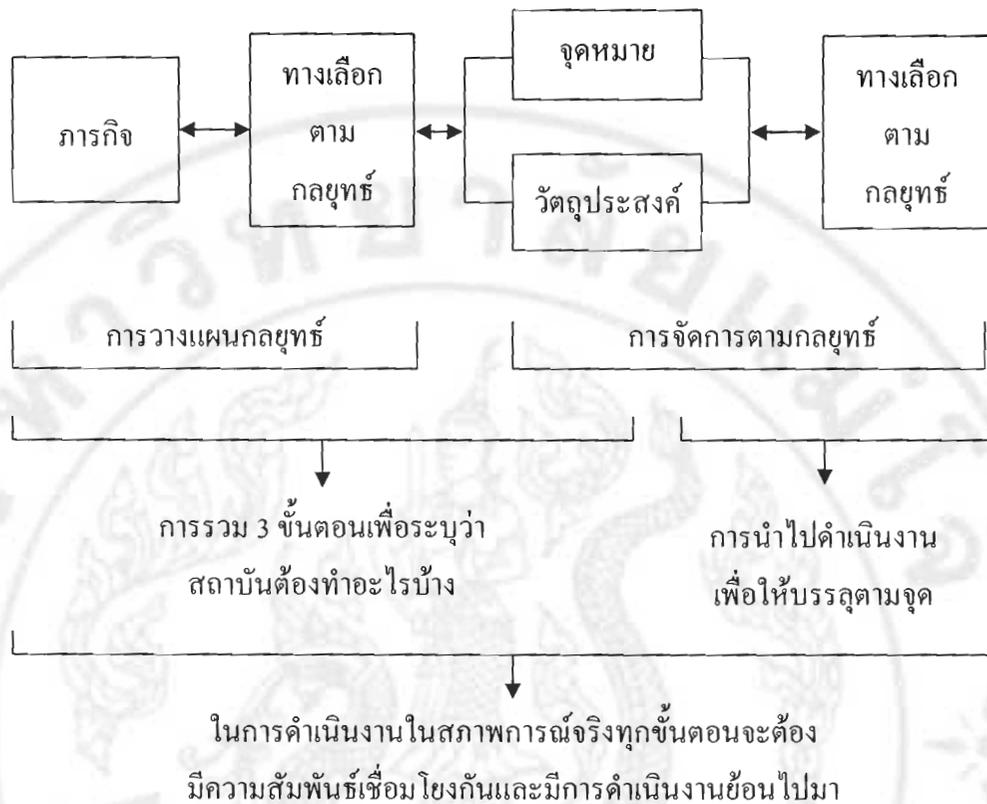
พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ซึ่งลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร กับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่งเป็นการจัดคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร ช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กร ช่องที่สามเป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กร ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร

2.6 การวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษา

ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2538:95) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง ซึ่งสถาบันหนึ่งประเมินสภาพปัจจุบันของตนเอง พิจารณาเงื่อนไขของสถานการณ์แวดล้อมในอนาคตที่น่าจะเป็นและจากนั้นกำหนดทิศทางในอนาคตในระยะยาวของสถาบัน นโยบายกลวิธีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุทิศทางดังกล่าว ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง 1) วิธีการคิดและตัดสินใจโดยผู้บริหารประเมินสภาพแวดล้อม และกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพแวดล้อม แล้วจึงจัดวางทรัพยากรและการปฏิบัติงานตามแนวทางของวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2) ระบบที่ให้แนวทางและโครงสร้างในการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย เป็นการช่วยให้ผู้ตัดสินใจเลือกการวางแผนที่เหมาะสมและช่วยการแปลงกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ 3) ขั้นตอนในการดำเนินงานที่สถาบันอุดมศึกษา จะต้องพิจารณาสถานการณ์แวดล้อมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มที่จะมีผลต่อสถาบัน แล้วประเมินสถาบันโดยสำรวจจุดแข็ง จุดอ่อน สมรรถนะ และปัญหาของสถาบัน รวมทั้งการประเมินคุณค่าของสมาชิก ความรับผิดชอบที่สถาบันมีต่อสังคม หลังจากนั้นนำมาสร้างเป็นแผนหลักของสถาบัน

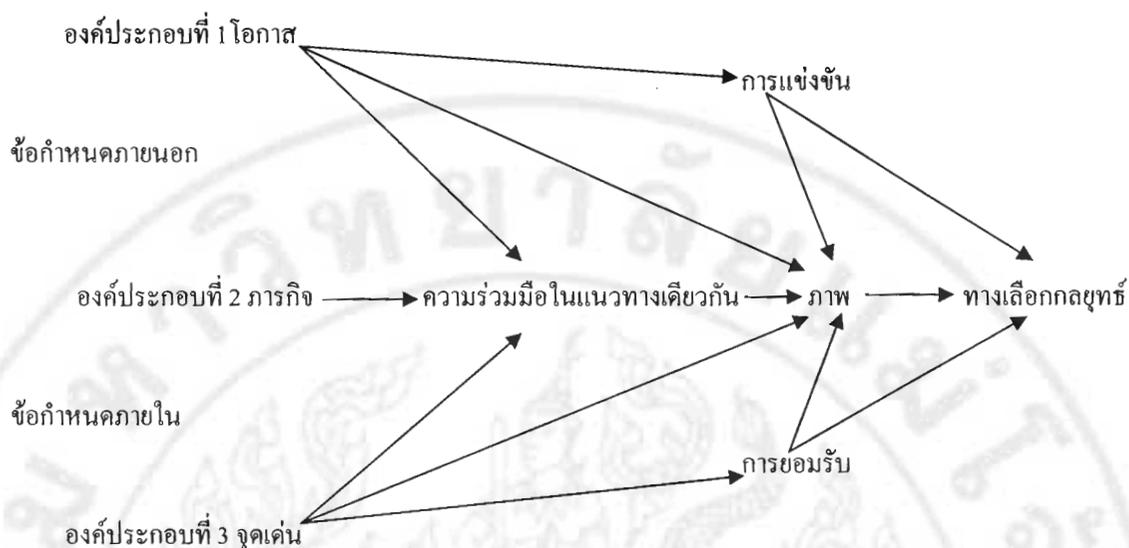
การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ตามที่แสดงไว้ในภาพ 5 ดังต่อไปนี้



ภาพ 5 กรอบการวางแผนและการจัดการ

ที่มา : ปทีป เมธาคณวุฒิ (2538: 97)

ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะได้มาซึ่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ คือ ภารกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนงานต่าง ๆ หลังจากนั้นก็คือ การวางแผนการจัดการตามแผนงาน / โครงการ และกิจกรรม เช่น แผนงานผลิตบัณฑิต แผนงานวิชาการ แผนงานวิจัย แผนงานบริการวิชาการ เป็นต้น ต่อจากนั้น ก็คือการวางแผนทรัพยากรได้แก่ งบประมาณบุคลากร และอาคารสถานที่ เพื่อจัดสรรทรัพยากรไปสู่การปฏิบัติให้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ประเด็นสำคัญ คือการกำหนดทางเลือกทางกลยุทธ์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตามภาพ 6 ดังต่อไปนี้



ภาพ 6 รูปแบบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบริบทต่าง ๆ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์
ที่มา : ปทีป เมธาคูณวุฒิ (2538: 104)

การวางแผนกลยุทธ์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นสถาบันอุดมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในการปรับปรุงระบบวางแผนและใช้กลไกของแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเฉพาะในภาวะที่งบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลง ซึ่งในปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การดำเนินการตามแผน (Implementation) และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Monitoring and Evaluation) เป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญและได้ถูกนำไปปฏิบัติในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างกว้างขวาง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมอบให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยใช้หลักการของการการวางแผนกลยุทธ์เป็นหลักในการปรับปรุง การวางแผนดำเนินงานจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อทำแผนระดับมหาวิทยาลัยโดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์หลักไว้

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่สมาชิกในหน่วยงานทุกส่วน ร่วมมือกัน กำหนดวิสัยทัศน์ บทบาท และภารกิจ เพื่อเป็นหลักยึดและทิศทางการพัฒนาหน่วยงานที่เป็นอันหนึ่งเดียวกัน มีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เพื่อกำหนดประเด็นหลักของการพัฒนาและการวิเคราะห์ SWOT เพื่อตรวจสอบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ

ภาวะคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หลังจากนั้นจึงกำหนดแผนการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้จะอยู่บนเงื่อนไขของทรัพยากรทั้งคน เงิน อุปกรณ์ สารสนเทศ และอื่น ๆ ประกอบ และเป็นภารกิจของมหาวิทยาลัย ในการประยุกต์หลักการของการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยซึ่งการกำหนดประเด็นสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ต้องกำหนดให้ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (Vision) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตที่ประชาคมทุกส่วนของหน่วยงานร่วมกันกำหนดบนพื้นฐานของสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นไปสู่ความมุ่งหวังนั้น วิสัยทัศน์ของหน่วยงานจะเป็นสิ่งที่บอกถึงทิศทางการพัฒนา ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง การระบุบทบาท ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่รวมถึงความแข็งแกร่ง หรือจุดเด่น ซึ่งสิ่งที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ สาขาวิชาที่จัดการเรียนการสอน การสนับสนุนการเรียนการสอนและการสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ผลกระทบจากการพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ความมุ่งหวังไปสู่ความเป็นเลิศเฉพาะด้านของคณะ

3. วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง การกำหนดจุดหมาย หรือผลสำเร็จที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานหลังจากภารกิจหลักแล้ว การวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางโดยรวมของหน่วยงาน เพื่อนำหน่วยงานไปให้บรรลุความต้องการที่จะเป็นในอนาคต

4. เป้าหมาย (Goal) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่หน่วยงานต้องการบรรลุเพื่อพัฒนาสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งควรประกอบด้วยเป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

5. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการมองไปสู่อนาคตด้วยทิศทางที่ชัดเจน ด้วยวิธีที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายภายใต้การพิจารณาอย่างรอบคอบ พร้อมด้วยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงาน / สถาบันและความเป็นไปได้ในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ว่าสามารถนำหน่วยงาน / สถาบัน ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการให้ได้ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวางแผนที่รอบด้าน รองรับด้วยแผนงานระยะยาวที่ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ หรือแผนปฏิบัติการทั้งหมดของหน่วยงาน / สถาบัน โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับการศึกษาระดับอุดมศึกษา

6. แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) จากกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลวิธี หน่วยงาน/สถาบัน ควรพิจารณากำหนดแผนปฏิบัติการในระยะเวลา เป็

สรุป การวางแผนกลยุทธ์ในการวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาในภาพรวมอย่างกว้าง ๆ โดยนำแนวคิดและวิธีการที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยมาระดมความคิดในการวางแผน

กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยสมาชิกรับรู้ และเข้าใจอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะร่วมกันพัฒนาไปในทางที่ค้ำจุนกันกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัย

จากแนวความคิดทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์ และเทคนิคการพิจารณาหรือการตรวจสอบสภาพแวดล้อม มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาที่การวางแผนกลยุทธ์อาศัยแนวคิดทฤษฎีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของเบิร์ดเชลและเฮนลีย์ (Birdsall and Hensley, 1994: 157) ได้เสนอรูปแบบซึ่งนำไปสู่สภาพที่ดีที่สุดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การกำหนดตัวผู้วางแผน (2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (3) การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ (4) การตรวจสอบกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ และ (5) การยอมรับและการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการดังนี้

1. กำหนดตัวผู้วางแผน ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ร่วมกันเป็นแกนนำวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยโดยเสนอการรับรู้จากประสบการณ์ทำงาน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในช่วงที่มีการปฏิรูปการศึกษา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนที่จะประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ระบุปัญหาปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์ 2 ประการ คือ (1) การตรวจสอบแนวโน้มภายในและสถานภาพด้านการเงิน (2) การตัดสินใจผลกระทบของการพัฒนาในปัจจุบันและอนาคตของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อมหาวิทยาลัย “ผลการวิเคราะห์จะได้นำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ การเก็บข้อมูล และประมวลน้ำหนักจะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์การได้ ในการกำหนดวิธีการดำเนินงานหรือกลยุทธ์หลักขององค์การจะอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน (ดำรง วัฒนา, 2545: 31)

3. การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก

การวิเคราะห์กลยุทธ์และทางเลือกต่าง ๆ เป็นการกำหนดเป้าหมายทั่วไปและกลวิธีโดยดำเนินการดังนี้

3.1 กำหนดภารกิจซึ่งจะบ่งบอกลักษณะของงานที่องค์การดำเนินอยู่สิ่งที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันและทิศทางที่องค์การจะมุ่งไปในอนาคต ภารกิจของแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร เนื่องจากภารกิจจะช่วยสร้างคุณค่า (Value) และความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นในวงการเดียวกัน (พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์, 2542: 37)

ภารกิจของมหาวิทยาลัยควรจะสั้น ๆ ไม่ใช่ภาษาที่อ่านยากซับซ้อน จะต้องสามารถเข้าใจได้ทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเพื่อให้การวางแผนเป็นไปได้สะดวกขึ้น ควรมีการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงาน

3.2 กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อการชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไปสู่ และยังเป็นสิ่งที่ตื่นเต้น/แรงบันดาลใจที่สำคัญสำหรับบุคลากรภายในองค์กรด้วย (พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เศษะรินทร์, 2542: 35) ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแล้ว เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการระดมความคิดพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ที่สามารถพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ที่หลากหลาย การกำหนดกลยุทธ์ต้องเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานขององค์กร กำหนดกลยุทธ์เสริมให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์ของตน นำผลของการระดมความคิด ร่วมกับข้อมูลข้อ 2 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์กลยุทธ์และทางเลือก

3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร คือการแปลหรือเปลี่ยนภารกิจ และทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้ (พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เศษะรินทร์, 2542: 51) ควรให้ความคาดหวัง/สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ควรเขียนไว้ในรูปแบบที่ระบุปริมาณอย่างชัดเจน ทั้งระยะเวลา (ระยะสั้น ระยะยาว) ทั้งระดับบุคคล/หน่วยงาน (วัตถุประสงค์ระดับองค์กร วัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย/แผนก และวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือของแต่ละบุคคล)

3.4 กำหนดทางเลือกกลยุทธ์การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายในการหาทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุดในการนำไปสู่ปฏิบัติ การเลือกทางเลือกกลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจ ซึ่งเทคนิคและวิธีการหลายประการในการประเมินเพื่อทางเลือกกลยุทธ์ที่แตกต่างหลากหลายนั้น วิธีการขั้นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร คือการวิเคราะห์องค์กร ซึ่งจะมีประโยชน์ในการประเมินน้ำหนักของกิจกรรมที่สนับสนุนความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและช่วยในการกำหนดส่วนผสมระหว่างหน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจและหน่วยปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้อง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบสูงสุดในความสามารถเชิงแข่งขันทั่วถึงองค์กร (ดำรง วัฒนา, 2545: 31)

3.5 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ สามารถจัดได้จากน้ำหนักความสำคัญของปัจจัย โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ เจริญรุก (SO Strategies) ยุทธศาสตร์การป้องกันตัว (ST Strategies) ยุทธศาสตร์การพัฒนา (WO Strategies) และยุทธศาสตร์การถอนตัว/ถอย (WT Strategies)

4. การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์

4.1 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ นำแต่ละกลยุทธ์ที่ได้จากการร่างแผนกลยุทธ์ สร้างแบบสอบถามตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของสามองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทั้งองค์ประกอบด้านสมรรถนะองค์การและอิทธิพลที่ส่งผลต่อองค์การ อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น องค์ประกอบด้านค่านิยม การทำนุบำรุงอนุรักษ์องค์ความรู้ ภูมิปัญญาชาวบ้าน ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและสังคม เป็นต้น และองค์ประกอบด้านทรัพยากรต่าง ๆ อาทิ งบประมาณ บุคลากร เทคนิคกระบวนการของแผนกลยุทธ์

4.2 แผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์หลัก ตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ หลักสำคัญในขั้นตอนนี้ก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ จัดเตรียมการวางแผนระยะเวลาในช่วง 5 ปี เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การยอมรับ และการนำแผนไปสู่ปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ต้องมีการประชาสัมพันธ์ นำเสนอให้ได้รับการยอมรับ ได้รับการกำหนดเป็นนโยบาย และได้รับการจัดสรรงบประมาณ และหรือมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ภายหลังจากที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินงานแล้ว จำเป็นต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้า รวมทั้งการกระตุ้นในการปฏิบัติงาน การวัดผลงานตามแผนที่กำหนด และการให้ข้อมูลผลการประเมินย้อนกลับ

สรุป กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัยมี 5 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดตัวผู้วางแผน (2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (3) การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ (4) การตรวจสอบกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ และ (5) การยอมรับและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

จากการค้นคว้าและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ โดย ประยูทธ ชูสอน (2532: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาในระดับคณะส่วนใหญ่มีประสบการณ์และเคยได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา เกี่ยวกับการวางแผน ผู้วางแผนและผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับคณะมีความเห็นสอดคล้องกันถึงความสำคัญของกิจกรรมการวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับบุฉิชัย ประเสริฐสุข (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบการวางแผนใน

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า (1) ผู้บริหารตามลำดับขั้นตั้งแต่ รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา คณะกรรมการต่าง ๆ เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับการวางแผน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะมีส่วนน้อยมากหรือไม่มีส่วนเลยในกิจกรรมวางแผน นักศึกษาไม่มีบทบาทในการวางแผน (2) เป้าหมายของสถาบันและกลยุทธ์ไม่มีการแสดงให้เห็นชัดเจนในสถาบัน แต่ผู้บริหารระดับสูง เช่น คณบดี รองอธิการบดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัยถูกรวมว่าเป็นผู้กำหนดนโยบาย ในขณะที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นแค่เพียงผู้ปฏิบัติเท่านั้น (3) เน้นการสร้างแผนมากกว่าการดำเนินการตามกระบวนการวางแผน (4) ทั้งผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่ยอมผูกมัดตัวเองกับการวางแผน (5) ความล้มเหลวในเรื่องการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารเป็นปัญหาสำคัญ (6) การประเมินผลตามกระบวนการวางแผนไม่ได้รับความสนใจ แต่กลับไปให้ความสำคัญการประเมินแผนที่เขียนเป็นเชิงปริมาณและไม่เป็นทางการ จากการศึกษาของ ทวีชัยบุญเดิม (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550” พบว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศลุ่มน้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ให้การบริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดให้บรรลุตามทิศทางคือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ เช่นเดียวกับ เสน่ห์ จุษโต (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา:กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง” พบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นจุดประกาย ขั้นขยายความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ปาร์ค,จอห์น เอลลิส (Park, 1997) พบว่าองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการวางแผนกลยุทธ์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) เพื่อแสดงจุดเน้นของการเจริญเติบโตตลอดจนนวัตกรรมขององค์กร และ แบทเทิล (Battle, 1994 : Abstract อ้างถึงใน พันธศักดิ์ พลสารัมย์, 2540) ได้ทำการวิจัยกรณีศึกษาเรื่อง “A case study of strategic planning and competitive strategy as applied two institutions of higher education” จุดมุ่งหมายของการวิจัยนี้คือ การค้นพบว่ามีความสัมพันธ์ที่เหมือนกันระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการวิเคราะห์การแข่งขันในสถาบันอุดมศึกษา เป็นกรณีศึกษาทำร่วมกับการวิเคราะห์วรรณกรรมที่เขียนโดยจอร์จ เคลลเลอร์ (George Keller) เคนิจิ โอแม (Kenichi Ohmae) และไม

เกลิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในสหสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์การแข่งขัน ผลของการวิจัยพบว่าการเปลี่ยนแปลงของสถาบันที่เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาได้เริ่มคิดเกี่ยวกับการเงิน การรับนักศึกษา คุณภาพการศึกษาและหลักสูตร ทั้งในและนอกของสภาพแวดล้อมของสถาบันในขณะนั้น ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งจะเป็นปัญหาอย่างมากให้แก่สถาบันอุดมศึกษา แต่จะเป็นเรื่องยากมากขึ้นที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างแท้จริง ความพยายามในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีธุรกิจกับอุดมศึกษา ยังเป็นเพียงข้อเสนอเท่านั้น เนื่องจากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรไม่เหมือนกับองค์กรทางธุรกิจ ข้อเสนอแนะสำหรับการบูรณาการที่ประสบความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์ในการแข่งขันในสถาบันอุดมศึกษามีดังต่อไปนี้ (1) ผู้นำที่มองการณ์ไกล (2) วิสัยทัศน์ของสถาบัน (3) ระบบสารสนเทศที่เพียงพอ (4) ระบบการบริหารคณาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ (5) ความมั่นคงทางการเงิน นอกจากนี้จากการศึกษาของไพโรจน์ คังพิเศษ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ” ผลการวิจัยได้แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 7 ด้านคือ กลยุทธ์ด้านอาจารย์ กลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านปัจจัยสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน กลยุทธ์ด้านหลักสูตร กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน กลยุทธ์การสร้างความรู้ความเข้าใจอาจารย์ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ กลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญคือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและรางวัลแก่อาจารย์ทางด้านการสอน การปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการในคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน และการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับ ประเมษฐ์ จินา (2545) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของบุคลากรสาธารณสุขในโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยได้แผนกลยุทธ์ที่ต้องการพัฒนาโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า 7 ข้อ คือ 1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 2) การบริหารบุคลากรให้เหมาะสมกับประชากร 3) การพัฒนาที่ยั่งยืนคือ การพัฒนาแบบองค์รวม 4) การสร้างความรู้และจิตสำนึกในการดูแลสุขภาพประชาชนให้มีการพึ่งตนเอง 5) การประเมินความพึงพอใจในบริการ 6) การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรสาธารณสุข 7) การเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสถานบริการ ซึ่งได้ประเมินแผนกลยุทธ์โดยผู้รอบรู้เฉพาะเรื่อง มีค่าความสอดคล้องส่วนใหญ่มากกว่า 0.5 จึงสามารถนำแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม และจากการศึกษาของซอเนอร์ (Suanders, 1993 อ้างถึงใน ไพโรจน์ คังพิเศษ, 2543.) ทำการวิจัยเรื่อง “An Analysis of Strategic Planning in Land –

Grant University Libraries” การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาผลการใช้แผนกลยุทธ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย แลนด์แกรนท์ ระหว่างปี 1862 และปี 1890 พบว่า ห้องสมุดหนึ่งในสามใช้คำว่าแผนกลยุทธ์อธิบาย การวางแผนปกติด้วยเหตุผลเรียงสามลำดับแรกคือ (1) ห้องสมุดได้เริ่มใช้แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุง คุณภาพการจัดการในภาพรวม (2) กระบวนการและระดับขั้นซึ่งห้องสมุดแลนด์แกรนท์ใช้ในการ บริหารจัดการ คือการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งพัฒนาและดำเนิน ไปโดยบุคลากรของห้องสมุด ซึ่งเป็น กระบวนการที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ที่มีผลให้ประสบความสำเร็จยิ่ง และ (3) ห้องสมุด มหาวิทยาลัยแลนด์แกรนท์สามารถจะนิยามและทำให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน รวมทั้ง นิยามพันธกิจ และเป้าหมายใหม่ และสามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้ นอกจากนี้ ขจรเกียรติ มา นิกลักษณ์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนคือ การขาดทรัพยากรที่ใช้ประกอบในการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และ ขาดการจัดระบบและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขึ้นกำหนดแผนคือ ขาด ทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน และคณะกรรมการขาดความรู้ ความสามารถในการจัดทำแผน เวลาในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติมีน้อย ไม่มีบุคลากรในการ ปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งสอดคล้องกับคลาก, โนเอล เจ (Clake, 2001:Abstract อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมภ์, 2540) ทำการวิจัยเรื่อง “Roles of management strategy and decision-making process on nine measures of institutional effectiveness perceived by administrators and faculty at a public four-year institution of higher education.” การวิจัยนี้ได้สำรวจผลกระทบของกลยุทธ์ทางการบริหาร และกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาที่ผู้บริหารและคณาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษา 4 ปี ของรัฐ การวิจัยนี้ มีข้อค้นพบที่สำคัญ คือ วิธีการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ ต้องการมากที่สุด ขณะที่การไม่มีส่วนร่วมเป็นวิธีที่ต้องการน้อยที่สุด แอนโตนเนน (Antonien, 1985) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณในการบริหารงานระดับอุดมศึกษา จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ก็คือ เพื่อศึกษาสถานภาพการวางแผนในปัจจุบันของ สถาบันการศึกษา และกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณและอัตรากำลังของ มหาวิทยาลัยของรัฐขนาดกลาง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผน คือ การ จัดหาและการใช้ข้อมูลด้านการจัดการ การวางแผน การบริหารสะท้อนให้เห็นถึงการสนองตอบต่อ ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทุกมหาวิทยาลัยมีแผนของสถาบัน เพื่อรองรับการบริหารทุกระดับ แผนนี้ ได้มีการแจกแจงลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่กระบวนการจัดสรรงบประมาณ และ ยังบ่งชี้ความต้องการงบประมาณและอัตรากำลังในอนาคตของสถาบันและการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำและการดำเนินการตามแผนของสถาบัน

และ แชนด์ (Shand, 1987) ได้ศึกษาการวางแผนแบบเข้มในวิทยาลัยเซเวนเคย์แอคเวนทิส และ มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่า (1) ทุกสถาบันมีการวางแผนแบบเป็นทางการ แต่มากกว่าครึ่งหนึ่งของสถาบันส่วนใหญ่ ใช้การวางแผนระยะยาวและการวางแผนกลยุทธ์ (2) การวางแผนแบบเข้มในสถาบันเซเวนเคย์ กำลังอยู่ในช่วงเริ่มที่จะมีการพัฒนา (3) การวางแผนสำหรับการรับนักศึกษา รายได้และการจัดการจำเป็นต้องเอาใจใส่อีกมาก (4) สถาบันส่วนใหญ่ได้มีการทบทวนหน้าที่ของสถาบันในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา (5) สถาบันเซเวนเคย์มักใช้งบประมาณตามจุดมุ่งหมายของสถาบัน (6) สถาบันต่าง ๆ ต้องพึ่งพากระบวนการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ เพื่อรักษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถาบันให้คงไว้ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการวางแผนมีดังต่อไปนี้คือ (1) ควรใช้การวางแผนแบบเข้ม การวางแผนระยะยาวและการวางแผนกลยุทธ์ (2) ต้องปฏิบัติกรอย่างรอบคอบในการสื่อสารเรื่องหน้าที่ของสถาบันกับคณะวิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ (3) ให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนให้มากขึ้น (4) ใช้ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจและระบบการจัดการข้อมูล (5) ทบทวนแผนรายได้และการรับนักศึกษา (6) ใช้โปรแกรมงบประมาณหรืองบประมาณแบบ Zero-Based (7) ต้องใส่ใจกับเรื่องการเมืองและเรื่องของรัฐบาล (8) ทำการประเมินผลอย่างเป็นทางการ (9) ควรมีความร่วมมือในการวางแผนอย่างเป็นทางการอย่างกว้างขวาง

สรุปจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กรในด้านต่างๆ และการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กร ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรของตนเอง ทั้งในส่วนภาพอนาคต ทิศทาง และเป้าหมายของการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ และ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา ในครั้งนี้

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.1 หลักแนวคิดของการมีส่วนร่วม

ในการดำเนินการทำกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมีการแก้ไขและพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้น การกระทำดังกล่าวจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง ผู้กระทำและผู้ถูกกระทำเพราะการเรียนรู้

ร่วมกันจะก่อให้เกิดปัญหา และพลังในการก้าวผ่านความยากลำบากในการแก้ไขปัญหา และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสังคมนั้นอย่างมั่นคง มนุษย์ทุกคนมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นถ้ามีโอกาส การพัฒนาจะมีความสามารถเพิ่มขึ้นเพราะการให้โอกาสและการให้การศึกษาจะช่วยดึงพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (เจเลียว บูริภักดี และคณะ, 2545: 112-113) เป็นไปตามหลักการของการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาที่เน้นกระตุ้นให้บุคคล ที่เคยอยู่วงนอกได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการริเริ่ม กิจกรรม โครงการ ร่วมดำเนินการ ติดตามประเมินผลและรับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างมีศักดิ์ศรี และ มีความเท่าเทียมกันทุกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อสมาชิกของสังคมนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญหนึ่งของระบบประชาธิปไตย (ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, 2542 : 12-13 ; Carlson, 1996: 269) ดังที่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้รับรองการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านสิทธิและเสรีภาพ และเป็นสิทธิโดยธรรมชาติที่ประชาชนต้องมีส่วนร่วมโดยถือความคิดเห็นของประชาชนเป็นหลักใหญ่คือ อำนาจอธิปไตยของประชาชน แต่การมีส่วนร่วมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าไม่มีการสร้างเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ถึงแม้จะประกาศบังคับใช้กฎหมายอย่างเดียว เพราะต้องสร้างฐานความรู้ ค่านิยม ให้ประชาชน ต้องใช้การบ่มเพาะและใช้เวลาจนกว่ากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนจะเติบโตใหญ่ ก้าวแกร่ง การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมมีความสำคัญกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย จึงต้องมีการสร้างเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนตามระบอบประชาธิปไตยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนสืบไป

3.2 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ได้มีหลายท่านให้ความหมายไว้มากมาย และมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ แต่วัตถุประสงค์โดยรวมของการมีส่วนร่วมนั้นคือ การให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่กระบวนการแรกคือ การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติการ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล ดังนั้น ภาพรวมของความหมายการมีส่วนร่วม มีดังนี้

คูจิล่าห์ (Douglah, 1970: 90) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้าง และใช้ในบริบทต่างกัน นักการศึกษาใช้คำนี้ในการอ้างอิงการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ กิจกรรมหรือโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา นักรัฐศาสตร์ใช้คำนี้ ในความหมายการเข้า

ร่วมกับสถาบันทางการเมืองของชุมชน นักสังคมวิทยาใช้ในความหมายของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ใช้คำนี้ในความหมายของการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1977: 6) ให้ความหมายการมีส่วนร่วมว่าการมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วยการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับประชาชน 4 ประการ คือ (1) การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจว่า จะทำอะไร และจะ ทำอย่างไร (2) มีส่วนในการดำเนินโครงการตัดสินใจ ในการให้ทรัพยากรสนับสนุน โครงการ การร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรมเป็นการเฉพาะ (3) มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์อันเกิดจากโครงการพัฒนา และ (4) มีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ

บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980: 483) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีอิทธิพลซึ่งกันและกันในการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่อพวกเขาในอนาคต โดยถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

กูสโตวา (Gustova, 1990 : 4) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคคลได้เข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบในกิจกรรม หรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ซึ่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นส่วนที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน การประสานงาน การบริหารงาน และการพัฒนางาน

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527 : 15-16) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุร้ายใจให้กระทำการบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อกลุ่มดังกล่าวด้วย นอกจากนั้นความหมายข้างต้นนี้แล้ว ยังได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมไว้อีกนัยหนึ่งในรูปของสมการว่า

การมีส่วนร่วม = ความร่วมมือร่วมใจ + การประสานงาน + ความรับผิดชอบ

Participation = cooperation + coordination + responsibility

โดยให้ความหมายของ ความร่วมมือร่วมใจว่า หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

การประสานงาน หมายถึง ห่วงเวลา และลำดับเหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ในการกระทำกิจกรรมหรืองาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันในการกระทำงาน และในการทำให้เชื่อถือไว้วางใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541: 4-6) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ

อาจเป็นการมีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหารประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้น ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย เป็นวิธีการหนึ่งในการรวมพลังทางความคิด สติปัญญา และการกระทำ

การให้ความหมายของการมีส่วนร่วมข้างต้นสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเข้ามามีสิทธิมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ โดยการส่งเสริม สนับสนุน ชักนำ และเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนทั้งรูปของบุคคล กลุ่มคน ชมรม สมาคม และองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่เริ่มคิด เริ่มวางแผน เริ่มปฏิบัติการ รวมทั้งติดตามและประเมินผล ซึ่งผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกันเองให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายนั้น ๆ และเกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

3.3 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

มีผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการมีส่วนร่วม พอสรุปได้ ดังนี้
บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980: 596) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของกลุ่มก่อให้เกิดผลในทางบวกต่อเป้าหมาย ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน
2. การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
3. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานและองค์การ รวมทั้งเป็นการสร้างภาวะผู้นำ

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542: 16-17) ได้อ้างถึงจุดเด่นของการมีส่วนร่วมไว้ 3 ด้านคือ

1. ด้านบริบท (Context) การมีส่วนร่วมนำบุคคลในสังคมนั้นเป็นที่รู้จักสังคมและสิ่งแวดล้อมทั่วไปอย่างแท้จริงให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการปฏิบัติ (Practical) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้บุคคลในสังคมมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและมีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองร่วมทำงาน ใช้ความคิด การตัดสินใจและกระทำอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นเจ้าของชุมชนและต้องการร่วมแก้ไขปัญหาของชุมชนมากกว่านำโครงการที่กำหนดทุกอย่างจากภายนอกเรียบร้อยแล้วมาใช้ในชุมชนซึ่งจะทำให้คนในชุมชนปฏิเสธและหลีกเลี่ยงให้ความร่วมมือ

3. ด้านจิตใจ (Moral) การมีส่วนร่วมทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีสิทธิในการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อชีวิตตนเอง

จุดเด่นทั้ง 3 ด้านนั้นทำให้การตัดสินใจของบุคคลที่มีส่วนร่วมนั้น มีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของตน

3.4 รูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

การแบ่งรูปแบบของการมีส่วนร่วมของนักวิชาการทั้งหลายมีความแตกต่างและใช้เกณฑ์ในการแบ่งที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

ศิริกาญจน์ โกลุมภ์ (2542 : 228) ได้เสนอแบบแผนของการมีส่วนร่วมแบบเหลื่อมล้ำไว้ 3 แบบคือ

1) แบบชายขอบ (Marginal participatory pattern) ได้แก่ ร่วมงาน ร่วมมือ สนับสนุน ร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ

2) แบบบางส่วน (Partial participatory pattern) ได้แก่ ริเริ่มงาน ร่วมงาน สนับสนุน ดำเนินงาน แสดงความคิดเห็น และมีอำนาจตัดสินใจบ้าง

3) แบบเต็มที่ (Full participatory pattern) ได้แก่ การริเริ่มงาน ดำเนินการ สนับสนุน แสดงความคิดเห็น ร่วมงานและกิจกรรมและมีอำนาจตัดสินใจเต็มที่

โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1977) จำแนกขั้นตอนของการมีส่วนร่วมดังนี้

1. ขั้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกระบวนการกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ การเลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น เป็นการตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. ขั้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) เป็นการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและประสานงาน

3. ขั้นการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) เป็นการมองถึงความสำคัญของผลประโยชน์ และต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มซึ่งผลประโยชน์รวมถึงผลประโยชน์ทางบวกและผลประโยชน์ทางลบที่บุคคลต้องร่วมกันรับผิดชอบ

4. ขั้นการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต ในส่วนของความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) จะมี อิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

ชาดิด และคณะ (Shadid and others, 1982 : 25) เห็นว่าแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบมากที่สุด คือ แนวคิดของ โคอเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) ซึ่งได้จำแนกขั้นตอน หรือประเภทการมีส่วนร่วมออกเป็นเรื่องของการตัดสินใจ (Decision making) การดำเนินการ (Implementation) ผลประโยชน์ (Benefits) และการประเมินผล (Evaluation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ในกระบวนการตัดสินใจ นั้น ประการแรกที่ต้องทำคือ การกำหนดความต้องการ และการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้น เลือกรนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบ ของการดำเนินงาน โครงการนั้นจะได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวกับ ผลประโยชน์นั้น นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยัง จะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้ รวมทั้ง ผลที่เป็นประโยชน์ทางบวก และผลที่เกิดขึ้นทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ และโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต คือ ความเห็น (View) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพล สามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

พจนานา เทียนธาดา (2543 : 41-42) ได้นำแนวคิดของ โคอเฮน และอัฟฮอมผสมผสานกับ แนวคิดของนักวิชาการไทยในการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มโครงการ เป็นขั้นตอนที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจค้นหาปัญหา วิเคราะห์ ปัญหา และกำหนดความต้องการมีส่วนร่วม ทั้งนี้การวางแผนใน ลักษณะแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up Planning) จะสร้างบทบาทให้บุคคลในองค์กรมีอำนาจในการ ตัดสินใจและมีส่วนร่วมมากกว่าการวางแผนแบบบนลงล่าง (Top-down Planning)

2. การมีส่วนร่วมในขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย กำหนดวิธีการ และแนวทางในการดำเนินงาน

3. การมีส่วนร่วมในชั้นดำเนินการ เป็นขั้นตอนที่ทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการบริหารและการประสาน

4. การมีส่วนร่วมในชั้นประเมินผล เป็นขั้นตอนทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินว่าบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งอาจเป็นการประเมินผลย่อยเป็นระยะ หรือการประเมินผลรวมซึ่งเป็นการสรุปผลการดำเนินงานทั้งหมด

โดยสรุปแล้วรูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรได้มีโอกาสเข้าร่วมในการดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา โดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมเมื่อไรก็ได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการมีส่วนร่วมได้ดังนี้

1. ร่วมคิด หมายถึง การให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล สภาพปัญหา ค้นคว้าสาเหตุปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรตนเอง ตลอดจนรวมถึงการศึกษาข้อมูล และวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเสนอความต้องการขององค์กร สร้างรูปแบบวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาและถกปัญหาขององค์กรหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ที่สนองความต้องการขององค์กร

2. ร่วมวางแผน หมายถึง การมีโอกาสในการวางแผนนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเพื่อจัดและแก้ไขปัญหาขององค์กร นำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และอาจนำแผนงานนโยบาย โครงการที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสภาพการณ์ ความต้องการขององค์กร และศักยภาพขององค์กร และศึกษาสภาพขององค์กร ตลอดจนร่วมวางแผนลงทุนในกิจกรรมตามความสามารถขององค์กรนั้น ๆ

3. ร่วมทำ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การดำเนินงานตามกิจกรรม แผนงานโครงการหรือนโยบายที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยสอดคล้องกับภูมิปัญญาทรัพยากรที่มีอยู่

4. ร่วมติดตามประเมินผล หมายถึง การมีส่วนร่วมในการควบคุม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ หรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติไว้แล้วให้เกิดประโยชน์ตลอดไป ตลอดจนการวิเคราะห์ถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร สามารถแก้ไขหรือสนองความต้องการขององค์กรได้จริงหรือไม่ มีปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นที่จะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข หรือมีแนวทางอะไรบ้างที่จะต้องผลักดันไปเป็นโครงการ แผนงาน หรือนโยบายของรัฐต่อไป ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องมีการประมวลวิเคราะห์อย่างเป็นระบบที่สมบูรณ์ และนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเป็นกระบวนการ

3.5 เงื่อนไขและปัจจัยในการมีส่วนร่วม

แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับเงื่อนไขและปัจจัยในการมีส่วนร่วม

เดวิสและนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1989) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมว่าผู้มีส่วนร่วมจะต้องมีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความรู้ที่หลากหลายด้วยจะยิ่งทำให้การมีส่วนร่วมเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คอนเลย์ และ บาซาราช (Conley & Bacharach, 1990) กล่าวว่า ถ้าปราศจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูในสถานศึกษาแล้ว ถึงแม้จะมีการกระจายอำนาจลงสู่สถานศึกษา แต่ข้อมูลข่าวสารที่จะต้องนำมาใช้ในการตัดสินใจจะมีข้อจำกัด จึงทำให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

โคเฮนและ อัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1977: 7-26) เป็นนักวิชาการที่ศึกษาวิจัยและปฏิบัติงานโครงการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้เป็นอย่างมาก ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม โคเฮนและอัฟฮอฟกล่าวถึงกรอบในการพิจารณาเรื่องการมีส่วนร่วมว่า มีโครงสร้างพื้นฐานจำแนกเป็น 3 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 มีส่วนร่วมในเรื่องอะไร (What Participation Are We Concerned With?)

มิติที่ 2 ใครที่เข้ามามีส่วนร่วม (Whose Participation Are We Concerned With?) ในส่วนนี้ได้จำแนกเป็นกลุ่มบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับมีส่วนร่วมที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ที่ควรพิจารณา ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพของครอบครัว การศึกษา การแบ่งกลุ่มในสังคม อาชีพ รายได้

มิติที่ 3 การมีส่วนร่วมนั้นเกิดขึ้นอย่างไร (How Is Participation Occurring With In The Project?)

นอกจากนี้ บราวน์ (Brown, 1982) ได้สำรวจพบปัจจัยบางอย่างที่องค์กร หน่วยงานย่อยหรือผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ได้แก่ เชื้อชาติ ศาสนา การเมืองการปกครอง และสภาพทางสังคม
2. ปัจจัยทางด้านองค์กร ได้แก่ ความมั่นคงทางด้านสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ความไม่แน่นอนของงาน และโครงสร้างขององค์กร
3. ปัจจัยทางด้านบุคคล ได้แก่ ลักษณะของบุคคล บุคลิกภาพและจิตภาพของบุคคล

โดยสรุป เจื่อนใจและปัจจัยในการมีส่วนร่วมนี้สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในงานด้านพัฒนา งานด้านการเมืองการปกครอง และงานด้านการจัดการศึกษาด้วย จากที่กล่าวมาข้างต้น เจื่อนใจและปัจจัยในการมีส่วนร่วม มีดังนี้ ปัจจัยด้านกายภาพและชีวภาพ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านวัฒนธรรม และปัจจัยด้านบุคคล

3.6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การศึกษาคนงานในโรงงานฮอททอนน์ (Hawthorne) ของบริษัท Wester Electric (Mayo, 1945) ที่ดำเนินการศึกษาในช่วง ค.ศ. 1920-1930 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยทางกายภาพ เช่น แสง เสียง การจัดสถานที่ ว่ามีผลต่อความสามารถในการผลิตของคนงานอย่างไร แต่ผลกลับปรากฏว่าความสามารถในการผลิตของคนขึ้นกับขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยมและการได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าปัจจัยทางกายภาพ และจากการวิจัยเชิงทดลองในครั้งนี้ชี้ให้เห็นอีกว่าความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะมีผลต่อขวัญกำลังใจและผลผลิต

สำหรับการศึกษาของ โคช และ เฟรนช์ (Coch and French, 1948) ได้ทำการทดลองกับกลุ่มคนงาน 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มไม่มีส่วนร่วม กลุ่มนี้จะได้รับการบอกเล่าถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและผู้บริหารเพียงแต่ตอบคำถามที่เขาสงสัยเท่านั้น

กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ตัวแทนคนงานมีส่วนร่วม กลุ่มนี้ตัวแทนของคนงานทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อเลือกวิธีการทำงานและกำหนดค่าตอบแทน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มคนงานทุกคนทำงานร่วมกับผู้บริหารกลุ่มนี้คนงานทุกคนจะอภิปรายร่วมกันกับผู้บริหารในการเปลี่ยนวิธีการทำงานและผลตอบแทน

ผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับที่ผ่านมา คือ กลุ่มที่ 3 ที่คนงานทุกคนทำงานร่วมกับผู้บริหาร มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นมากที่สุด ประสิทธิภาพการทำงานรองลงมาคือ กลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 1 จะมีประสิทธิภาพในการทำงานลดลงจากเดิม 20% และมีการร้องทุกข์ ร้องเรียนมากมายตลอดจนผลผลิตที่เกิดขึ้นมีจำกัด

การศึกษาของซีเซอร์ และบาวเออร์ (Seashore and Bowers, 1963) พบว่า การมีส่วนร่วมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นและลดความสูญเสีย

รวมทั้งการขาดงานลดลง ยิ่งกว่านั้นเมื่อติดตามผลการศึกษาดำเนินไปอีก 7 ปี กลุ่มเดียวกันนี้มีผลการศึกษาคงเดิม

การศึกษาของลอเลอร์ และแฮกแมน (Lawler and Hackman, 1969) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้การขาดงานน้อยกว่าวิธีการบริหารแบบเผด็จการ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้อธิบายว่ากลุ่มคนงานไม่มีส่วนร่วมในแผนงาน มีความรู้และความผูกพันต่อแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีความไว้วางใจในความตั้งใจของฝ่ายบริหารที่มีต่อแผนงาน แอนโทนี (Anthony, 1981) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ได้มีผู้ทำการศึกษาคณะงานในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ แห่งหนึ่งพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในด้านเวลาได้อย่างมาก โดยเครื่องมือชิ้นหนึ่งเคยใช้เวลาผลิต 138 ชั่วโมง และลดลงมาเป็น 41 ชั่วโมงเท่านั้นหลังเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบมีส่วนร่วม

สำหรับการศึกษานักงานซักรีดของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง โดย แบรกก์ และแอนดรูว์ (Bragg and Andrews, 1973) ซึ่งทดลองแบ่งกลุ่มคนงานออกเป็น 3 กลุ่ม ให้ 2 กลุ่มแรกทำงานแบบไม่มีส่วนร่วม และกลุ่มที่สามทำงานแบบมีส่วนร่วม เมื่อสิ้นสุดการทดลองตลอด 14 เดือน ในกลุ่มที่ทำงานแบบมีส่วนร่วม การขาดงานจะลดลง 50% และประสิทธิภาพงานดีขึ้น ส่วนสองกลุ่มแรกที่ไม่ใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และคนงานจะมีทัศนคติที่คัดค้านการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นจาก 62% เป็น 90%

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จัดว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ขอมรับกันในยุคปัจจุบันว่าเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการปกครองระบบประชาธิปไตย เพราะคำนึงถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานทุกระดับ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมาจากแนวคิดทางการบริหารงานเชิงมนุษยสัมพันธ์และการบริหารเชิงพฤติกรรม บุคคลสำคัญผู้เริ่มต้นแนวคิด คือ Mary Parker Follet (Hoy and Miskel, 1991) ซึ่งเน้นความสำคัญของกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล และมีความเชื่อว่าการทำงานกลุ่มจะก่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าส่วนบุคคล และยังเชื่ออีกว่าการมีส่วนร่วม (Participation) การร่วมมือ (Cooperation) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การประสานงาน (Coordination) และการแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Authority) จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด (Hodge and Anthony, 1988) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการด้านจิตวิทยา (Psychological Needs) ของสมาชิกในองค์กร และเพื่อเสริมสร้างความรู้สึกว่ามีความสำคัญ (Sense of Importance) และมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) อันจะมีผลให้เป็นการเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการทำงานและยังให้ผลการปฏิบัติของสมาชิกโดยส่วนรวมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ต่างๆ ดังนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ การให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของการตัดสินใจ โดยเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล ให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของแต่ละคนในการแก้ปัญหาบริหารที่สำคัญ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับผู้ร่วมงาน และที่สำคัญ ผู้บริหารต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง ในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร (Anthony, 1978 ; สมยศ นาวิการ, 2545)

ส่วน เชลล์ (Chell, 1985) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นลักษณะของการเข้าไปสัมพันธ์กับกิจกรรมโดยตรงของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่พวกเขาเข้าไปแบ่งปันการควบคุมผลลัพธ์ขององค์กร ตลอดจนความเท่าเทียมในสิทธิ (Rights) นอกจากนี้ การปฏิสัมพันธ์จะต้องคำนึงถึงองค์กรและ โครงสร้างหน้าที่สังคมขององค์กรด้วย

รูม (Vroom, 1985) พิจารณาปริมาณการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่า เป็นปริมาณของอิทธิพลที่บุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปร่วมในการตัดสินใจ และบุคคลจะได้รับความพึงพอใจจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วยตนเอง บุคคลจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องาน และจะสามารถทำงานได้ดีเมื่อเห็นได้ชัดว่า ตนเองสามารถขยายเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือปรัชญาแนวคิดในการควบคุมตนเอง (Self-Control หรือ Self-Regulation) มิใช่ควบคุมโดยองค์กร (Organizational Control)

เกษม สุวรรณกุล (อ้างอิงในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530) มีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่แตกต่างจากความหมายดังกล่าวข้างต้น โดยมีความเห็นว่า

“...การบริหารงานแบบประชาธิปไตย ซึ่งเรียกว่า democratic management บางทีเขาเรียกว่า Participative management หรือ Management by participative เป็น Circumstance ของการบริหาร การบริหารงานแบบประชาธิปไตย คือ Decision making ของเราได้มี Consultation หรือมีการปรึกษาหารือกัน ไม่ใช่เราอยากจะทำอะไรคิดอะไร ผู้บริหารก็ทำอย่างนั้นเรียกว่า ไม่ใช่ประชาธิปไตย เราต้อง Consultation แล้วเอาความคิดเห็นต่างๆมารวมกันไว้ สุดท้ายเป็น Decision making ให้คนได้มีการพูด อันเรียกว่า Democratic management...”

จากความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวอาจจะสรุปสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ดังนี้

1. ลักษณะเด่นของการบริหารแบบนี้คือ มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในหมู่สมาชิก การสื่อสารเป็นอิสระเปิดกว้าง มีการโต้แย้งกันอย่างเปิดเผย และมีการเห็นพ้องกัน Consensus

2. ผู้บริหารกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์กร ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
3. การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับในองค์กร
4. ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการดำเนินงานขององค์กร
5. การควบคุมงานต้องกระจายไปในหมู่ผู้ปฏิบัติให้ที่การควบคุมกันเองโดยเน้นการแก้ไขปัญหา หลีกเลี่ยงการตำหนิ
6. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุด และสำเร็จตามเป้าหมาย
7. เนื่องจากมีการทำงานเป็นกลุ่ม ความไม่รู้จะถูกกำจัดออกไปในขณะที่มีการอภิปรายเพราะ เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เป็นการขจัดแนวคิดที่ไม่เหมาะสมและขาดเหตุผลออกไป
8. การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีประสิทธิภาพสูง หากในกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในแขนงต่างๆ กัน มีมุมมองที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายในการแก้ปัญหาเดียวกัน ดังนั้น องค์กรที่ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงมักมีเป้าหมายขององค์กร ดังนี้
 1. เพื่อเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจทางการบริหารให้ดีขึ้น
 2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร
 3. เพื่อเพิ่มขวัญ กำลังใจ และความพอใจในงานให้มากขึ้น
 4. เพื่อให้องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานเปิดโอกาสให้บุคคลเติบโตและประสบความสำเร็จในงาน สร้างความรับผิดชอบ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ รวมทั้งเป็นการแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการของบุคคลกับองค์กรด้วย จึงมีผลดีต่อการบริหารงานดังนี้

1. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงทำให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ถ้าการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นสิ่งบังคับ ก็จะมีแนวโน้มที่จะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาราวรั้นมากขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้ความไม่พอใจของกลุ่มถูกเปิดเผยออกมาและสามารถยุติได้โดยการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมา

3. ความผูกพันของบุคคลต่อองค์กรมีมากขึ้นเพราะสมาชิกรู้สึกถึงความสำคัญและคุณค่าในองค์กรดังที่ เกษม สุวรรณกุล (อ้างถึงใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530: ก) อธิบายถึงผลของการมีส่วนร่วมในการบริหารต่อบุคคลในองค์กรไว้ว่า

“...Moral ของคนจะกระเจิดกระเจิงถ้าเราปกครองกันแบบ Big dictatorial moral ของคนจะตกต่ำทันที คนเราต้องมีความต้องการทางจิตใจที่ต้องการอยู่ เราต้องส่งเสริมความต้องการทางอารมณ์หรือความต้องการทางจิตใจของเขาให้มันเกิดขึ้นแล้วจะมี Moral เช่นจะต้องมีการ Recognition หรือการยอมรับ มี Sense of important มี Sense of belonging เพราะฉะนั้นหน้าที่อันหนึ่งของผู้บริหาร คือ ต้องพยายามให้ลูกน้องมี Good Moral ข้อสำคัญในการที่จะให้มี Good Moral คนที่ไม่มีส่วนร่วมในการ Participate จะมี Sense of belonging ไม่ได้ ...”

4. มีความไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรทำให้สมาชิกทุ่มแรงใจและความต้องการของฝ่ายบริหาร ทำให้มีความไว้วางใจกันมากขึ้น อันนำไปสู่ความรับผิดชอบ ให้เกียรติ และมีการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา

5. การบริหารจะง่ายขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในผู้บริหาร ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การควบคุมจะน้อยลง สมาชิกมีความรับผิดชอบมากขึ้น

6. การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพมากขึ้น การรวมความรู้ ความสามารถของผูู้ ในหลายสาขาที่แตกต่างกันทำให้การตัดสินใจรอบคอบขึ้น

7. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น อันเป็นการพัฒนาการสื่อสารแบบ 2 ทางให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. เป็นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

อุปสรรคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

อย่างไรก็ตามการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมอาจพบอุปสรรคบางประการที่ทำให้การบริหารแบบนี้ไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่อาจนำไปใช้ได้ กับองค์กรบางประเภท อุปสรรคเหล่านั้นได้แก่

1. อุปสรรคด้านองค์กร (Organizational Barrier) ได้แก่ วัฒนธรรม ประเพณีการบริหารแบบเดิม ปรัชญาและค่านิยมขององค์กร คุณภาพของนโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าการทำตามนโยบายสำคัญกว่าการพัฒนา บุคลากรขาดคุณภาพ ไม่มีทักษะ ความรู้ความเข้าใจใน

หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โครงสร้างขององค์กรทีมสายการบังคับบัญชามากเกินไป ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องและขาดระบบการให้รางวัลแก่การมีส่วนร่วมในการบริหาร

2. อุปสรรคด้านผู้บริหาร (Managerial Barrier) ได้แก่อุปนิสัยของผู้บริหารที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหาร ผู้บริหารเชื่อในสมมติฐานทฤษฎี X ของ McGregor ที่ว่าโดยธรรมชาติคนไม่ชอบทำงาน ไม่มีความสามารถ ผู้บริหารขาดความมั่นใจ ในการทำงาน เพราะขาดความสามารถและที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีความกลัวด้วยเหตุ 5 ประการ คือ กลัวสูญเสียอำนาจ กลัวถูกน้องเก่งกว่า กลัวว่าจะปกครองยาก เพราะอาจทำให้ขาดระเบียบวินัยกลัวถูกลดความสำคัญ และกลัวว่าจะทำงานไม่สำเร็จ เพราะการบริหารแบบนี้ต้องใช้เวลา

3. อุปสรรคด้านผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Barrier) ได้แก่การขาดความสามารถในการเข้ามีส่วนร่วม ไม่มีความสนใจและไม่ต้องการเข้าร่วม ไม่มีความรู้เฉพาะด้านที่จะไปร่วมอภิปรายได้คิดว่าตนเองไม่ได้ถูกคาดหวังให้เข้าร่วมบริหารและมีความกลัวด้วยเหตุต่างๆคือกลัวความล้มเหลว กลัวที่จะเป็นต้นเหตุแห่งความไม่สงบกลัวถูกคว่ำบาตรจากกลุ่ม กลัวการทำงานมากขึ้นหรือกลัวถูกยกเลิกงาน

4. อุปสรรคด้านสถานการณ์ (Situational Barrier) ได้แก่ ใช้เวลามากเกินไป งานบางอย่างไม่มีทางเลือก ต้องทำโดยวิธีใดวิธีหนึ่งเท่านั้น จึงไม่ต้องการการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สภาพการณ์บางอย่างไม่เหมาะสมกับการมีส่วนร่วม เช่น ถูกกำหนดโดยกฎหมาย ข้อบังคับของทางราชการ หรือองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว

อย่างไรก็ตามหากไม่มีอุปสรรคด้านสถานการณ์แล้ว จะเห็นได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง การเอาชนะอุปสรรคดังกล่าวข้างต้นจึงไม่ใช่เรื่องยาก อาจทำได้โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศในองค์กร โดยการกำหนดโครงสร้าง นโยบายและวิธีการทำงานง่ายๆ โดยเฉพาะการใช้สมมติฐานทฤษฎี Y ของ McGregor ที่เน้นการมองคนในแง่ดีและมี ความสามารถเข้าช่วย

2. การปรับนโยบายและระบบการให้รางวัล ให้เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารงานแบบนี้

3. การให้การฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมแก่บุคคลในองค์กร ซึ่งถือเป็นหัวใจของความสำเร็จในการบริหารงานแบบนี้

4. การรับรู้และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างทันทีทันใด

5. พยายามใช้เวลาเสมือนเป็นทรัพยากรอีกประเภทหนึ่งขององค์กรและต้องใช้ให้คุ้มค่า (Anthony, 1978)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับประโยชน์และอุปสรรคการบริหารแบบมีส่วนร่วมแล้วนั้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะสร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กร ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ว่า (ธงชัย สันติวงษ์, 2541: 85)

1. มนุษย์ทุกคนอยากที่จะเป็นคนดี และมุ่งที่จะทำความดีหากได้มีการชักจูงที่ถูกต้อง
2. มนุษย์ทุกคนต้องมีความคิดริเริ่มที่ดี ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้ หากให้โอกาสและการปิดกั้นมิให้แสดงออกกลับจะสร้างปัญหาทำให้เกิดความอึดอัดใจ
3. ผู้ปฏิบัติงานหากมีโอกาสรเรียนรู้และพัฒนาตนเองก็จะเติบโตและมีแรงจูงใจที่พร้อมจะรับผิดชอบตนเองในงานที่ตนต้องปฏิบัติมากขึ้นเรื่อย ๆ

นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังส่งผลต่อบรรยากาศ ทางการบริหารของสถาบันการศึกษา (Hoy and Miskel, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพขององค์กร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลดีต่อการทำงาน (Ransom, 1990) เมื่อมีการปรึกษาหารือกันจะทำให้เกิดแนวความคิดและได้ข้อยุติที่ดีกว่า เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลมีการทำงานเป็นหมู่คณะ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์กร สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากพฤติกรรมในการทำงาน (Gordon and others, 1990) นอกจากนี้การมีส่วนร่วมเป็นรากฐานของประชาธิปไตย เป็นรูปแบบปฏิบัติที่ผู้นำต้องการเห็นผลในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการทำงาน (Davis and Newstrom, 1989 ; Luthans, 1992) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิลเบิร์ก (Gilberg, 1988) ที่ได้วิจัยทัศนคติของผู้บริหารต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารเห็นชอบกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นผลให้เพิ่มผลผลิตและเพิ่มคุณภาพในการทำงาน กิลเบิร์กยังให้ข้อเสนอแนะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางในทุกส่วนขององค์กร ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในทำนองเดียวกัน ไวท์ (Whyte, 1991) ยังยืนยันว่าการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ และอาจจะเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่ไม่เป็นประชาธิปไตย การบริหารแบบมีส่วนร่วมมักจะได้รับคำแนะนำให้นำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานบุคคลในระดับที่ต่ำลงไป และมีผลกระทบต่อความคิดเห็นที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง (Mescon, Albert and Khedourti, 1988) นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังทำให้เกิดผลดีดังต่อไปนี้คือ เป็นการพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ ทำให้เกิดการยอมรับในการตัดสินใจ พัฒนาทักษะของการตัดสินใจ เป็นการส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชารู้จักการตัดสินใจ ทำให้การทำงานของผู้นั้นได้บังคับบัญชามีคุณภาพมากขึ้น ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น (Yukl, 1989) นอกจากนี้ยังมี

คุณค่าที่สำคัญ ๆ อีกหลายประการ เป็นต้นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยในการพัฒนาการกระจายความเสมอภาค (Pongquan, 1992) ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ลดการสับเปลี่ยนตำแหน่ง ลดการขาดงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและเป็นการทำให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์การ (Gordon and others, 1990 ; Mondy, Sharplin and Premeaux, 1991) การมีส่วนร่วมส่งผลให้เกิดแรงจูงใจสูง ความรู้และการสปรการณัของสมาชิกจะถูกใช้ในการทำงานและการตัดสินใจ สมาชิกของกลุ่มจะมีความตั้งใจในการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้โดยผ่านการมีส่วนร่วม ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการกระตุ้นทางด้านความคิดให้เกิดความพยายาม ความร่วมมือกัน สมาชิกที่มีส่วนร่วมจะตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหา โดยให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์

การบริหารแบบมีส่วนร่วมนอกจากจะมีคุณค่าแล้ว ในขณะเดียวกันก็มีข้อจำกัด การทราบข้อจำกัด จะทำให้สามารถพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อจำกัดเหล่านั้น ได้แก่ ความแตกต่างของบุคลิกภาพและทัศนคติของแต่ละคน จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดองค์การและขีดความสามารถของบุคคลในการให้ความร่วมมือก็เป็นข้อจำกัดอีกประการหนึ่ง การมีส่วนร่วมถ้าไม่สมัครใจบังคับให้ร่วมก็มิใช่การมีส่วนร่วมไม่ค่อยได้ผลเช่นเดียวกัน (Gordon and others, 1990) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของเดวิสและนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1989) ในประเด็นที่ว่า ผู้มีส่วนร่วมจะต้องมีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคลากรมีความรู้หลากหลายด้วยแล้ว จะยิ่งทำให้การมีส่วนร่วมเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ นโยบายของรัฐตลอดจนกฎหมายต่าง ๆ โครงสร้างขององค์การและการบริหารก็อาจเป็นอุปสรรคได้ (Mondy, Sharplin and Premeaux, 1991) การจัดโครงสร้างแบบกระจายอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม การขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพสำหรับการมีส่วนร่วม เป็นข้อจำกัดที่สำคัญ วัฒนธรรมในการมีส่วนร่วมจะสนับสนุนการตัดสินใจในระดับล่าง และช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน จะต้องมัลักษณะนิสัยชอบการประนีประนอมจึงจะทำให้การมีส่วนร่วมได้ผล เงื่อนไขที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เวลา (David and Newstrom, 1989; Gordon and others, 1990) ซึ่งจะต้องมีเวลามากพอสมควร ในทางปฏิบัติแล้วบางเรื่องต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว บางเรื่องสามารถนำมาพิจารณาร่วมกันก่อนได้ ทั้งนี้ ควรจะต้องคำนึงและปรับให้เข้ากับสถานการณ์ว่าหน่วยงานลักษณะใดควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และเมื่อไรจึงควรมีส่วนร่วม

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอยู่มากมาย แต่ที่สำคัญมี 2 ประการ คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานและเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับคนทำงาน ส่วน

ประโยชน์อื่น ๆ ได้แก่ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของคนทำงาน และความผูกพันของคนทำงานกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้มากขึ้น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงขึ้น พนักงานไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การบริหารผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาง่ายขึ้น และมีการปรับปรุงติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนดีขึ้น รวมทั้งการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้นด้วยประโยชน์เหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อองค์กร แต่กระนั้นก็ตาม การจะประสบความสำเร็จในการใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องคำนึงถึงตัวแปรอีกมากมาย เช่น ความเข้าใจอย่างแท้จริง ต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการเข้ามามีส่วนร่วม ความตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร

3.7 กระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม

การจัดการศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและเสริมสร้างทางด้านเจตคติและค่านิยม กระตุ้นให้บุคคลทุกหมู่เหล่าเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน วิธีการจัดการศึกษาที่จะได้ผลวิธีหนึ่งที่จะนำเสนอในที่นี้คือ การจัดการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม

การเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมหมายถึง การจัดการกิจกรรมที่ได้ลงมือปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วมมีความลึกซึ้งมากกว่านั้น เพราะต้องมีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ อย่างรอบคอบโดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้ (อลิศรา ชูชาติ, 2545: 147- 153)

1. ส่งเสริมให้บุคคลได้ค้นพบตนเอง ตระหนักในความสามารถและคุณค่าของตนเอง
2. ส่งเสริมให้สามารถเลือก ตัดสินใจ และลงมือกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองและให้กับตนเอง
3. มุ่งพัฒนาจิตสำนึกของบุคคลในการกำหนดและปรับเปลี่ยนชีวิตของตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม
4. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้อง
5. มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคคลในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสังคมที่ตนเป็นสมาชิก โดยส่งเสริมให้บุคคลนำศักยภาพที่ตนมีมาใช้ในการแก้ปัญหาร่วมกัน

6. มุ่งพัฒนาความเชื่อมั่นในพลังของกลุ่ม โดยพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันตั้งแต่การวางแผนและการดำเนินการร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา

ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมคือ ส่งเสริมพลังอำนาจภายในตัวบุคคล เพื่อปลุกจิตสำนึกและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้สึก ค่านิยมตลอดจนการรับรู้บทบาทของตนเองเพื่อการพัฒนา นอกจากนี้จะพัฒนาชีวิตของตนเองแล้วจะต้องพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นด้วย

กระบวนการของการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม

การเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมมีความเชื่อในเรื่องของการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดชีวิตของบุคคลและเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด อลิศรา ชูชาติ (2545: 150-151) ได้เสนอขั้นตอนไว้ดังนี้

1. ขั้นการได้รับประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมเชื่อว่าประสบการณ์ของบุคคลเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม ขั้นตอนนี้ต้องให้บุคคลได้มีโอกาสคิดไตร่ตรอง ตรวจสอบ พิจารณาประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต และประสบการณ์ในสถานการณ์จำลองที่จัดให้คำว่า “ประสบการณ์” นี้หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลได้รับ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ได้ลงมือกระทำ หรือได้เห็น หรือได้ยิน ประสบการณ์นี้อาจเป็นประสบการณ์จริงหรือประสบการณ์จำลองก็ได้ เช่น การใช้บทบาทสมมติจากภาพยนตร์ หรือจากกิจกรรมที่กำหนดให้เมื่อนำประสบการณ์ดังกล่าวมาแลกเปลี่ยนกันก็จะส่งผลต่อการเสริมประสบการณ์ในชีวิตมากยิ่งขึ้น

2. ขั้นการพิจารณาประสบการณ์ เป็นขั้นที่ให้ผู้บุคคลได้พิจารณาประสบการณ์ว่าเกิดอะไรขึ้น บุคคลได้กระทำอะไร พูดยังไร คิดอย่างไร รู้สึกอย่างไรต่อประสบการณ์ รู้สึกอย่างไรต่อบุคคลที่อยู่ในสถานการณ์คนอื่น ทำอะไร อย่างไร พูดยังไร รู้สึกอย่างไร และเหตุการณ์นี้มีความสำคัญอย่างไร มีอะไรบ้างที่ยังไม่เข้าใจในเหตุการณ์นั้น การอธิบายแลกเปลี่ยนประสบการณ์จะช่วยให้บุคคลเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3. ขั้นการวิเคราะห์ประสบการณ์ เป็นขั้นตอนที่ให้ผู้บุคคลพยายามทำความเข้าใจกับประสบการณ์นั้นอย่างลึกซึ้งเพื่อให้เกิดความหยั่งรู้และเข้าใจสถานการณ์อย่างแท้จริง

4. ขั้นสรุปบทเรียน เป็นการประมวลประสบการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วมาเปรียบเทียบกับประสบการณ์อื่นและสรุปเป็นบทเรียนที่สัมพันธ์กับชีวิตจริง

5. ขั้นวางแผน เป็นขั้นที่นำบทเรียนที่ได้จากขั้นที่ 4 มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน

6. **ขั้นลงมือปฏิบัติ** เป็นการนำแผนที่กำหนดให้ไปปฏิบัติจริงรวมทั้งการติดตามผลของการปฏิบัติซึ่งเป็นประสบการณ์ใหม่ที่บุคคลจะได้รับ เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรของการเรียนรู้ในขั้นต่อไปที่สะท้อนถึงการไม่สิ้นสุดของกระบวนการเรียนรู้

การเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมเป็นทางเลือกหนึ่งในการจัดการศึกษามีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพภายในตนเองเกิดความตระหนักในตนเองตลอดจนบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนในสังคม มุ่งพัฒนาให้มีจิตสำนึก เคารพตนเองเท่ากับเคารพผู้อื่น ทำหน้าที่พัฒนาสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มที่ เป็นกระบวนการจัดการศึกษาที่เตรียมสมาชิกของสังคม และบุคคลรุ่นใหม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการพัฒนาชุมชน สังคม ประเทศชาติ

3.8 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม

ได้มีแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของคนที่สามารถชี้้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนอย่างได้ผล คือ ทฤษฎีเชิงความคิดทางสังคม (Social cognitive theory) ซึ่งทฤษฎีนี้มีข้อสมมติพื้นฐานที่สำคัญว่าบุคคลจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมอะไรขึ้นอยู่กับ (เกิร์ติ ศรีวิเชียร, 2534: 36)

1. ความตระหนักถึงความสำคัญของพฤติกรรมนั้น
2. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าจะแสดงพฤติกรรมนั้นได้
3. ความคาดหวังในผลที่จะได้รับการแสดงพฤติกรรมนั้น

จากแนวความคิดตามทฤษฎีเชิงความคิดทางสังคม (Social cognitive theory) จะเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานที่คนเราแสดงออก ดังนั้นจึงมีการนำทฤษฎีเชิงความคิดทางสังคมมาศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา

นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม โดยมีตัวแปรคัดสรรที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม ดังนี้ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังในผลที่ได้รับ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

โดยสรุป ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีล้านนา ดังนี้คือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการทำงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นใน

ความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม พบว่า ความตระหนักในความสำเร็จ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความตระหนักในความสำเร็จของการมีส่วนร่วม

ความหมายของความตระหนัก

กู๊ด (Good. 1973: 54) ได้ให้ความหมายว่าความตระหนัก หมายถึง ความรู้สึกที่แสดงถึงการเกิดความรู้ของบุคคล หรือการที่บุคคลแสดงความรู้สึกรับผิดชอบต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

รูเนส (Runes. 1971: 32) ยังได้กล่าวอีกว่าความตระหนักเป็นการกระทำที่เกิดจากความสำนึก

คอฟฟ์คา (Koffka. 1978 อ้างใน นาดยา ใจมหา, 2534: 34) ได้เสนอแนวความคิดว่าความตระหนักมีความหมายเหมือนกับความสำนึก (Consciousness) ซึ่งเป็นสภาวะทางจิตที่เกี่ยวกับสภาวะที่บุคคลได้รับความรู้ ได้รับรู้หรือได้ประสบการณ์ต่าง ๆ แล้วมีการประเมินค่าและตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อสิ่งนั้น ๆ ซึ่งเป็นเรื่องของสภาวะตื่นตัวทางจิตใจต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งหมายความว่า ระยะเวลาหรือประสบการณ์และสถานการณ์แวดล้อมหรือสิ่งเร้าภายนอกเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความตระหนักขึ้น

ไคเซนค์ และอาร์โนลด์ (Kysenck and Arnold. 1972: 110) ยังได้อธิบายความตระหนักในแง่ของจิตวิทยาว่า ความตระหนักเป็นความสัมพันธ์ของความสำนึก (Consciousness) และเจตคติ (Attitude) ความตระหนักเป็นภาวะของจิตใจ ซึ่งไม่อาจแยกเป็นความรู้สึกหรือความคิดเพียงอย่างเดียวได้โดยเด็ดขาด

สรุปได้ว่าความตระหนัก หมายถึง การกระทำของบุคคลที่เกิดจากความรับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่ที่เกิดจากสภาวะจิตใจ ซึ่งทำให้คนเกิดความตระหนัก และแสดงความรู้สึกรับผิดชอบต่อในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

ความตระหนักมีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมอย่างมาก เพราะความตระหนักเป็นการกระทำของบุคคลที่เกิดจากความรับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่ที่เกิดจากสภาวะจิตใจ การมีส่วนร่วมซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาจะตามมา และจะนำไปสู่ความยั่งยืนของกิจกรรมพร้อมทั้งช่วยให้พัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์ได้มากยิ่งขึ้น

2. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการมีส่วนร่วม

ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง

สมิท (Smith, 1961: 185) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเองคือ ความพึงพอใจในตนเอง ความภูมิใจในตนเอง หรือการยอมรับตนเอง

สมพร พลอยงาม (2526 อ้างใน จุไรรัตน์ เสนพงศ์, 2543: 33) ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความแน่ใจหรือมั่นใจหรือกล้าหาญที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการกระทำต่อสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงแม้จะมีเหตุการณ์หรืออุปสรรคก็ไม่ท้อถอย ยังคงกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ทั้งนี้ต้องไม่ยึดความคิดเห็นของตนเองโดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเลย

วาสนา เจริญสอน (2537: 19) ได้สรุปไว้ว่าความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง บุคลิกภาพส่วนหนึ่งของบุคคลที่มีความกล้าหาญในการตัดสินใจกระทำการใด ๆ กล้าที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยไม่ลังเลสงสัยในเรื่องที่ตัดสินใจกระทำการนั้น ๆ นอกจากนี้ความเชื่อมั่นในตนเองของบุคคลยังเป็นเครื่องบ่งชี้ประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเป็นบุคคลที่กล้าที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตัวของตัวเองมากกว่าที่จะคอยรับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การกล้าแสดงออก ความพึงพอใจความภูมิใจในตนเองมีความเชื่อมั่นที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ตามที่ต้องการ พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ท้อถอย

ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเอง

สวานา พรพัฒน์กุล (2520 : 17) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเองว่าเป็นสิ่งที่แสดงว่าบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและมีความหมายต่อสังคม ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองแล้วจะไม่นิ่งเฉยต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในสังคมของตน แต่จะเข้าไปมีส่วนร่วมตามสิทธิและหน้าที่ที่ถูกต้อง ดังนั้นความเชื่อมั่นในตนเองจึงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ทุกคนกล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่อทุก ๆ สิ่งเกี่ยวกับชีวิตตน และความอยู่รอดของสังคม

ไซมอน (Simon, 1964 อ้างใน ทศพร มณีศรีขำ และ นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542: 18) ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเองว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะไม่ชอบจําแนบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยสิ้นเชิงที่เดียวต่างกับคนที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง คือมีความขลาดกลัวและไม่แน่ใจในตนเอง ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในทางนี้กวาดภาพเอาเองในสิ่งที่ตนต้องการหรือปรารถนาสิ่งใดก็จะไม่ทำตามลำดับขั้นแห่งความเป็นจริง เนื่องจากเกิดความขลาดกลัวหวั่นวิตกจนกลายเป็นคนไม่ทำอะไรเลย อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเราขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

คือ ขาดความรู้ ขาดความกล้าหาญในทางชอบธรรมและมีความเกียจคร้าน และอาจเนื่องมาจากความเชื่อที่ฝังลึก อยู่ในจิตใจ หรือบางทีก็เป็นผลของความล้มเหลวในอดีต

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

แบนดูรา (Bandura, 1986) กล่าวถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่ามี การพัฒนามาจากปัจจัยที่สำคัญ 4 ปัจจัยคือ

1. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Performance accomplishments) ผู้เรียนสามารถ เรียนรู้ว่าตนเองมีความสามารถอยู่ในระดับใดจากสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว ประสบการณ์ตรงที่ผู้เรียน ประสบความสำเร็จจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จบ่อย ๆ ใน การทำงานใดทำงานหนึ่ง หรือการใช้ทักษะใดทักษะหนึ่ง จะมีความสุขเชื่อมั่นในความสามารถของ ตนเองสูงในการทำงาน หรือใช้ทักษะนั้น ๆ แม้บางครั้งจะพบกับความล้มเหลวบ้าง แต่ยังคงมี ความรู้สึกดีคงกล่าวสูงอยู่ ตรงกันข้ามกับผู้ที่พบกับความล้มเหลวซ้ำบ่อย ๆ จะทำให้ความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเองลดต่ำลง

2. ประสบการณ์ทางอ้อม (Vicarious experience) ประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับจาก การจินตนาการจากการอ่าน การดูหรือการฟังเรื่องราวเกี่ยวกับผู้อื่น หรือการกระทำของผู้อื่นที่ ประสบความสำเร็จ ซึ่งการกระทำดังกล่าวมีลักษณะคล้ายคลึงกับการกระทำของผู้เรียนสามารถทำ ให้ผู้เรียนมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น และคิดว่าตนเองก็อาจทำสิ่งนั้น ๆ ได้เช่นกัน

3. การพูดชวนเชื่อจากผู้อื่น (Verbal persuasion) การพูดที่ทำให้ผู้เรียนเชื่อว่าตนเองมี ความสามารถที่จะกระทำการใด ๆ ได้สำเร็จ สามารถลดความสงสัยในความสามารถของผู้เรียนลง ได้ และทำให้ผู้เรียนเชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะเอาชนะความยากลำบาก และนำไปสู่ความ ต้องการที่จะพัฒนาการกระทำของตนเอง

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional arousal) สถานการณ์ที่ตึงเครียดสามารถสร้าง ภาวะกดดันขึ้นภายในตัวของผู้เรียน ได้ ถ้าผู้เรียนเฝ้าแต่คิดว่าตัวเองไม่มีความสามารถและกลัวที่จะ เข้าไปอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ตลอดเวลา เมื่อผู้เรียนต้องเผชิญกับสถานการณ์นั้นจริง ๆ จึงเป็น ไป ได้ที่ผู้เรียนจะแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา

ซึ่งกล่าวได้ว่าการเชื่อมั่น หมายถึงการกล้าแสดงออก ความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจใน สิ่งที่ตนกระทำ ถ้ามีการเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนกระทำมนุษย์ก็พร้อมที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ ท้อถอย ความสำคัญของการเชื่อมั่นในตนเองจะทำให้บุคคลกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่นิ่งเฉยต่อ สถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคม และจะเข้าไปมีส่วนร่วมตามสิทธิและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตตน และความอยู่รอดทางสังคม

3. ความคาดหวังในผลที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วม

ความหมายของความคาดหวัง

Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary (1989: 501) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคาดหวัง หมายถึง ความปรารถนา ความคาดหวัง ความมุ่งหวังในการปฏิบัติหน้าที่หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นที่เชื่อมั่น ได้ด้วยเหตุผลถึงประโยชน์สูงสุดที่จะได้รับจากเหตุการณ์หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอนาคต ความคาดหวังเป็นความคิดเห็นหรือทัศนคติที่แสดงออกถึงสภาวะความรู้สึกทางจิตใจ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2541: 101) กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ประการที่สอง เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร และประการที่สาม รางวัลที่ได้นั้นคุ้มค่าน้อยเพียงใด

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540: 30) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นหรือโอกาสของความเป็นไปได้ที่การกระทำเฉพาะอย่างหรือความพยายามเฉพาะอย่างนั้นจะทำให้เกิดผลลัพธ์เฉพาะอย่างตามมาภายหลัง

จากความหมายของความคาดหวังที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความน่าจะเป็น ความมุ่งหวัง และคาดการณ์ในอนาคตว่าจะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หากทำสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนหรือได้ผลสำเร็จคุ้มค่าความคาดหวังเป็นทัศนคติที่แสดงออกถึงสภาวะทางจิตใจ ความคาดหวังมีแนวความคิดพื้นฐานคือ คนทุกคนมีความคาดหวังยิ่งถ้าได้รับการยอมรับและความพึงพอใจมากเพียงใด ระดับความคาดหวังก็จะสูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้การคาดหวังยังขึ้นอยู่กับรับรู้และการมีส่วนร่วมในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย

สังเวียน อ่อนแก้ว (2536: 65) กล่าวว่า ทฤษฎีความคาดหวังมีองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้น บุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างไรจะขึ้นอยู่กับในใจเขามีการคาดหวังอย่างไรเกี่ยวกับผลที่ติดตามมา เช่น คนที่คาดหวังว่าถ้ามีการผลิตเพิ่มขึ้นเขา จะได้รับการยกย่องก็จะทำให้เขาทำงานหนักขึ้น

2. ความพอใจหรือคุณค่าของผลที่เกิดขึ้น ผลที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นนั้นได้ก่อให้เกิดความพอใจหรือมีคุณค่าแก่เขาเพียงใด เช่น คนที่มีความคาดหวังว่าเขาทำงานหนักขึ้น เขา จะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น ซึ่งจะสร้างความพอใจแก่เขามาก

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับผลการปฏิบัติ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลนั้นว่าจะปฏิบัติงานดังกล่าวหรือไม่

วรูม (Vroom, 1982 อ้างใน เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2540: 30-31) มีแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวังว่าคนเราทุกคนมีความคาดหวังต่อ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากผลของการกระทำที่เขาได้ทำขึ้นไปยิ่งกว่านั้นคนทุกคนต่างก็มีความชอบในผลลัพธ์ชนิดต่าง ๆ แตกต่างกันด้วย ซึ่งหมายความว่ามนุษย์เราได้รับการพิจารณาว่ามีความคิด มีการหาเหตุผล และมีการคาดการณ์เกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตและผลที่ตามมาจากสิ่งต่าง ๆ

ความพยายามที่บุคคลหนึ่งใช้ไปเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในระดับหนึ่งนั้น จะถูกกำหนดโดยอิทธิพลของความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ถ้าหากเห็นว่าโอกาสของการดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์มีโอกาสสำเร็จน้อยหรือไม่มีอยู่เลย ความมานะความพยายามก็จะมึน้อยหรือไม่มีเลย แต่ถ้าโอกาสที่การกระทำเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายเป้าหมายนั้นสูง คนนั้นก็ทุ่มเทให้งานนั้นอย่างเต็มที่ ความคาดหวังนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคลต่อสถานการณ์ไม่ใช่ความเป็นจริง

โดยสรุป คนทุกคนมีความคาดหวังว่าจะมีผลลัพธ์เกิดขึ้นถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีความเกี่ยวข้องกับตนเองมาก เช่น ถ้าได้รับผลตอบแทนมาก ได้รับการยอมรับมาก ได้รับความพึงพอใจมากก็มีความพยายาม ความมานะบากบั่น ทุ่มเทเสียสละและการมีส่วนร่วมในการทำงานมากยิ่งขึ้น

4. ความผูกพันต่อองค์กรในการมีส่วนร่วม

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เนื่องจากบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรและงานของตนเองแล้ว ย่อมทำให้เกิดความมุ่งมั่น และพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร จึงมีผู้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ดังนี้

Mowday and others (1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียว ยินดีที่จะอุทิศตนเองเพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กร ด้วยความเชื่อมั่น และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง เจตคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

Richard M. Steers (1997) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็น ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความคิดเห็นสอดคล้องกับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร ตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมใน องค์กร ประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ

1) มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็น ทัศนคติและความเชื่อของบุคคลากรที่มีความเชื่อถือ ยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเต็มใจสละชีวิตต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมถึงความรู้สึกเป้าหมายและค่านิยมของตนเองคล้ายคลึงกับองค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก จะเห็นว่างานคือหนทางที่จะสามารถทำประโยชน์แก่องค์กร ได้ ดังนั้น บุคคลจึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดย ที่บุคลากรพร้อมที่จะใช้สติปัญญา พลังความสามารถทั้งหมดเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร แม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทนก็ตาม รวมถึงการเสียดสความสุขส่วนตัวเพื่อ ประโยชน์ขององค์กร

3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ องค์กร โดยที่บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรยังคงอยู่กับองค์กรไม่ปรารถนาไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่า มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของ องค์กรและพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กร รวมทั้งมีความคิดว่าตนเองเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร เพราะเมื่อ บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรแล้วก็จะทำให้เกิดความ ร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางที่องค์กรกำหนด และยังเป็นเครื่องชี้วัดความมีประสิทธิภาพของ องค์กรในด้านบริหาร การพัฒนาบุคลากรและการธำรงรักษาบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อ องค์กรก็จะเกิดแรงผลักดันให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร ช่วยลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และลด อัตราการลาออกของบุคลากรได้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของริชาร์ด เอ็ม สเตียร์ส เป็น แนวทางในการวิจัยเพราะพิจารณาเห็นว่ามีความหมายค่อนข้างจะชัดเจนและครอบคลุม มากกว่า ความหมายของนักวิชาการคนอื่น โดยแสดงถึงการที่บุคลากรในองค์กรการมีทัศนคติและค่านิยมที่ สอดคล้องกับขององค์กร มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรของตน การยอมสละความสุข บางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กร ตลอดไป

5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วม

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกเฉพาะบุคคลที่มีต่อสภาพการทำงาน ที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเพียรพยายามและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีผู้ให้ความสนใจศึกษาความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้หลายความหมาย และมีความหมายคล้ายคลึงกัน สรุปได้ดังนี้

Byars (1991) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือการแสดงออกถึงท่าทีที่พอใจต่องานที่ทำ ซึ่งขึ้นอยู่กับผลตอบแทนจากองค์กร ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

Strauss George and Sayles (1960 อ้างถึงใน วัลลภ ฐาน์กาญจน์, 2540) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นภาวะทางอารมณ์ทางบวกหรือความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่อทำงานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจและสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 122) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะมีผลให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นอารมณ์ความรู้สึกในทางบวกของแต่ละบุคคลต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะมีผลให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยความพึงพอใจเป็นผลมาจากค่าของงานและปัจจัยสิ่งแวดล้อมของงานนั้นๆ ตลอดจนเป็นความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานแล้วได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา”

ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อองค์กรเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วจะทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรต่อไปในระยะเวลาที่ยาวนานได้ ซึ่งตัวแปรด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ผู้วิจัย

ทำการศึกษาค้นคว้าและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

ทฤษฎีนี้เป็นลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายมานาน มาสโลว์ (Maslow, 1970) ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการและความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจต่อไป ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังเป็นสิ่งจูงใจอยู่เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองต่อไป ซึ่งมาสโลว์อธิบายไว้ว่า คนเราจะได้รับการจูงใจให้ทำงานตามความต้องการที่จะตอบสนองต่อความพึงพอใจตามลำดับความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้น คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการการยกย่อง และขั้นสุดท้ายความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ด้านปัจจัยเพื่อการดำรงชีวิต เช่น ปัจจัยสี่ เมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับบำบอดอย่างพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะเกิดความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในอนาคต ถ้าความต้องการพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการทางสังคมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลจะรู้สึกถึงความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง และการยอมรับจากบุคคลอื่น ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีอำนาจ บารมี ภายหลังมีอำนาจเหล่านี้มากคนเราจะรู้สึกมีความต้องการเป็นตัวของตัวเอง อยากทำอะไรตามใจปรารถนา โดยไม่สนใจความคิดของผู้อื่น (Hersey and Blanchard, 1977)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมและความต้องการของมนุษย์ตามหลักทฤษฎีของ Maslow ที่เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้อการ (Hierarchy of need) คือ ความต้องการของมนุษย์เป็นตามลำดับขั้นจากน้อยไปมาก มีทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้คือ

1) ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Survival needs) ได้แก่ ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

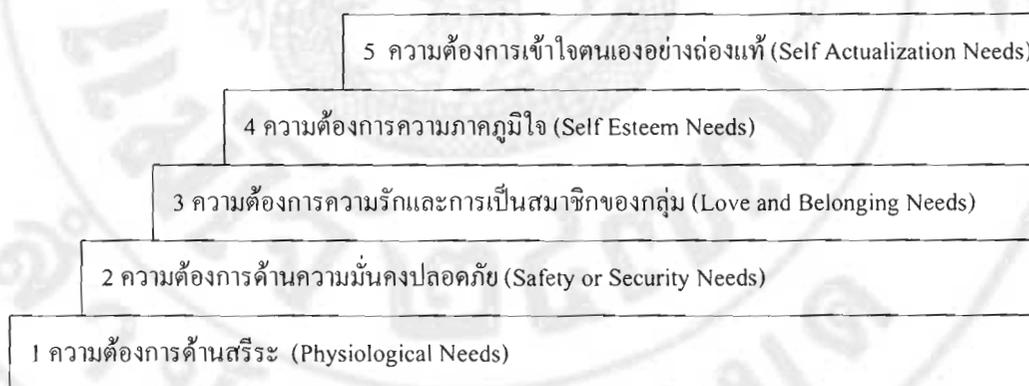
2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต (Safety and security needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะอยู่อย่างมีความปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงาน และการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการความผูกพัน ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและ ต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น

4) ความต้องการจะมีเกียรติยศชื่อเสียง (Self esteem needs) ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความต้องการดีเด่นในเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้ เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ และความสำคัญของบุคคล

5) ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self actualization needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความต้องการนี้จึงเป็นความต้องการพิเศษของบุคคลที่จะพยายามผลักดันชีวิตให้เป็นไปในแนวทางที่ดี

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวนี้แสดงให้เห็น ได้ดังภาพ 7



ภาพ 7 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow, 1970)

6. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการมีส่วนร่วม

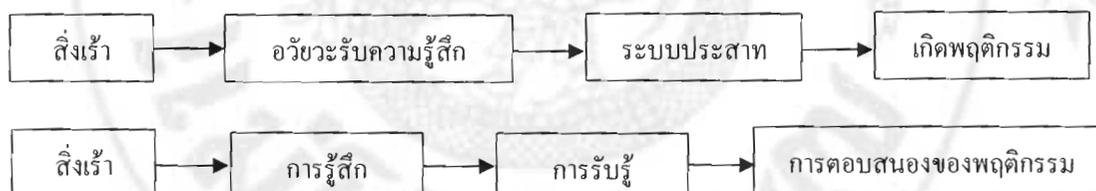
ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง สิ่งที่สื่อความหมายให้รู้เรื่องราวข้อเท็จจริง ข้อมูลหรือสิ่งใด ๆ ไม่ว่าจะสื่อความหมายนั้นจะทำได้โดยสภาพของสิ่งนั่นเองหรือโดยผ่านวิธีการใดและไม่ว่าจะได้จัดทำไว้ในรูปของเอกสาร แฟ้ม รายงาน หนังสือ แผ่นผัง แผนที่ ภาพวาด ภาพถ่าย ฟิล์ม การบันทึกภาพหรือเสียง การบันทึกโดยเครื่องคอมพิวเตอร์หรือวิธีอื่นใดที่ทำให้สิ่งที่บันทึกไว้ปรากฏได้

ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หมายความว่า ข้อมูลข่าวสารที่อยู่ในความครอบครองหรือควบคุมดูแลของหน่วยงานของรัฐ ไม่ว่าจะเป็ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐหรือข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับเอกชน

ความหมายและแนวคิดของการรับรู้

ฉันทนา กล่อมจิต (2541) ได้กล่าวถึงการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้มีหน้าที่สำคัญคือ การรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ เข้ามา แล้วจัดข้อมูลต่าง ๆ จำนวนมากมายที่ผ่านอวัยวะรับความรู้สึกเข้ามาให้เป็นระบบเป็นขั้นตอนมีความหมายเกิดขึ้นและการรับรู้สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

ในการศึกษาเรื่องกระบวนการรับรู้ นี้ มีตั้งแต่ระดับง่ายที่สุดถึงระดับยาก ซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ กระบวนการรับรู้เริ่มต้นจากการมีสิ่งเร้า ไปกระตุ้นอวัยวะรับความรู้สึกแล้วส่งสิ่งเร้านั้นต่อไปยังระบบประสาทเกิดการตีความและสั่งการ หรืออีกนัยหนึ่งการรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดแทรกอยู่ระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองพฤติกรรมต่อสิ่งเร้า



ภาพ 8 กระบวนการเกิดพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

จำเนียร ช่วงโชติ และคณะ (2515) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ว่า มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) คุณสมบัติของผู้รับรู้ ซึ่งมีผลทำให้การรับรู้ของแต่ละบุคคลมีลักษณะแตกต่างกันไป คุณสมบัติของผู้รับรู้ที่สำคัญได้แก่ ความต้องการหรือแรงขับ (Need) ทักษะคติ (Attitude) บุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัดสินใจส่วนบุคคล (Personal Adjustment)

2) ความใส่ใจและการรับรู้ (Attention and Perception) ปกติคนเราจะไม่รับรู้หรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าทั้งหมด จุลรวมของการรับรู้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งคือ ความใส่ใจหรือความตั้งใจในสิ่งที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตน

3) การเตรียมพร้อมที่จะรับรู้ (Preparatory Set) เมื่อบุคคลอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมที่จะรับรู้ยอมทำให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าในสิ่งที่จะเกิดขึ้น ทำให้รับรู้สิ่งนั้น ได้ดีหรือคล้อยตามสิ่งที่ตนเตรียมตัวมาพร้อม

4) ความต้องการและแรงจูงใจ (Need and Motivation Factor) สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ประการหนึ่งคือ ความต้องการและแรงจูงใจ คนเรามักเลือกให้ความสนใจต่อสิ่งเร้าที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความต้องการของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสิ่งที่ไม่ได้รับการตอบสนอง

5) ความต้องการและคุณค่า (Need and Value) การให้ความหมายหรือตีความของสิ่งของวัตถุ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เรารับรู้นั้น มักจะตรงกับความต้องการและคุณค่าของตนเองเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นสิ่งที่คนเรารับรู้อาจถูกกำหนดมาจากความต้องการ และคุณค่าส่วนตัวของบุคคลนั้น

6) บุคลิกภาพของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ลักษณะของบุคลิกภาพที่ไม่เหมือนกัน คือ บุคคลมีนิสัยชอบสังคมนกับบุคคลที่ชอบเก็บตัว ย่อมรับรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติทางสังคม และการรับรู้สิ่งเร้าที่ปรากฏไม่ชัดเจนได้แตกต่างกันเสมอไป

7) ประสบการณ์เดิม (Early Experience) ประสบการณ์เดิมหรือพื้นฐานความรู้เดิมในเรื่องราวหรือเหตุการณ์นั้น ๆ ย่อมมีผลต่อการตีความของสิ่งที่เรารับรู้

บุญศรี ปรานณศักดิ์ (2532) ได้อ้างถึงว่า คนเราจะมีกลไกทางจิตวิทยาช่วยสร้างความสมดุลในจิตใจ ซึ่งทำให้ไม่ได้รับรู้สารทั้งหมดที่แวดล้อมตัวเราอยู่ ซึ่งเป็นกระบวนการเลือกทางจิตวิทยา ลักษณะการเลือกมีผลต่อการสื่อสาร 4 ระดับ คือ

1) การเลือกเปิดรับ (Selective Exposure) มีแหล่งข่าวสารมากมายที่ส่งสารมายังผู้รับ ซึ่งผู้รับไม่อาจเปิดรับสารทั้งหมดได้ ดังนั้นเราจะเลือกรับสารจากแหล่งสารบางแหล่งเท่านั้น โดยยึดถือประโยชน์ต่อตนเองหรือมีความเกี่ยวข้องกับตนเองหรือสอดคล้องกับความคิดและทัศนคติของผู้รับสาร

2) การเลือกให้ความสนใจ (Selective Attention) ผู้รับสารจะให้ความสนใจต่อสารที่เกี่ยวข้องกันกับตัวผู้รับและเป็นประโยชน์หรือสอดคล้องกับทัศนคติ ความเฉพาะของตัวผู้รับที่จะเลือกสนใจในบางสิ่งบางอย่าง

3) การเลือกรับรู้ และเลือกตีความหมาย (Selective Perception and Interpretation) เมื่อผู้รับสารรับสารแล้วมีแนวโน้มที่จะรับรู้และตีความหมายนั้นให้สอดคล้องกับ

ความเชื่อ ทศนคติ ความต้องการ และประสบการณ์ของผู้รับสารในลักษณะที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับ

4) การเลือกจดจำ (Selective Retention) สารที่ส่งให้ผู้รับมีมากมาย ซึ่งไม่อาจจำได้ทั้งหมดจึงมีการเลือกจดจำเฉพาะเรื่องที่สำคัญสำหรับตัวผู้รับและตรงกับประโยชน์ หรือส่วนที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อตัวผู้รับมาก ๆ

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

ในการติดต่อสื่อสารจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541)

1. ผู้ส่งข่าวสาร (Source' s) ผู้สื่อสารหรือผู้เป็นต้นข่าวอาจจะเป็นบุคคลเดียวหรือคณะบุคคล หน่วยงาน สถาบันต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งข่าวสาร และในขณะเดียวกันอาจจะเป็นผู้รับข่าวสารก็ได้ ถ้าข่าวสารถูกส่งกลับเป็นการตอบโต้ซึ่งกันและกัน หรือที่เรียกว่า ยุคลวิถี (Two-Way Communication Process)

2. ข่าวสาร (Messag' M) เป็นตัวข่าวสารหรือเรื่องราวที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการส่งไปให้ผู้รับข่าวสาร ได้แก่ ความรู้ ข่าวสาร เรื่องราวหรือคำพูด ซึ่งอาจจะต้องมีการนำมาเข้ารหัส (Encoder) ออกมาเป็นรูปสัญลักษณ์ สัญลักษณ์หรือกิริยาท่าทางต่าง ๆ และผู้รับจะถอดรหัส (Decoder) ออกมาในรูปที่ผู้รับสามารถเข้าใจ

3. ช่องทางของข่าวสาร (Channel' R) หรือสื่อกลาง (Medium) เป็นสื่อที่ทำให้ผู้รับสารเกิดการมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น และการได้ทดสอบซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ส่งสารจะเลือกส่งสารชนิดไหนให้แก่ผู้รับสาร ซึ่งมีความแตกต่างกัน

4. ผู้รับข่าวสาร (Receiver' R) หรือจุดหมายปลายทางของผู้ส่งข่าวสารซึ่งอาจเป็นบุคคลเดียวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ในขณะที่ผู้รับข่าวสารก็สามารถเป็นผู้ส่งข่าวสารได้

โดยสรุป การรับรู้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัยในการจัดการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่รวบรวมมาประกอบการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ฉะนั้นข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้องและทันสมัยจึงมีความจำเป็นต่อการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาจะสะท้อนให้เห็นภาพของสถานศึกษาที่ชัดเจน จึงเป็นการดำเนินงานที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร” โดยวิธีเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน ประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านการเมืองการปกครอง ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม และปัจจัยเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ ความศรัทธา ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความเป็นห่วงสวัสดิภาพของบุตรหลาน ความเกี่ยวข้องผูกพันกับโรงเรียน สถานภาพของคนในชุมชนเครือข่ายของชุมชน ผู้นำชุมชน ความพร้อมเพรียงของคนในชุมชน การเห็นความสำคัญของตนเองและเห็นแก่ความเจริญของส่วนรวม เช่นเดียวกับ อนงค์ อนันตริยเวช (2539) ได้ทำวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย ของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย : การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) ความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหารภายในมหาวิทยาลัย 2) จำนวนและคุณภาพของอาจารย์ 3) การรับแนวคิดตะวันตกในการบริหารมหาวิทยาลัย 4) การปรับปรุงพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยและสถาบันที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ 2) การกระจายสังกัดและรวมสังกัดของมหาวิทยาลัย 3) สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์โดยการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ร่วมในการตัดสินใจอย่างกว้างขวาง ส่วนอาจารย์ต้องมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างชัดเจน ถูกต้องและควรมีการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการยุคใหม่ประการสำคัญ ต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะจารย์ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัย จะมีผล โดยตรงต่อคุณภาพของสถาบันและสังคมโดยรวม ซึ่งมีความสอดคล้องกับ มัช สุขเอี่ยม (2535) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ผู้บริหารระดับสูงได้มีส่วนร่วมและต้องการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และอาจารย์ตามลำดับ ยังพบอีกว่า อาจารย์ได้มีส่วนร่วม และต้องการมีส่วนร่วมต่ำกว่ากลุ่มอื่น ทั้งนี้ ในการมีส่วนร่วมของแต่ละกลุ่มมักน้อยแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและความเกี่ยวข้อง

กับแผนแต่ละระดับ ส่วนวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมควรใช้หลายๆ วิธี เช่น การประชุมสัมมนา การเป็นคณะกรรมการวางแผนระดับต่าง ๆ และการให้ข้อมูล และสัญญา อภิบาลกุล (2545) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษา : กรณีศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า สภาพปัจจุบันในการมีส่วนร่วมบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน มีการเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง แต่ไม่ค่อยยกย่องชื่นชมหรือให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับปัญหาที่พบ เช่น เรื่องการมีรายได้น้อย หรือฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างต่ำไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความต้องการการมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาและต้องการรู้บทบาทหน้าที่และแนวปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ จิราพร ตั้งสุวรรณ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวางแผนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตบรมราชชนนี 2 สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขตบรมราชชนนี 2 สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลางอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาของ เฮาเว่ (House, 1971) พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขึ้นในองค์การหรือไม่ คือ ผู้นำ และผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมดังนี้คือ 1) มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 2) กันคนที่มีบุคลิกครอบงำไว้เพื่อไม่ให้อิทธิพลต่อผู้อื่น 3) เอาใจใส่กับความคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยแสดงออก 4) ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารกับคนอื่นกระตุ้นให้มีการเสนอทางเลือกต่าง ๆ 5) ชะลอการประเมินทางเลือกไว้จนกว่าจะเสนอออกมาหมดแล้ว 6) ชี้แนะกระบวนการกลั่นกรองทางเลือก และเลือกแนวทางแก้ไข 7) การตัดสินใจต้องไม่เป็นระบบประจำซ้ำซาก (Routine) และ 8) ข้อมูลในการตัดสินใจต้องไม่เป็นมาตรฐานเกินไปและไม่เป็นระบบศูนย์กลาง ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องให้เวลากับสมาชิกในการเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้จากการศึกษาของ บริทเทิล (Brittle, CD-ROM) พบว่าโดยทั่วไปแล้ว 1) ผู้บริหารมีความเชื่อถืออย่างมากต่อการที่ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับ โรงเรียนและผู้บริหารรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่ต้องสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้น

2) เพศของผู้บริหารไม่มีผลต่อทัศนคติเรื่อง การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 3) ผู้บริหารที่มีอายุน้อยจะสนับสนุนให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมเป็นผู้สอนพิเศษที่บ้าน (Home tutors) และเป็นผู้ร่วมเรียน (Co-learners) กับเด็กในปกครอง มากกว่าผู้บริหารกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 4) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการสอนระดับประถม มีความเชื่อต่อผู้ปกครองทั้งที่มีฐานะ ต่ำ กลาง และสูง ว่ามีความสามารถในการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) ได้เท่าเทียมกัน และ 5) อาจารย์ส่วนใหญ่ที่จบวิชาเอกการประถมศึกษาจะสนับสนุนอย่างมากในการให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การเป็นผู้สอนพิเศษแก่นักเรียนที่บ้าน และการเป็นผู้ร่วมเรียน โดยทั่วไป อาจารย์ส่วนใหญ่จะสนับสนุนให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนการใช้เงินและเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร มากกว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินบุคลากรและการจ้างงานบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งทางบริหาร ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตระหนักใน ความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่ได้รับ และการรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้คือ

1. ระดับการศึกษา จากการศึกษาของ นภาพร เชื้อจำ (2530) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์การเกษตรเมืองมีนบุรี พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรที่มีการศึกษาสูงจะมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์มาก เช่นเดียวกับ ภาษิณี ไชยกาญจน์ (2531) พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาเยาวชนของเยาวชนในชุมชนหัวรถจักรตึกแดง เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของประภาศรี พิทักษ์สินสุข (2532) พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาชนบท กรณีโครงการสุพรรณบุรี การศึกษาของ แพทยา แก้วพวง (2533) ก็พบว่า คณะกรรมการหมู่บ้านที่มีการศึกษาสูงจะมีส่วนร่วมในการบริหารงานพัฒนาท้องถิ่นมากกว่าคณะกรรมการที่มีระดับการศึกษาดำ การศึกษาของ สุรศักดิ์ วรภคบุญญา (2547) พบว่า ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ป่าชายเลนในเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร การศึกษาของ ชุมพล เหมวงษา (2547) พบว่า ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของ

ประชาชนในโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพพื้นที่เขานางพันธุรัตอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และ จูติตา ศรีมงคล (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาองค์กร : ศึกษากรณีงานการพิมพ์องค์การค้ำของครุสภา พบว่า ระดับการศึกษาส่งผลต่อการเข้ามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงมีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมสูงและผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำลงมา มีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมต่ำ

2. ประสิทธิภาพในการทำงาน จากการศึกษาของ พรทิพย์ รักบุรี (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า อายุงานเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการตั้งใจที่จะร่วมพัฒนา และ สุรพล กาญจนจิต (Surapol Kanchanachita, 1976) ได้ทำการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดระดับของการมีส่วนร่วมทางสังคม นอกจากนี้ วันชัย ไตรทิพย์ (2540) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารที่มีผลต่อระดับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน พบว่า ประสิทธิภาพทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม โดยผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงมีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมสูงและผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลงมา มีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่า ประสิทธิภาพทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการทำงานเป็นทีม

3. ตำแหน่งการบริหาร จากการศึกษาของ พรทิพย์ รักบุรี (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สุพรรณัย มั่งมีสิทธิ์ (2535) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการจัดการป่าชุมชนขององค์กรพัฒนาเอกชน : ศึกษากรณีป่าชุมชนที่ริเริ่มโดยศูนย์พัฒนาชนบทหมู่บ้านผสมผสาน อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น พบว่า ตำแหน่งบริหารในหมู่บ้านมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการจัดการป่าชุมชน เช่นเดียวกับ ภัสสุรีย์ คุณกลาง (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า ตำแหน่งในคณะกรรมการชุมชนมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน และ จูติตา ศรีมงคล (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัย

ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร : ศึกษากรณีงานการพิมพ์องค์การคำของครูสภา พบว่า ตำแหน่งการบริหารมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร นอกจากนี้ จากการศึกษาของ มัช สุขเยี่ยม (2535) เรื่อง รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ผู้บริหารระดับสูงได้มีส่วนร่วมและต้องการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และอาจารย์ ตามลำดับ

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ตำแหน่งการบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม โดยผู้ที่มีตำแหน่งการบริหารสูงมีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมสูงและผู้ที่มีตำแหน่งการบริหาร ต่ำลงมีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมต่ำ

4. ความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาของ สุภาณี กลิ่นหอม (2545) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับ พงศกร เผ่าไพโรจน์กร (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัทซีเมนส์ จำกัด พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก และ ถัดมา ทีเจริญกิจไพศาล (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันขององค์กรในบริษัทอิสเอเชียติก (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก นอกจากนี้ ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2540) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร พบว่า ความผูกพันกับโรงเรียนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน และ ไพจิตร ไตรวงศ์ชัย (2538) ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการป่าชุมชน : ศึกษากรณีบ้านป่าสัน ตำบลปงน้อย อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย พบว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของป่าชุมชน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการป่าชุมชน และจากการศึกษาของ David และคณะ (2003) ได้ทำการสำรวจทัศนคติต่อองค์กรและความสัมพันธ์ของการออกจากงาน พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันและความพึงพอใจต่อองค์กร

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม โดยความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการมีส่วนร่วม

5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาของสุรพล กาญจนจิต (Supapol Kanchanachita, 1976) พบว่า ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดระดับของการมีส่วนร่วมทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ วิศิษฐ์ ทองสมบุญ (2535) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของกรรมการกลางหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.) ในการพัฒนาหมู่บ้านตามระบบ กชช. : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโครงการ อพป. เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของกรรมการกลางหมู่บ้าน อพป. เช่นเดียวกับ Floyd (1994) ได้ทำการศึกษาการบริหารของมหาวิทยาลัยตั้งแต่อดีตมา พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก กับการมีส่วนร่วมในการบริหาร และพรทิพย์ รักบุรี (2546) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการตั้งใจที่จะร่วมพัฒนา

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม โดยความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการมีส่วนร่วม

6. ความตระหนักในความสำคัญ จากการศึกษาของ ขวัญ สงวนเสริมศรี (2529) เรื่อง ความรู้และความตระหนักของคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) ในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมศิลปกรรม (ศึกษากรณีอำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี) พบว่า คณะกรรมการหมู่บ้านที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนมาก จะมีความตระหนักในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้านศิลปกรรมมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ อนงค์ พัฒนจักร (2535) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของสตรีในการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ กรณีศึกษาบ้านห้วยม่วง จังหวัดขอนแก่น พบว่า ความตระหนักในความสำคัญถึงปัญหาทรัพยากรป่าไม้ มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของสตรีในการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ และ มณฑาทิพย์ ใต้เป็นสุข (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า ความตระหนักในความสำคัญ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ สุรพล กาญจนจิต (Supapol Kanchanachita, 1976) ได้ทำการวิจัย พบว่า การตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมรายได้ เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดระดับของการมีส่วนร่วมทางสังคม

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความตระหนักในความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม โดยผู้ที่มีความตระหนักในความสำเร็จมากมีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมสูงและผู้ที่มีความตระหนักในความสำเร็จน้อย มีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมต่ำ

7. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จากการศึกษาของสุรพล กาญจนจิต (Supapol Kanchanachita, 1976) ได้ทำการวิจัยพบว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดระดับของการมีส่วนร่วมทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540) เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร พบว่า การเห็นความสำคัญของตนเองเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน และ มณฑาทิพย์ ไต้เป็นสุข (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 พบว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม โดยความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการมีส่วนร่วม

8. ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ คำรบ สียะวณิช (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร : ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ ดอนเมือง กรุงเทพมหานคร พบว่า รายได้ สวัสดิการ และความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวแปรของความคาดหวังในผลที่จะได้รับที่สามารถร่วมทำนายการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กร ส่วนการศึกษาของ ภาษิณี ไชยกาญจน์ (2531) พบว่า การคาดหวังในผลประโยชน์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาเยาวชนของเยาวชนในชุมชนหัวรถจักรตึกแดง เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร คือเยาวชนที่คาดหวังในผลประโยชน์สูงจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุชาติ สุวรรณ (2530) พบว่า ผู้นำท้องถิ่นและประชาชนที่มีความคาดหวังในผลประโยชน์จากการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเล็กมาก จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานศูนย์มาก และ นภาพร เชื้อขำ (2531) พบว่า สมาชิกของสหกรณ์เมืองมินบุรีที่มีความคาดหวังในผลประโยชน์จากสหกรณ์มาก จะเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมมาก นอกจากนี้ อนงค์ พัฒนจักร (2535) ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ความคาดหวังในผลประโยชน์เชิงรูปธรรมและนามธรรมจากชุมชน มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของสตรีในการพัฒนา

ทรัพย์ากรป่าไม้ เช่นเดียวกับ ปรัชญา ศรีภา (2541) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาหมู่บ้าน ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า การคาดหมายผลประโยชน์เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล สอดคล้องกับการศึกษาของ มณฑาทิพย์ ไต้เป็นสุข (2548) พบว่า ความคาดหวังในผลที่จะได้รับมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม โดยผู้ที่มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับสูง มีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมสูงและผู้ที่มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับต่ำลงมามีแนวโน้มในการมีส่วนร่วมต่ำ

9.การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร จากการศึกษาของ วิศิษฐ์ ทองสมบูรณ์ (2535) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของกรรมการกลางหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.) ในการพัฒนาหมู่บ้านตามระบบ กชช. : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น พบว่า การได้รับข่าวสารเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของกรรมการกลางหมู่บ้าน อพป. ในการพัฒนาหมู่บ้านตามระบบ กชช. ซึ่งสอดคล้องกับ อนงค์ พัฒนจักร (2535) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของสตรีในการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ กรณีศึกษาบ้านห้วยม่วง จังหวัดขอนแก่น พบว่า วิธีการรับข่าวสารเกี่ยวกับทรัพยากร ป่าไม้มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของสตรีในการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ อภรณ์ ช่างเกวียน (2540) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาป่าชายเลนชุมชนเขาไม้แก้ว อำเภอเสิงสาง จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า การรับข่าวสารเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติจากสื่อมีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาป่าชายเลนชุมชนเขาไม้แก้ว อินทิรา มณีคุณ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของประชาชนในหมู่บ้านจุฬาภรณ์พัฒนา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การรับข่าวสารข้อมูลมีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของโครงการ นอกจากนี้ ปรัชญา ศรีภา (2541) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาหมู่บ้าน ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล และรักชาติ วัฒนาประชากุล (2542) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสวนป่ากลางดง อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การได้รับข่าวสารมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดการสวนป่ากลางดง

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วม โดยการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการมีส่วนร่วม

สรุป จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า ในกระบวนการวางแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาของภูฏานนั้น สถาบันอุดมศึกษาของภูฏานมีการจัดทำแผนพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ แผนระยะยาว แผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนมักเป็นผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา สำหรับอาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยทั่วไปมีโอกาสได้มีส่วนร่วมน้อยมากหรือไม่มีส่วนร่วม ในด้านคณะกรรมการวางแผนหรือบุคลากรด้านการวางแผน ขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการวางแผน ขาดข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผน ข้อมูลที่ใช้วางแผนไม่สมบูรณ์และไม่เป็นปัจจุบัน ขาดการติดตามและประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยดังกล่าว พอสรุปได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาควรมีการวางแผนพัฒนาสถาบันในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งแผนพัฒนาระยะยาว แผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผน พัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผน เปิดโอกาสให้บุคลากรโดยทั่วไปได้มีส่วนร่วมในการวางแผน สำหรับปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมนั้นมีตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งจากผลสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และคัดสรรตัวแปรดังนี้ คือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่ได้รับ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

ตอนที่ 4 เทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

4.1 การประเมินความต้องการจำเป็น

ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2548 : 76) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นหมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง ส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้นแล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข

Kaufman and English (1979 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2548) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเครื่องมือสำหรับการตีความที่น่าเชื่อถือ ข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้มีเหตุผล และสามารถปฏิบัติได้ โดยมีการดำเนินการที่เป็นระบบ และสิ้นสุดกระบวนการโดยการได้ช่องว่าง (Gaps) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) ที่มีความสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

Kaufman, Rojas, and Mayer (1993 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2548) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดช่องว่างระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Current results) กับความต้องการ (Decided) มีการเรียงลำดับความสำคัญ (Priority Order) ของผลที่ได้ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นเพื่อเลือกความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุด

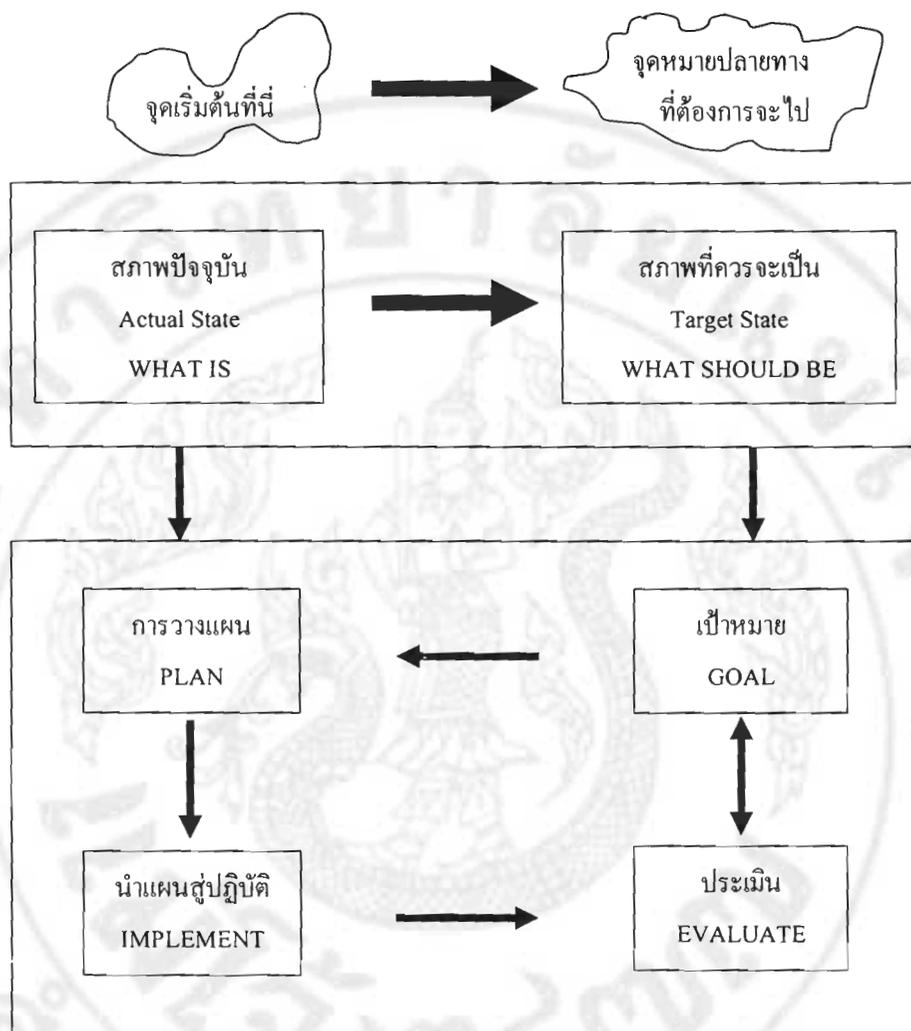
Gelmore and Campbell (1996 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2548) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อชี้ถึงความต้องการจำเป็นของคนหรือกลุ่มคน โดยการรวบรวมความต้องการจำเป็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและพิจารณาความต้องการจำเป็นที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญ และเหมาะสม จากการพิจารณาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละคนและจากการร่วมพูดคุยกันระหว่างตัวแทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ของแผนการทำงาน

จากความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นดังกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบสำหรับเป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือกำหนดจุดประสงค์ในการทำงานเพื่อพัฒนาที่ถูกต้อง โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรหรือบุคคลที่มุ่งประเมิน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน กับผลที่ควรจะเป็น และทำการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อหาความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการวางแผนและ/หรือ การพัฒนาองค์การ การวางแผนการทำงานจะต้องเริ่มที่การประเมินบริบท เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการพัฒนาวิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข การวางแผนและพัฒนาองค์การจึงมีสองส่วน คือกิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นและกิจกรรมการบริหารจัดการ ทั้งสองกิจกรรมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กิจกรรมส่วนแรก คือ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมส่วนที่สอง คือ การบริหารจัดการ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ดังแสดงในแผนภูมิ 9 นี้จะเห็นว่าสภาพที่ควรจะเป็นจะถูกนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และทางเลือกที่กำหนดได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะถูกนำมาใช้ในขั้นการวางแผนงาน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความสำคัญต่อการวางแผนและพัฒนาองค์การ

การวางแผนงาน โดยมิได้คำนึงถึงความต้องการจำเป็นในระดับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ และหาแนวทางปรับความต้องการจำเป็นย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติและปัญหาอื่นๆ ตามมาอย่างไม่สิ้นสุด การจัดทำข้อมูลสารสนเทศถือว่ามีความจำเป็นต่อการวางแผนและการพัฒนาองค์การ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน กำหนดระดับความสำเร็จที่มุ่งหวัง และกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถชี้จุดบกพร่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางวางแผนและพัฒนางาน และเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการตั้งแต่ก่อนเริ่มวางแผนงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือหลังสิ้นสุดการทำงาน

โดยสรุปการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ให้ความสำคัญมากขึ้นกับการพัฒนาเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ที่นำมาใช้ในการบริหารองค์กร



ภาพ 9 บทบาทของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่มีต่อการวางแผนและพัฒนา
ที่มา : สุวิมล ว่องวานิช (2548: 18)

ประโยชน์ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

กระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสามารถช่วยระบุปัญหาที่เป็นปัญหาอย่างแท้จริงทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดเป็นไปตามต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับ โครงการ และ/หรือ องค์กร การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญสำหรับการวางแผนแบบครบวงจร เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 29-31)

1. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือบริหารที่มีประสิทธิภาพทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรกับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์ การดำเนินงานมาอย่างแท้จริง

2. ผลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผนการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นและสนองความต้องการขององค์กร การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนดำเนินงานในทิศทางที่พึงประสงค์รวมทั้งเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจกับทุกฝ่ายว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติจะสนองต่อความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

3. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอนของการดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนแรก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงาน และการพัฒนาโครงการ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะช่วยกำหนดเป้าหมายขององค์กร จากผลการวิจัยซึ่งแสดงความต้องการจำเป็นของลูกจ้างและ/หรือองค์กร ขั้นตอนระหว่างการค้าดำเนินงาน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด และขั้นตอนสุดท้ายการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดผลกระทบจากโครงการ ทำให้การพัฒนาการศึกษาได้รับการชี้แนะจากฐานข้อมูลที่ติดอยู่ ทำให้สามารถ วัดการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง

สรุป การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกิจกรรมที่จะทำให้เข้าใจสภาพบริบทขององค์กรหรือทิศทางการพัฒนาในอนาคต นอกจากนี้ช่วยให้การวางแผนและการพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งต้องการข้อมูลที่ชี้สภาพขององค์กรและทิศทางที่ควรพัฒนาอย่างแม่นยำ ทำให้การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นยังมีความสำคัญมากขึ้นในกระบวนการพัฒนางานหรือองค์กรเพื่อให้มีข้อมูลหลักฐานรองรับในการตัดสินใจ

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีประโยชน์อย่างมากในการทำให้การวางแผนมีทิศทางเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีโอกาสเกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่มุ่งหวัง และเป็นเทคนิคที่ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและสามารถตรวจสอบได้

การประเมินความต้องการจำเป็นกับการวางแผนกลยุทธ์

การประเมินความต้องการจำเป็นสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ได้หลายประการเช่น การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ฯลฯ ซึ่ง สุวิมล ว่องวานิช (2548 : 485-489) ได้กล่าวถึงการนำการประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้ในการ

วางแผนกลยุทธ์ คำนึงคือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการทุกคนควรใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน วางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดสภาพที่เกิดขึ้นกับองค์กรและทิศทางที่ควรที่จะพัฒนาเป็นขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการวางแผน ลักษณะสำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์คือกระบวนการที่เปิดกว้างให้ทุกคนได้รับรู้ เป็นกระบวนการที่มีการกระทำซ้ำๆ ทวน โดยการทบทวนสิ่งที่ทำและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น มีการกำหนดเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน และต้องมีกระบวนการคิดที่ยิ่งใหญ่ (Van der Werff, 1999 อ้างใน สุวิมล ว่องวานิช ,2548:60) นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ยังเป็นกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและยุทธวิธีในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการระบุตัวบ่งชี้หรือหลักเทียบที่ใช้ในการกำหนดความสำเร็จ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญของผู้บริหารที่ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งมีทั้งยุทธวิธีระยะสั้นและระยะยาว และยังเป็นกระบวนการที่ช่วยกำจัดความสับสนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและช่วยสร้างโอกาสนำไปสู่ความสำเร็จ โดยมีจุดเน้นที่การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (QSI International Services, 2002 อ้างใน สุวิมล ว่องวานิช ,2548:72)

ขั้นตอนการดำเนินงานของการวางแผนกลยุทธ์มี 3 ระยะ

ระยะที่ 1 คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นการวางแผนในเชิงคุณค่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งเป็นงานที่ใช้ความพยายามถึง 40%-50% ของการวางแผน ผลงานในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้แผนกลยุทธ์ที่เป็นหลักใหญ่ๆ เป็นกิจกรรมที่ใช้คนจำนวนไม่มาก แต่ก่อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม และมีความเข้าใจชัดเจนตรงกัน งานในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้พันธกิจที่กำหนดขึ้น โดยมีจุดเน้น ชัดเจน เจาะจง เด่น และสั้นกระชับ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดย Van der Werff (1999 อ้างใน สุวิมล ว่องวานิช ,2548) เสนอเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพของวัตถุประสงค์ 4 ตัว ได้แก่ ต้องสามารถวัดและตรวจสอบความถูกต้องได้ ต้องสามารถบรรลุผลหรือเป็นไปได้ ต้องมีความยืดหยุ่นและปรับได้ และต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ระยะที่ 2 คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งเน้นที่การประเมินความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การกำหนดประเด็นปัญหาต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และยุทธวิธีในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น ผลงานในขั้นตอนนี้เป็นแผนปฏิบัติการที่นำไปสู่การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งมีความสำคัญต้องมีการสื่อสาร กระตุ้นกำกับ การติดตามตรวจสอบ การปรับปรุงให้ทันสมัย

ระยะที่ 3 เป็นการวางกลวิธีในการทำงาน (Tactical Planning) เน้นที่การปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงบุคลากรและทรัพยากรในการทำงาน โดยมีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การทำงานในขั้นตอนนี้เหมือนการวางแผนประจำปีและการจัดสรรค่าใช้จ่าย

ตามความคิดของ Van der Werff (1999 อ้างใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548) หลังจากมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว องค์กรต้องมีการประเมินสถานการณ์ (Situational Analysis) โดยอาจใช้เทคนิค SLOT หรือ SWOT ซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคหนึ่งของการประเมินความต้องการจำเป็น ทั้งนี้ SWOT Analysis เป็นเทคนิคที่ช่วยในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และการคุกคาม (Threats) ของสภาพที่เป็นอยู่และอนาคต ความแตกต่างของ SLOT หรือ SWOT อยู่ที่การใช้คำว่า Limitations (ข้อจำกัดขององค์กร) แทนคำว่า Weakness (จุดอ่อน) ขององค์กร คำว่า ข้อจำกัดเป็นคำที่เบากว่า เนื่องจากบางครั้งองค์กรไม่มีจุดอ่อนแต่ก็ไม่มีจุดแข็งก็ถือว่าองค์กรนั้นมีข้อจำกัด

แนวคิดของ Van der Werff (1999 อ้างใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548) คล้ายคลึงกับที่ Lindner และคณะ (2000 อ้างใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548) เสนอว่าการวางแผนสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับได้แก่ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการระบุพันธกิจที่ต้องทำในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเวลา 5 ปี (2) การวางแผนระยะยาว (Long Length Planning) เป็นการวางแผนงานซึ่งโดยปกติอยู่ในช่วง 2-5 ปี มีการระบุทรัพยากร การเงิน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดวิธีการที่ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรประสบความสำเร็จ และ (3) การวางกลวิธีในการทำงาน (Tactical Planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งรับผิดชอบการทำงานให้บรรลุผลภายในช่วงเวลาหนึ่ง โดยมีการกำหนดแนวคิด เทคนิค และเครื่องมือต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยในกระบวนการวางแผน

เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ Lindner และ คณะ (2000 อ้างใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548) เห็นว่า จำเป็นต้องมีการกำหนดสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจสารสนเทศสำคัญที่ผู้บริหารต้องรับรู้คือ สภาพที่เป็นอยู่จริงขององค์กรในขณะนี้ และจุดหมายปลายทางที่ต้องการเดินไปถึง จึงมีการพัฒนาเทคนิคและแนวคิดที่ช่วยในการปรับปรุงการวางแผนให้มีประสิทธิภาพและทำให้เข้าใจสภาพขององค์กรมากมาย เช่น (1) SWOT Analysis เป็นเทคนิคที่ช่วยในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร (2) GAP Analysis เป็นแนวคิดที่ช่วยในการกำหนดสภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและจุดที่ต้องการจะบรรลุในอนาคต ตลอดจนวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (3) MBO หรือ Management by objective เป็นการบริหารการจัดการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ระบบนี้เน้นที่ผลไม่ใช่กิจกรรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความคงที่ เจะจง วัตถุประสงค์ มีเงื่อนไขกำหนด และสามารถบรรลุผลได้ภายใต้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ ทั้งแนวคิดของ Van der

Werff (2000 อ้างใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548) แสดงให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยในการวางแผน ยุทธวิธีใช้ในการปฏิบัติงานที่วางแผนล่วงหน้าเพื่อให้เกิดผลมุ่งหวังในอนาคตจะผิดพลาดมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน การได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพต้องมาจากเครื่องมือหรือเทคนิคในการเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพเมื่อเป็นเช่นนี้จะเห็นว่าการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะต้องเข้ามามีบทบาทในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นสิ่งมุ่งหวังต้องการให้เกิดในอนาคตและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนในกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้นๆ

โดยสรุปการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญต่อการวางแผนงาน เพราะจุดมุ่งหมายของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นคือความพยายามให้ได้ข้อมูลที่ช่วยเสริมการวางแผนการดำเนินงาน ทำให้การพัฒนากิจกรรมหรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงในขณะนั้น เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กร (Witkin, & Altschuld, 1995 ; อ้างใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

4.2 เทคนิคการมีส่วนร่วม

เกลียว บุรีภักดี และคณะ (2545: 130-134) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการจัดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของบุคคล คือ กระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาผู้นำเครือข่าย เพื่อให้การมีส่วนร่วมของบุคคล ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังต้องอาศัยเทคนิคการมีส่วนร่วมต่าง ๆ จึงขอเสนอวิธีการมีส่วนร่วม ดังนี้

กระบวนการ AIC (Appreciation Influence Control)

AIC เป็นแนวคิดในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนา โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เสียทุกฝ่ายมาร่วมกันคิด และเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์จากการปฏิบัติ เพื่อแสวงหาและบรรลุเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกันตามกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการพัฒนากระบวนการ AIC เป็นเทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ เป็นการระดมสมองที่ทำให้เกิดความเข้าใจสภาพปัญหา ชัดจำกัด ความต้องการและศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ งานที่ได้จากการประชุมมาจากความคิดของคนทุกคน

ความหมายของ AIC

1. Appreciation-A คือ การยอมรับชื่นชม ความคิดเห็น ความรู้สึกของเพื่อสมาชิกในกลุ่มด้วยความเข้าใจในประสบการณ์ สภาพและขีดจำกัดของเพื่อนสมาชิกแต่ละคนจึงไม่รู้สึกต่อต้านหรือวิจารณ์เชิงลบในความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีโอกาสให้ข้อมูลข้อเท็จจริงเหตุผลความรู้สึกและการแสดงออกตามที่เป็นจริงเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันมีความรู้สึกที่ดีมีเมตตาต่อกันเกิดพลังร่วมและความรู้สึกเป็นเครือข่ายเป็นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสำหรับขั้นนี้เป็นการทำความเข้าใจ รับรู้ต่อสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ การแสดงออกกำหนดสภาพที่มุ่งหวังในอนาคตเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม อันเป็น “พลัง” กำลังสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคม ชุมชน องค์กร

2. Influence-I คือ การใช้ประสบการณ์/ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคนที่มีอยู่มาช่วยกันกำหนดวิธีการสำคัญ ยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมหรืออุดมการณ์ร่วมของกลุ่มสมาชิกในกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ระกว้างกันมาก มีการถกแถลงด้วยเหตุผลทั้งในประเด็นที่เห็นด้วยและเห็นแย้งจนได้วิธีการที่กลุ่มเห็นร่วมกันหรือขั้นนี้เป็นการทำความเข้าใจ รับรู้และยอมรับในบทบาท ผลประโยชน์ ความต้องการของแต่ละฝ่าย รูปแบบความสัมพันธ์ของฝ่ายต่าง ๆ และผลกระทบของการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยกันกำหนดแนวทางดำเนินงานที่สำคัญ หรือยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่จะเป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทของแต่ละฝ่ายที่มีต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุสภาพการณ์ตามวิสัยทัศน์ร่วมหรือสภาพที่มุ่งหวังที่กำหนดไว้หากมีแนวทางดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์หลายประการควรร่วมกันเลือกสรรยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุด และที่ดีที่สุด

3. Control-C คือ การนำยุทธศาสตร์ วิธีการสำคัญมากำหนดแผนปฏิบัติการ โดยละเอียด สมาชิกจะเลือกว่าตนเองสามารถรับผิดชอบในเรื่องใดด้วยความสมัครใจทำให้เกิดพันธสัญญาข้อผูกพัน (Commitment) แก่ตนเองเพื่อควบคุมตนเองให้ปฏิบัติจนบรรลุผลตามเป้าหมายรวมของกลุ่มหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสำหรับขั้นนี้เป็นการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดข้อผูกพันให้แก่ตนเองเพื่อควบคุมตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทรัพยากรต่าง ๆ โดยผ่านการกระทำกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์หรือแนวทางดำเนินงานมีไว้เพื่อให้บรรลุสถานะที่มุ่งหวังโดยร่วมกันกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ

หลักการของกระบวนการ AIC

กระบวนการ AIC เป็นการบริหารจัดการ การประชุมสัมมนา เพื่อการวางแผนงานและเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เน้นจุดสำคัญ 4 เรื่องคือ

1. เน้นการรวมพลังสร้างสรรค์เข้าด้วยกันและการรวมพลังจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์โดยปฏิบัติการร่วมกัน (Social Engagement) และใช้วิถีทางแห่งการทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ (Empowerment Approach)

2. เน้นความเป็นกระบวนการ (Process) และใช้วิธีการอันเป็นองค์รวม (Holistic Method) คือ ในกระบวนการ AIC มีการใช้สมองทั้งซีกซ้ายและซีกขวา มีการใช้ทั้งธรรมชาติ วิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการ

3. เน้นการคิดทางบวก (Positive thinking) เน้นการเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านการปฏิบัติงานจริง (Interactive learning through Action) เป็นการคิดร่วมกันในทางสร้างสรรค์ การปฏิบัติการร่วมกันด้วยความรักหรือการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน และการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานจริง ๆ จึงจะทำให้ระบบทั้งระบบการเรียนรู้ และเกิดพลังสร้างสรรค์ได้อย่างเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ความดี

4. เน้นเรื่องอนาคต หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีตหรือแม้กระทั่งสิ่งที่กำลังเกิดอยู่ขณะนี้ เราเปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้อีกแล้ว แต่อนาคตเราสามารถเปลี่ยนแปลงได้และเมื่อเราทราบความปรารถนาในอนาคต เราเห็นคุณค่าในอนาคตร่วมกันแล้วพลังสร้างสรรค์ก็จะตามมา

กระบวนการ AIC คำนึงถึงหลักการดังกล่าวเบื้องต้น และสร้างวิธีการที่จะทำให้นักที่เกี่ยวข้องในระบบเข้ามาทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน โดยคำนึงถึงมิติทางสังคม จิตใจ วิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการ

4.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ การวิจัยประเภทหนึ่งซึ่งใช้กระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการและวิเคราะห์วิจารณ์ผลการปฏิบัติจากการใช้วงจร 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การลงมือปฏิบัติจริง การสังเกตและการสะท้อนผลการปฏิบัติ ดำเนินการต่อเนื่องไปจนกว่าจะได้ข้อสรุปที่แก้ไขปัญหาได้จริงหรือพัฒนาสภาพการณ์สิ่งที่ศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2537)

จุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

จุดมุ่งหมายสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ มีความมุ่งหมายจะปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานประจำให้ดีขึ้น โดยนำงานที่ปฏิบัติอยู่มาวิเคราะห์หาสาระสำคัญ

ของสาเหตุที่เป็นปัญหาอันเป็นเหตุให้งานที่ปฏิบัติอยู่นั้น ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรจากนั้นจะไขแนวคิดทางทฤษฎีและประสบการณ์การปฏิบัติที่ผ่านสามเสาะหาข้อมูลและวิธีการที่คาดว่าจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ แล้วนำวิธีการดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่จำเป็นต้องมีกลุ่มตัวอย่าง เพราะกลุ่มตัวอย่างก็คือ ประชากรของเรื่องที่เราศึกษาและเป็นหน่วยงานหรือห้องเรียนซึ่งมีขนาดตัวอย่างไม่ใหญ่นักและประการสำคัญการวิจัยชนิดนี้ไม่ต้องการผลที่สรุปอ้างอิง (Generalization) ถึงคนอื่น ๆ ด้วย

ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษา (Action Research in Education) ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (2537) ได้ให้รายละเอียดไว้โดยมี 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วมและมีการร่วมมือ (Participation and collaboration) ใช้การทำงานเป็นกลุ่ม ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีส่วนสำคัญและมีบทบาทเท่าเทียมกันในทุกกระบวนการของการวิจัยทั้งการเสนอความคิดเห็นเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติตลอดจนการวางแผนนโยบายการวิจัย
2. เน้นการปฏิบัติการ (Action Orientation) การวิจัยชนิดนี้เน้นการใช้การปฏิบัติเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและศึกษาผลของการปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนา
3. ใช้การวิเคราะห์วิจารณ์ (Critical Function) การวิเคราะห์การปฏิบัติอย่างลึกซึ้งจากที่สังเกตได้จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลเพื่อการปรับแผนการปฏิบัติ
4. ใช้วงจรการปฏิบัติ (The action research spiral) ตามแนวคิดของ Kemmis and Mc Taggart คือ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผลการปฏิบัติ (Re-planning) เพื่อนำไปปฏิบัติในวงจรต่อไปจนกว่าจะได้รูปแบบของการปฏิบัติที่เป็นที่พึงพอใจและได้ข้อเสนอเชิงทฤษฎีเพื่อเผยแพร่ต่อไป

หลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

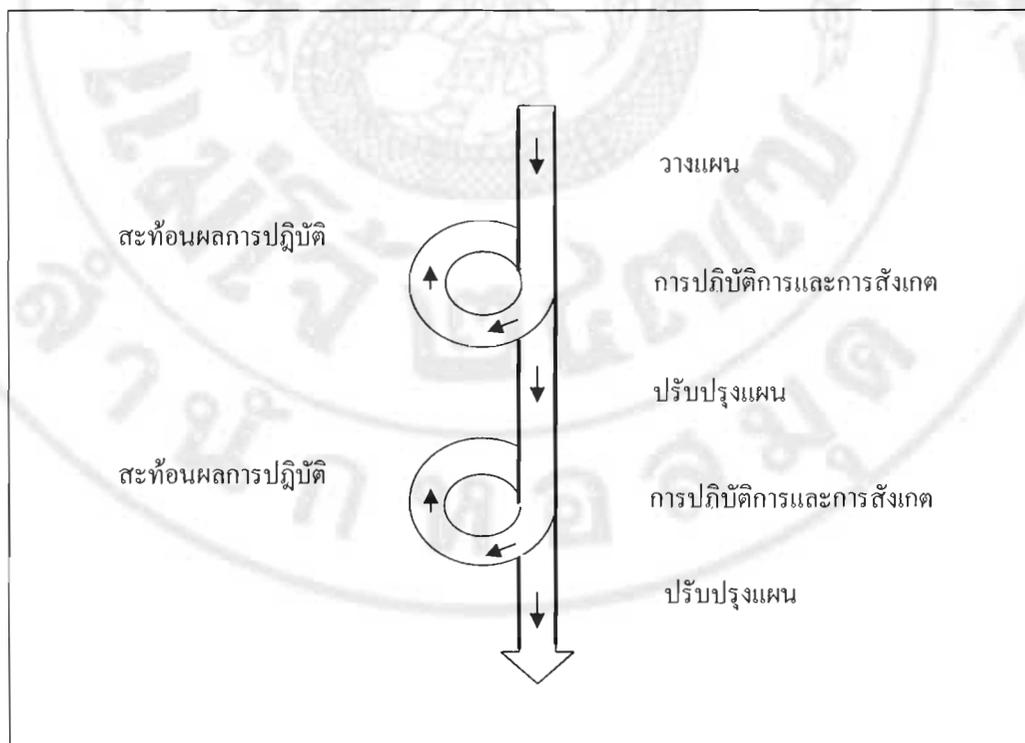
ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (2537) ได้สรุปหลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการศึกษาโดยการเปลี่ยนแปลง (Changing) การศึกษานั้นและการเรียนรู้ลำดับขั้นของการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการทำงานของกลุ่ม (Participatory) และใช้การปรึกษาหารือกับผู้ร่วมมือกันทำงาน (Collaboration) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการฝึกปฏิบัติตามแนวทางที่กลุ่มกำหนด
3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้การสะท้อนการปฏิบัติ (Reflection) โดยการประเมินตรวจสอบทุกขั้นตอน เพื่อปรับปรุงการฝึกหรือการปฏิบัติให้เป็นตามจุดมุ่งหมาย

4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Systematic learning process) โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องนำความคิดเชิงนามธรรมมาสร้างเป็นสมมติฐานทดลองฝึกปฏิบัติและประเมินผลการปฏิบัติซึ่งเป็นทดลองว่าสมมติฐานของแนวคิดนั้นถูกหรือผิด

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ (Start small) อาจจะเริ่มต้นจากบุคคล (ครู/นักวิจัย) เพื่อพยายามดำเนินการให้มีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงบางสิ่งบางอย่างทางการศึกษาให้ดีขึ้น โดยขณะที่ปฏิบัติการต้องปรึกษา/รับฟังข้อคิดเห็นและอาศัยการร่วมปฏิบัติจากผู้เกี่ยวข้อง

6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการสร้างความรู้ใหม่ ที่ให้แนวทางปฏิบัติเชิงรูปธรรมจากบันทึก (Records) พัฒนาการของกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เห็นกระบวนการเข้าสู่ปัญหา การแก้ไขปรับปรุง และได้ผลสรุปที่สมเหตุสมผล ในขณะที่เดียวกันสามารถนำประสบการณ์มาประมวลเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎี (Proposition) ได้



ภาพ 10 แสดงวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการของเคอร์ เลวิน (Kurt Lewin, 1946

อ้างถึงใน ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2537)

4.4 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion)

การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาสภาพแวดล้อมสังคมกลุ่มเพื่อน เพราะมีลักษณะเด่นคือ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญหน้ากัน (Face to face interaction) ทำให้สามารถเข้าใจมุมมองและความต้องการของผู้มีส่วนร่วมได้ ดังนั้นจึงได้นำเสนอแนวคิดและกระบวนการของเทคนิคการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักการของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ คุณลักษณะที่สำคัญกับของเทคนิคการสนทนากลุ่มเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและเป็นเรื่องราวของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมมีคุณลักษณะที่เป็นเอกพันธ์ ข้อมูลที่ได้เป็นทั้งความคิดเห็น ทศนคติ และการรับรู้ และกระบวนการสนทนากลุ่มเป็นลักษณะการอภิปรายร่วมกันที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและผู้ดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญหน้ากัน ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamic) เพื่อไปกระตุ้นความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่นออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจในขณะที่ยังดำเนินการ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดและลึกซึ้ง เป็นข้อมูลที่ลุ่มลึกด้วยแง่มุมต่างๆของความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทำให้เกิดการเรียนรู้ พฤติกรรม และลักษณะนิสัยซึ่งกันและกัน สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ประหยัดเวลา ผลจากการประชุมกลุ่มทำให้เข้าใจเรื่องราวหรือเหตุการณ์ได้ง่าย (Witken and Altschuld, 1995: สุภาภรณ์ จันทรวานิช, 2539: นิสิต ชูโต, 2540)

2. ขั้นตอนของเทคนิคการสนทนากลุ่ม ขั้นตอนต่างๆ ของเทคนิคการสนทนากลุ่มของ Stewart and Shamdasani (1990) ได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 นิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา

การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจจะเกิดจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจ โดยนำประเด็นปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด

ขั้นที่ 2 กำหนดกรอบกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

สำหรับขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนานั้นควรมีประมาณกลุ่มละ 6-12 คน เพราะหากผู้เข้าร่วมสนทนามีต่ำกว่า 6 คน จะทำให้การสนทนาดำเนินไปอย่างจืดจาง ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อย และหากผู้เข้าร่วมสนทนามีมากกว่า 12 คนแล้ว ผู้เข้าร่วมสนทนาจะไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และทั่วถึง นอกจากนี้ยังยากต่อการควบคุมการสนทนาของผู้ดำเนินการอีกด้วย

ขั้นที่ 3 ระบุผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)

ผู้ดำเนินการสนทนาจะเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาได้ดำเนินไปตามข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้ ผู้ดำเนินการสนทนานั้นควรเป็นผู้ที่รู้ความเป็นมา ความต้องการ และวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ทำวิจัยเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแสดงออกถึงความรู้สึกลักษณะชัดเจน สามารถเป็นผู้รับฟังที่ดี เข้าใจ และรับรู้การสื่อสารของผู้สนทนา ทั้งในส่วนที่แสดงออกด้วยคำพูดและความรู้สึก ในช่วงของการสนทนากลุ่มควรดำเนินการอย่างเป็นธรรมชาติและมีชีวิตชีวา เป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน รู้จักสร้างจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ มีความหนักแน่นและเฉียบขาดที่จะเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อบุคคลที่เป็นผู้เข้าร่วมการสนทนา สามารถแสดงออกถึงความคิดอย่างชัดเจนมีความยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงและปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอ

ขั้นที่ 4 การสร้างแนวทางการสนทนาและทดลองใช้

แนวทางการสนทนากลุ่มว่าเป็นคู่มือสร้างขึ้นจากจุดมุ่งหมาย และตัวแปรที่ต้องการศึกษามีความครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย การสร้างแนวทางการสัมภาษณ์ถือเป็นคู่มือในการสนทนา เป็นการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้าเป็นขั้นเป็นตอน พรึ่วเป็นธรรมชาติ ไม่ขาดตกบกพร่องในเรื่องที่ศึกษาและมีความยืดหยุ่นในทางการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถดำเนินการสนทนาในขอบเขตที่เหมาะสม

ขั้นที่ 5 จัดหาผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

แนวทางและยุทธวิธีคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ให้ยึดถือกระบวนการในการคัดเลือก พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการสนทนากลุ่มเป็นแหล่งคัดเลือก ระวังความมือคติหรือความลำเอียงที่เกิดจากตัวผู้คัดเลือกใช้วิธีการสุ่มเพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา คำนึงถึงต้นทุนและคุณภาพของผู้ร่วมสนทนาและสิ่งที่ต้องคำนึงเป็นประการสำคัญก็คือไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแบบไหนที่สมบูรณ์แบบที่สุด และได้สรุปยุทธวิธีในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

ขั้นที่ 6 ดำเนินการสนทนากลุ่ม

การเริ่มดำเนินการสนทนาจะเริ่มต้นด้วยการแนะนำตัวผู้คณะวิจัยและขอให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแนะนำตัวเอง แล้วแจ้งจุดมุ่งหมายในการสนทนาสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง หลังจากนั้นจะเริ่มดำเนินการสนทนาโดยยึดแนวทางการสนทนาเป็นกรอบสนทนา และสามารถที่จะยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ของกลุ่ม โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม แต่ให้คำนึงถึงอยู่เสมอว่าให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการ

ขั้นที่ 7 วิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

ข้อมูลการสนทนาจะถูกบันทึกเสียงไว้ในเทปบันทึกเสียงและในแบบบันทึกคำสนทนาของผู้จัดบันทึกข้อมูล และแบบบันทึกข้อมูลไว้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเทคนิคที่นิยมใช้กันมากคือการตัดปะ (Scissor and sort technique หรือ Cut and paste technique) เป็นการทำเครื่องหมายหรือใช้สัญลักษณ์ในข้อมูลของผู้สนทนาแต่ละคน แล้วพิจารณาโดยจัดหมวดหมู่ตามประเด็นที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวผู้วิจัยจะต้องใช้เกณฑ์ส่วนตัวมาพิจารณาข้อมูล ซึ่งมีความสะดวก และง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นที่ 8 เขียนรายงานผล

ผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มจะแยกแยะตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และประเด็นคำถาม มีการพรรณนาในเชิงอธิบายคำตอบที่นำคำตอบมาอ้าง แล้วยกตัวอย่างคำตอบที่มีเหตุผลชัดเจนที่สุด

3. องค์ประกอบของการสนทนากลุ่ม

3.1 ผู้เข้าร่วมในการสนทนา คือผู้ที่ให้ข้อมูลคำตอบและแสดงความคิดเห็นร่วมกันในช่วงของการสนทนากลุ่ม ซึ่งคัดเลือกมาจากประชากรที่เป็นเป้าหมาย

3.2 บุคลากรในการจัดสนทนากลุ่ม บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการสนทนากลุ่มประกอบด้วย

3.2.1 ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Moderator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนา จุดประเด็นคำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนาเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกซึ่งความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่างๆ เป็นต้น

3.2.2 ผู้บันทึกการสนทนา (Notetaker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่ม ผู้บันทึกต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย เช่น อารมณ์ลักษณะท่าทาง ฯลฯ ของผู้ร่วมสนทนาทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ภายหลัง นอกจากนี้ยังมีแล้วคุณสมบัติเฉพาะตัว คือ ควรพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ดีและเข้าใจอย่างลึกซึ้งอีกด้วย

3.2.3 ผู้ช่วย (Assistance) หรือผู้บริการทั่วไป (Provider) บุคคลนี้จะเป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไป ในขั้นเตรียมการจัดการสนทนากลุ่ม คอยอำนวยความสะดวกเช่นเตรียมสถานที่ เตรียมวัสดุอุปกรณ์และเครื่องดื่มหรือของว่าง เป็นต้น

3.3 อุปกรณ์ในการรวบรวม เพื่อให้สามารถบันทึกเรื่องราวทั้งคำพูดกิริยาอาการ และบุคลิกลักษณะท่าทางของผู้เข้าร่วมสนทนา จำเป็นต้องมีอุปกรณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย

3.4 แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้ร่วมสนทนากลุ่ม (Screening Form) แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ กลุ่ม อายุ สถานภาพสมรส สถานที่อยู่อาศัย จำนวน เป็นต้น ตัวแปรเหล่านี้จะเป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกของงานวิจัย

3.5 ส่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment/ Snack) ส่งเสริมสร้างบรรยากาศ เช่น เครื่องดื่ม ของขบเคี้ยว ฯลฯ สิ่งของดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่เสริมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการสนทนาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วยให้การสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่น สร้างบรรยากาศไม่ให้เคร่งเครียด

3.6 ของสมนาคุณแก่ผู้เข้าร่วมสนทนา (Remuneration) เพื่อเป็นการตอบแทนผู้เข้าร่วมสนทนา แม้จะเป็นสิ่งเล็กน้อยแต่ในทางจิตวิทยาแล้วเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพื่อแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจของผู้วิจัย เป็นการขอบคุณผู้ร่วมสนทนาที่ได้สละเวลาในการสนทนากลุ่ม

3.7 สถานที่และระยะเวลา (Location and Time) การจัดสถานที่ในการสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดให้แน่นอน สะดวกแก่ผู้เข้าร่วมสนทนาทั้งด้านการเดินทาง การจัดสถานที่ในการสนทนา อากาศควรถ่ายเทสะดวก ไม่มีเสียงรบกวน ห่างไกลจากความพลุกพล่านเพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีสมาธิในเรื่องที่สนทนา เวลาที่ใช้สนทนาในแต่ละเรื่องส่วนใหญ่ใช้ระหว่าง 1.30-2.30 ชั่วโมง

4. จุดเด่นของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือทำการประเมินความต้องการหรือความจำเป็น เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกจากสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ได้อย่างเต็มที่ และสามารถแสดงความรู้สึกออกมาทั้งในด้านคำพูด ท่าทางสีหน้าได้โดยตรง ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้รับทราบข้อคิดเห็น ปฏิกริยาโต้ตอบและความต้องการจำเป็นของกลุ่มทันที ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เกิดพลวัตในการกระตุ้นและส่งเสริมความเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนา ข้อมูลที่ได้จึงมีความหลากหลายและลึกซึ้ง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูล ก็ใช้ระยะเวลาสั้น ไม่ต้องยุ่งยากในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสนทนา

5. จุดด้อยของการสนทนา

เทคนิคการสนทนากลุ่มก็ยังมีข้อจำกัดอีกหลายประการ กล่าวคือ การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างให้มีความเป็นเอกพันธ์และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรเพื่อการสรุปอ้างอิงนั้นดำเนินการได้ยาก ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์จากผู้ดำเนินการจึงจะทำให้การสนทนากลุ่มประสบความสำเร็จ

4.5 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการสร้างกลยุทธ์สำหรับองค์กร โดยมีคุณลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ (นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร, 2543)

1. การมีส่วนร่วมทุกระดับ

ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัย ตัดสินใจตลอดจนสามารถเสนอ กลยุทธ์ทางเลือกได้ ผู้นำหลักขององค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนผู้ในระดับรอง เช่น สมาชิกคณะกรรมการบริหาร และพนักงานที่มีความรับผิดชอบงานสูง มีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟัง ไม่ใคร่มีความคิดริเริ่ม แต่ร่วมการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าผู้ในระดับรองจะมีส่วนร่วมในระดับกลางแต่มีผลดี 3 ประการ คือ 1) ทำให้ผู้ในระดับกลางทราบภาพรวมของงานของกลุ่มได้ชัดเจน 2) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม 3) ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมของการทำงานเป็นทีมเอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้นำและสมาชิกในการวางแผนกลยุทธ์

2. กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้ในระดับต่าง ๆ 3 ลักษณะ คือ

2.1 ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้ในระดับกลาง

2.2 ผู้ในระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลัก

2.3 ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันจากขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เอื้อให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เรื่องของกลุ่มของตนเองได้กระจ่างขึ้น และยังเป็นเวทีการเรียนรู้เรื่องการวางแผนแบบทีม และเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้เข้าร่วมทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้วิธีการวางแผน

3. การใช้เหตุผล

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งเอื้อให้เกิดการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึงเหตุผลต่าง ๆ ในการตัดสินใจซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์

4. การใช้ข้อมูล

การใช้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นถ้ามีข้อมูลน้อยหรือไม่มีกลยุทธ์ที่ได้จะไม่มีมาตรฐานของความเป็นจริงของกลุ่ม ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มาจาก 3 แหล่ง คือ

4.1 จากประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม

4.2 จากผลการศึกษาวิเคราะห์ห้องค์กร

4.3 จากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น วิทยากรที่เชิญมาให้ความรู้และเพิ่มเติมข้อมูล

ข้อมูลจากทั้ง 3 แหล่งจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลซึ่งกันและกัน และยิ่งไปกว่านั้นข้อมูลต้องเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อกลุ่มทั้งทางบวกและทางลบ ข้อมูลที่สำคัญและถูกต้องนี้จะทำให้เกิดผลดีในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT คือ เอื้อให้เกิดการมองเห็นโอกาสได้ดี สามารถกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์สอดคล้องกับสถานการณ์ การระบุ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

5. การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ผู้เข้าร่วมจะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะเป็นผู้กระทำการต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน ถ้าผู้เข้าร่วมทำไม่ได้ในขั้นตอนใดก็ไม่สามารถข้ามไปได้ ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์ และการอภิปราย ได้เคียงเพื่อให้บรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน

ด้วยเหตุแห่งการใช้ความคิดและการโต้แย้ง กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงสร้างสรรค์ให้เกิดความคิด การมองและความเข้าใจแง่มุมใหม่ โดยผู้เข้าร่วมอาจจะยังไม่เคยคิดหรือเห็นแง่มุมใหม่นี้มาก่อนซึ่งก่อให้เกิดการเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นของกลุ่มหรือคลี่คลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น

6. การเป็นเจ้าของและพันธสัญญา

จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิด วิเคราะห์ ใช้เหตุผล อภิปรายแลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจของเขารเองในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของกลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สังเกตเห็นได้จากการเรียกแผนที่ทำโดยใช้คำว่า “แผนของเรา” ของผู้เข้าร่วม

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามแผนยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไข หรือมีตัวแปรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้นได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงควรใช้อย่างต่อเนื่องประจำเพื่อให้เกิดการปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง

7. การปฏิบัติทันที

จากการที่กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เปิดเผยให้เห็นจุดอ่อนที่เป็นปัญหาซึ่งผู้เข้าร่วมพิจารณาว่าเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไข เมื่อเสร็จสิ้นการวางแผนผู้เข้าร่วมจะลงมือปฏิบัติแก้ไขปัญหานั้น ๆ ทันที หรือบางครั้งอาจจะไม่รอจนถึงที่สุดกระบวนการเขาคัดสินใจแก้ไขปัญหานั้น ๆ เลย จึงกล่าวได้ว่า กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ทำให้เกิดผลในการปฏิบัติทันที

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ต้องปรับประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะและธรรมชาติขององค์กร และยังคงสอดคล้องกับบริบทขององค์กร กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ต้องจัดกระบวนการเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ช่วงแรกเป็นงานการศึกษาวิเคราะห์องค์กร ส่วนช่วงที่สองเป็นงานการประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ที่เกี่ยวเนื่องและสืบเนื่องกันไป

การศึกษาวิเคราะห์องค์กรเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น ก่อนการประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ SWOT โดยพบว่ามีผลดี 3 ประการ คือ

- 1) เป็นการเตรียมความพร้อมเบื้องต้นของการวางแผน
- 2) ผู้เข้าร่วมแต่ละบุคคลให้ความคิดและข้อมูลของตนอย่างเต็มที่
- 3) เป็นการสำรวจฐานะปัจจุบันของกลุ่มในด้านประสิทธิภาพการทำงาน และในด้านการค้นหา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ผลการวิเคราะห์นี้จะนำไปใช้ในขั้นตอนการประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ SWOT

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปคุณลักษณะ 7 ประการ ของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ได้ว่าเป็นกระบวนการที่สร้างการมีส่วนร่วมทุกระดับ โดยผู้นำหลักจะเป็นบุคคลที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ส่วนผู้นำระดับรองมักมีส่วนร่วมระดับกลาง แต่มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ผู้นำมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบเกิดการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจนำข้อมูลจากประสบการณ์เดิม ข้อมูลจากภายนอกและข้อมูลจากการวิเคราะห์ของผู้เข้าร่วมประชุมมากำหนดกลยุทธ์ จึงเป็นกระบวนการที่ใช้ความคิดการวิเคราะห์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์ SWOT : การประชุมปฏิบัติการ

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์องค์กร ด้วยการประชุมปฏิบัติการ Flavel and Williams (1996 อ้างใน นันทิยา หุตานวัตร และ ณรงค์ หุตานวัตร, 2543) โดยจำแนกการประชุมออกเป็น 3 ครั้ง ดังนี้

1. การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 1 : การวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ

1.1 การเตรียมตัวผู้เข้าร่วม

1.1.1 นำเสนอผลการศึกษาวิเคราะห์ห้องค์กรในส่วนภารกิจวัตถุประสงค์ ผล ที่เกิดขึ้น และกลยุทธ์ที่ใช้ผ่านมาของกลุ่ม

1.1.2 ให้ผู้เข้าร่วมคิดค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดผลนี้ โดยใช้เทคนิคการเขียน ปัจจัยที่คิดได้ลงในกระดาษสี่แผ่นเล็ก แล้วอธิบายความคิดสั้นๆ ต่อกลุ่มโดยดำเนินการทุกคน จากนั้นจึงสรุปเป็นข้อสรุปร่วม

1.1.3 ผู้เข้าร่วมจะต้องเข้าใจสถานการณ์ของกลุ่มว่ากลุ่มทำอะไร ทำไมจึง ทำอย่างนั้นและกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด จากความเข้าใจสถานการณ์จะทำให้ ผู้เข้าร่วมมีความพร้อมในการวางแผน

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน – จุดอ่อนและจุดแข็ง

1.2.1 กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมคิดถึงการทำงานของกลุ่มที่ทำได้ดี ซึ่งเป็นจุดแข็ง แล้วเขียนจุดแข็งนั้น ๆ ในกระดาษโดยใช้กระดาษหนึ่งแผ่นต่อหนึ่งข้อ

1.2.2 ผู้เข้าร่วมแต่ละคนเสนอความคิดของตนตามข้อ 1.2.1 แล้วกระตุ้นให้ ผู้เข้าร่วมอภิปรายข้อเสนอนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตัดสินใจว่า ข้อเสนอนั้นเป็นจุดแข็งจริง หรือไม่

1.2.3 ผู้ดำเนินการนำเสนอจุดแข็ง ซึ่งได้จากการศึกษาองค์กร พร้อมทั้งให้ กลุ่มตรวจสอบความถูกต้องและพิจารณาว่าเป็นจุดแข็งจริงหรือไม่

1.2.4 นำจุดแข็งจากข้อ 1.2.2 และ 1.2.3 ซึ่งผู้เข้าร่วมพิจารณาว่าเป็นจุดแข็งจริง มาสรุปรวมและจัดทำเป็นรายการจุดแข็ง

1.2.5 ผู้เข้าร่วมให้นำหนักจุดแข็งแต่ละข้อ โดยพิจารณา “เป็นจุดแข็งที่มี ศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential Impact)” และ “เป็นจุดแข็งที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (Relative Important)” โดยใช้เกณฑ์ในปริมาณต่ำมาก ต่ำ กลาง สูง สูงมาก จากนั้นนำเอาเกณฑ์นี้มา คำนวณเป็นคะแนน โดยให้ค่า ต่ำมาก = 1, ต่ำ = 2, กลาง = 3, สูง = 4, สูงมาก = 5 แล้วรวมเป็น คะแนนของแต่ละข้อ และให้ค่าเครื่องหมายเป็นบวก (+)

1.2.6 ดำเนินการเช่นเดียวกันตั้งแต่ข้อ 1.2.1 – 1.2.5 ในการวิเคราะห์จุดอ่อน โดยพิจารณาจากการทำงานที่กลุ่มยังทำไม่ได้ไม่ดี ส่วนการให้นำหนักจุดอ่อนแต่ละข้อพิจารณาจาก “เป็น จุดอ่อนที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential Impact)” และ “เป็นจุดอ่อน ที่มีความสำคัญเชิง

เปรียบเทียบ (Relative Important)” โดยใช้เกณฑ์ในการให้คะแนนเหมือนเดิม แต่ให้ค่าเครื่องหมาย เป็น ลบ (-)

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก – โอกาสและอุปสรรค

1.3.1 ผู้ดำเนินการเสนอคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์องค์กร และให้ผู้เข้าร่วมพิจารณาและอภิปรายการคาดการณ์เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในระดับหมู่บ้าน ประเทศจนถึงระดับโลก ในระยะ 5 ปี ข้างหน้า

1.3.2 กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนพิจารณาการเปลี่ยนแปลงนั้น จะกระทบต่อกลุ่มในเชิงโอกาสหรืออุปสรรค

1.3.3 ประมวลส่วนที่เป็นผลเชิงบวกเป็นข้อสรุปรวม บางข้อไม่ต้องนำมา พิจารณาเมื่อผู้เข้าร่วมเห็นว่า ไม่มีผลกระทบต่อกลุ่มแต่อย่างใด

1.3.4 ผู้เข้าร่วมให้นำหน้าโอกาสแต่ละข้อ โดยพิจารณาจาก “เป็นโอกาส ที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม (Potential Attractiveness)” และ “เป็นโอกาสที่มีความเป็นไปได้ ของความสำเร็จ (Probability of Success)” โดยใช้เกณฑ์ในปริมาณต่ำมาก ต่ำ กลาง สูง สูงมาก จากนั้นนำเอาเกณฑ์นี้มาคำนวณเป็นคะแนนโดยให้ค่า ต่ำมาก = 1, ต่ำ = 2, กลาง = 3, สูง = 4, สูงมาก = 5 แล้วรวมเป็นคะแนนของแต่ละข้อ และให้ค่าเครื่องหมายเป็นบวก (+)

1.3.5 ประมวลส่วนที่เป็นผลเชิงลบเป็นข้อสรุปรวมทั้งจัดทำรายการ อุปสรรค ไม่ต้องพิจารณาในข้อซึ่งเห็นว่าไม่มีผลกระทบต่อกลุ่ม

1.3.6 ผู้เข้าร่วมให้นำหน้าอุปสรรคแต่ละข้อโดยพิจารณาจาก “เป็น อุปสรรคที่มีศักยภาพรุนแรงต่อกลุ่ม (Potential Severity)” และ “เป็นอุปสรรคที่มีความเป็นไปได้ ของการเกิดขึ้น (Probability of Occurrence)” ทั้งนี้ใช้เกณฑ์คะแนนเช่นเดียวกันแต่ให้ค่า เครื่องหมายเป็นลบ (-)

2. การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 2 : การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

2.1 การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2.1.1 กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมคิดว่า ในการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจที่ จะเกิดขึ้นในอนาคต กลุ่มของตนจะเป็นอย่างไร หรือจะเป็นลักษณะใด

2.1.2 กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมช่วยกันกำหนดและเขียนภารกิจของกลุ่ม

2.1.3 ผู้เข้าร่วมช่วยกันกำหนดและเขียนวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2.2 การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

2.2.1 แยกจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ตามประเภทหน้าที่ของกลุ่ม

2.2.2 คัดเฉพาะจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่มีคะแนนสูง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ส่วนจุดอ่อนจุดแข็งที่มีคะแนนต่ำจะไม่นำมาพิจารณา แต่สามารถย้อนกลับไปพิจารณาปัจจัยที่มีคะแนนต่ำได้

2.2.3 เรียงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคตามลำดับคะแนน โดยจำแนกตามประเภทหน้าที่ของกลุ่ม

2.2.4 สร้างตาราง Matrix ของแต่ละประเภท โดยจุดแข็งและจุดอ่อนที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวนอน และโอกาสและอุปสรรคที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวตั้ง

2.2.5 สร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดแข็งและโอกาส หากคู่ใดเกิดความสอดคล้อง ก็ทำการบันทึกกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไว้ ในการจับคู่ นั้น อาจใช้จุดแข็งหรือ โอกาสมากกว่าหนึ่งข้อก็ได้ กลยุทธ์ทางเลือก ในส่วนนี้ เรียกว่า กลยุทธ์จุดแข็ง – โอกาส

2.2.6 สร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้จุดแข็งของกลุ่มเลี้ยงอุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดแข็งและอุปสรรค หากคู่ใดคู่ใดเกิดความสอดคล้อง ก็ทำการบันทึกกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไว้ ในการจับคู่ นั้น อาจใช้จุดแข็งหรืออุปสรรคมากกว่าหนึ่งข้อก็ได้ กลยุทธ์ทางเลือก ในส่วนนี้ เรียกว่ากลยุทธ์ จุดแข็ง-อุปสรรค

2.2.7 สร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของกลุ่มมาแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนและโอกาส หากคู่ใดคู่ใดเกิดความสอดคล้อง ก็ทำการ บันทึกกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไว้ในการจับคู่ นั้นอาจใช้จุดอ่อนหรือโอกาสมากกว่าหนึ่งข้อก็ได้ กลยุทธ์ทางเลือกในส่วนนี้ เรียกว่า กลยุทธ์ จุดอ่อน-โอกาส

2.2.8 สร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยการลดจุดอ่อนของกลุ่มและเลี้ยงอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนและอุปสรรค หากคู่ใดคู่ใดเกิดความสอดคล้อง ก็ทำการบันทึกกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไว้ ในการจับคู่ นั้นอาจใช้จุดอ่อนหรืออุปสรรค มากกว่าหนึ่งข้อก็ได้ กลยุทธ์ทางเลือกในส่วนนี้ เรียกว่า กลยุทธ์ จุดอ่อน – อุปสรรค

2.2.9 เมื่อถึงขั้นนี้ จะได้กลยุทธ์ทางเลือกทั้ง 4 แบบ คือ กลยุทธ์ จุดแข็ง โอกาส, กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค, กลยุทธ์ จุดอ่อน-โอกาส, กลยุทธ์ จุดอ่อน-อุปสรรค

2.2.10 ดำเนินการทำวิธีการเดียวกัน ตั้งแต่ 2.2.4 - 2.2.8 ในแต่ละหน้าที่ของกลุ่ม ผู้ดำเนินการรวบรวมกลยุทธ์ทางเลือกที่อยู่ในเรื่องเดียวกันให้เป็นกลุ่มก้อน

3. การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 3 : การปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

3.1 การจัดกระบวนการเสริมข้อมูลจากผลการประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 2 ผู้ดำเนินการควรทราบว่าผู้เข้าร่วมยังขาดข้อมูลในส่วนใด ควรจะเพิ่มข้อมูลในด้านใด วิเคราะห์

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจในอนาคต ผู้ดำเนินการและผู้เข้าร่วมอาจช่วยกันหาข้อมูลเพิ่มเติม แล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน

3.2 การปรับปรุงกลยุทธ์ทางเลือก ผู้เข้าร่วม ทำการปรับปรุงกลยุทธ์ทางเลือก โดยวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มเพิ่มเติม แล้วสร้างกลยุทธ์ทางเลือกเพิ่มขึ้น จากนั้นนำเอากลยุทธ์ทางเลือกที่สร้างไว้แล้ว และกลยุทธ์ที่เพิ่มขึ้นนำมาสรุปเป็นกลยุทธ์ ทางเลือกชุดใหม่

3.3 การประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

3.3.1 พิจารณาและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ทางเลือกกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยคาดว่าเมื่อนำกลยุทธ์ทางเลือกใด ๆ ไปปฏิบัติ แล้วจะบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้

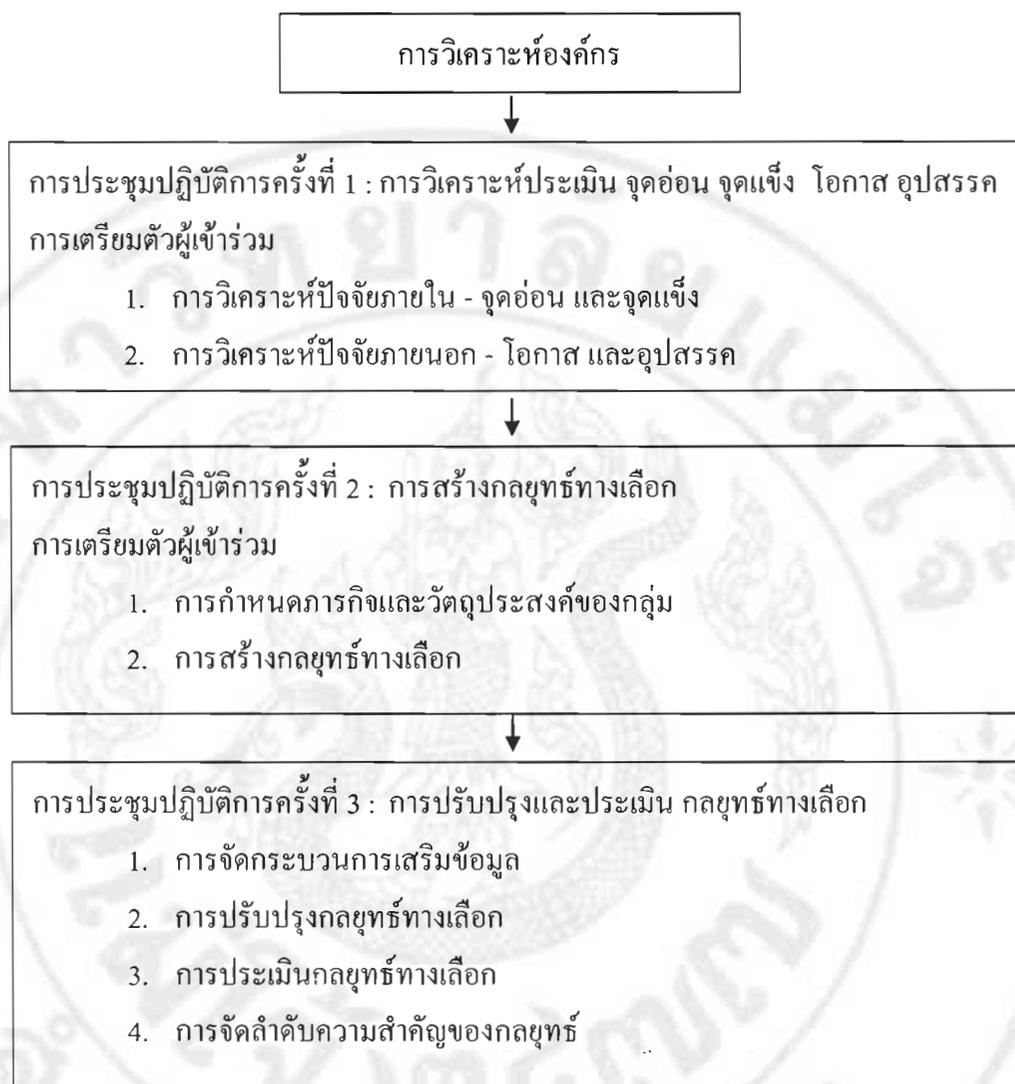
3.3.2 ประเมินโดยใช้เกณฑ์ 3 ประการ คือ มีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นไปได้หรือไม่ และยอมรับกันหรือไม่

3.4 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ผู้เข้าร่วมจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โดยการจับคู่เปรียบเทียบที่ละคู่ทุกกลยุทธ์ ในแต่ละคู่กลยุทธ์ที่เปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะถูกให้เครื่องหมายไว้ เช่น กลยุทธ์ที่หนึ่งเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่สอง หากกลยุทธ์ที่หนึ่งสำคัญกว่ากลยุทธ์ที่สอง ก็จะทำเครื่องหมายไว้ที่กลยุทธ์ที่หนึ่ง จากนั้นก็ดำเนินการเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่หนึ่งกับสาม,สี่,ห้า.....จนกระทั่งเสร็จสิ้นการเปรียบเทียบทุกคู่ จึงรวมเครื่องหมายที่กลยุทธ์แต่ละข้อได้รับ กลยุทธ์ที่ได้คะแนนมากที่สุดจะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอันดับแรก และกลยุทธ์ ที่มีคะแนนรองลงไปก็จะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอันดับสองเป็นลำดับไป ทั้งนี้การจับคู่เปรียบเทียบกลยุทธ์กระทำตามการจำแนกประเภทกลุ่มกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์การบริหารคน กลยุทธ์การบริหารเงิน กลยุทธ์การบริหาร การตลาด

3.5 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์โดยสมาชิกผู้เข้าร่วมเสนอกลยุทธ์ที่ยังไม่ได้จัดลำดับความสำคัญให้แก่ สมาชิกของกลุ่ม แล้วเปิดให้สมาชิกซักถาม อภิปราย และเสนอความคิดเห็นก็ให้สมาชิกจัดลำดับความสำคัญตามวิธีของขั้นตอนที่ผ่านมา

3.6 การพิจารณาขั้นสุดท้ายของการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ผู้เข้าร่วม พิจารณาการเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของสมาชิกและผู้เข้าร่วม เพื่อหาข้อสรุปสุดท้ายในการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เมื่อจัดทำข้อสรุปเสร็จแล้ว กลุ่มจะได้แผนงานกลยุทธ์ซึ่งกลุ่มจะใช้เป็นแนวทางในการทำงานของกลุ่มต่อไป

สามารถสรุปขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์ SWOT : การประชุมปฏิบัติการได้ดัง



ภาพ 11 ขั้นตอนกระบวนการประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ SWOT
ที่มา : นันทิยา และ ณรงค์ หุตานูวัตร (2543: 16)

เงื่อนไข ข้อจำกัด และเทคนิคของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

นันทิยา หุตานูวัตร และ ณรงค์ หุตานูวัตร (2543: 51) พบเงื่อนไข ข้อจำกัด และเทคนิคของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

1. การตระหนักถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของผู้นำเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หากผู้นำของกลุ่มไม่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาทีมด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้นำจะไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่สนใจเท่าที่ควร การดำเนินการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นไปได้ยาก และจะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

2. ความสามารถมอการณั้ไกลของผู้นำ และการเสริมข้อมูลจากวิทยากรภายนอก ความสามารถเหล่านี้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่ทำให้การใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มีประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถของผู้เข้าร่วมที่มีอยู่นั้น ไม่เพียงพอต่อการคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นข้อจำกัด ดังนั้น การจัดการกระบวนการเสริมข้อมูลจึงเป็นเงื่อนไขประการหนึ่ง ทั้งนี้สามารถกระทำโดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้และข้อมูล หรืออาจสร้างระบบข้อมูลของกลุ่มขึ้นมาช่วยก็ได้

3. ความสอดคล้องกับบริบทสังคม วัฒนธรรม ชนบท กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ต้องถูกดัดแปลงให้มีความสอดคล้องกับบริบทสังคม วัฒนธรรม ชนบทในด้านภาษา ช่วงเวลา อาชีพ สถานที่ สถานภาพหญิงชาย ความคุ้นเคย

4. ผู้เข้าร่วมและจำนวน เพื่อให้กลยุทธ์ที่ได้มีผลในการปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมควรเป็นผู้นำหลัก และผู้ปฏิบัติหลัก ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้เป็นตัวจักรสำคัญในการทำงานให้กับกลุ่ม เงื่อนไขการเลือกบุคคลเป็นผู้เข้าร่วมจึงต้องอิงในหลักการ “คนทำ คือ คนกำหนด และคนกำหนด คือ คนทำ”

5. การป้องกันตนเอง ข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT คือ ผู้เข้าร่วมจะมีการป้องกันตนเอง จากการวิชัย พบว่า ผู้เข้าร่วมยอมรับจุดอ่อนแต่ให้คะแนนค่อนข้างต่ำ และพิจารณาจุดอ่อนบางประการว่าไม่มีผลกระทบต่อกลุ่ม การมีกลไกป้องกันเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าต้องการรักษาภาพพจน์ของกลุ่มไว้ ลักษณะการป้องกันตนเองเช่นนี้จะป็นเงื่อนไขของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ที่ผู้เข้าร่วมต้องลดกลไกการป้องกันตนเองให้น้อยที่สุด วิธีหนึ่งที่สามารถลดการป้องกันตนเองได้ คือ คนในกลุ่มหรือองค์กร เป็นผู้กระทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งอาจทำให้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ความยากซึ่งเกิดจากตัวกระบวนการ พบว่า กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มีความยากของตัวกระบวนการเอง ความยากนี้เป็นข้อจำกัดหนึ่งซึ่งผู้ดำเนินการต้องมีเทคนิคลดข้อยุ่งยาก ความยากของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มี 3 ประการ คือ

6.1 การค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นจริงและถูกต้องเป็นความยากประการแรก ผู้ดำเนินการต้องทำให้ผู้เข้าร่วมตระหนักว่าการจุดค้น จุดอ่อนและจุดแข็งเป็นสิ่งสำคัญมาก หากการระบุจุดอ่อนและจุดแข็งคลาดเคลื่อนไป จะทำให้กลยุทธ์ที่ได้ผิดพลาด

6.2 การคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคให้ได้ใกล้เคียงเป็นสิ่งที่ยากเพราะการคาดการณ์ได้ดี ต้องมีข้อมูลที่กว้างขวางและสะสมมากพอสมควร

6.3 การจับคู่ระหว่างจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ใน SWOT Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ยากที่สุด เนื่องจากการจับคู่ต้องอาศัยการมอง อย่างลึกซึ้ง (Comprehensive Perception) ถึงความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างปัจจัยทั้ง 4 ประการ และ

ต้องอาศัยความมุ่งมั่นของประสบการณ์ค้นคิดแนวทางการรุกหรือตั้งรับต่อการเปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจในระดับต่าง ๆ ตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องของกลุ่มอย่างจริงจัง

7. ความต้องการที่มิตำเนินการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นอีกเงื่อนไขหนึ่ง โดยเฉพาะกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่ยากในตัวเองและเป็นสิ่งใหม่ การหาที่มิตำเนินการกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ต้องจัดหาที่มิตให้เข้ากับธรรมชาติ และบริบทขององค์กรนั้น ๆ ที่มิตำเนินการควรมีประสบการณ์มีความเข้าใจลักษณะหรือธรรมชาติของกลุ่ม และควรมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยเฉพาะภารกิจและเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยการส่งเสริม สนับสนุน ชักนำ และเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิจัย ดังนี้ การประเมินความต้องการจำเป็น เทคนิคการมีส่วนร่วมโดยใช้ กระบวนการ AIC (Appreciation Influence Control) การสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis): การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้วงจรประกอบด้วย การวางแผน การลงมือปฏิบัติจริงและการสังเกตและการสะท้อนผลการปฏิบัติ ซึ่งผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกันเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายนั้น ๆ และเกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ส่วนการประเมินแผนกลยุทธ์ใช้การตรวจสอบโดยการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Shared vision)

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 กำหนดให้รัฐต้องจัดให้มี “กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ” จึงได้มีการจัดทำและประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติฉบับนี้ถือว่าเป็นกฎหมายแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม อันเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีสาระสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดไว้ 9 หมวดนั้น มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของคนไทยทั้งมวล ให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีกรอบและแนวทางที่มุ่งให้เกิด

การปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญ 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การปฏิรูประบบการศึกษา 2) การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา 3) การปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 4) การปฏิรูประบบการเรียนรู้ และ 5) การปฏิรูป ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

ความสำคัญของการดำเนินการเกี่ยวกับปฏิรูปการอุดมศึกษา เห็นได้ชัดเจนจากการประชุมระดับโลกเรื่อง “การอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 : วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ” เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอุดมศึกษา ซึ่งปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 มีประเด็นหลักอยู่ 3 ประเด็นใหญ่ คือ ภารกิจและหน้าที่ใหม่ของการอุดมศึกษา (Missions and Functions of Higher Education) การสร้างวิสัยทัศน์อุดมศึกษาใหม่ (Shaping a New Vision of Higher Education) และ จากวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (From Vision to Action) ปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาชี้ชัดว่า ภารกิจสำคัญของการอุดมศึกษาในศตวรรษหน้าไม่ใช่เพียงแต่การศึกษาในวิชาชีพใดวิชาหนึ่ง หรือสร้างนักวิชาการสาขาใดสาขาหนึ่งอย่างที่เคยปฏิบัติมา แต่อุดมศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้คนได้เรียนสูงขึ้น และสามารถเรียนได้ตลอดชีวิตจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนมีโอกาสเต็มที่ และมีระบบยืดหยุ่นทั้งเข้าและออก รวมทั้งมีโอกาสที่จะเติบโต และพัฒนาเต็มที่ควบคู่ไปกับการเลื่อนฐานะทางสังคมจากอุดมศึกษาด้วย (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และ ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, 2542)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิรูปบริหารและการจัดการศึกษา โดยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพุทธศักราช 2548 กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการ ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีโอกาสในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาประกอบด้วยวิทยาเขตในพื้นที่ 6 แห่ง คือ พื้นที่วิทยาเขตเชียงราย พื้นที่วิทยาเขตภาคพายัพ พื้นที่วิทยาเขตลำปาง พื้นที่วิทยาเขตน่าน พื้นที่วิทยาเขตตาก และพื้นที่วิทยาเขตพิษณุโลก

การบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ยึดหลักให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่ง ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539 : 22) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า องค์กรต้องมีลักษณะวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่าง

เหมาะสม นอกจากนี้ต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมงานซึ่ง ลิเคอร์ท (Likert, 1967: 166) มีความเห็นว่า การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นบรรยากาศที่จะนำความสัมฤทธิ์ผลมาสู่หน่วยงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจัดว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพ

การพัฒนากระบวนการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของประเทศแบบองค์รวม ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2546-2550) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะต้องมีความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน การที่ยุทธศาสตร์จะได้รับการขับเคลื่อนได้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ โดยบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและขีดความสามารถ(Personnel's Competencies) หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทักษะที่เหมาะสม การบริหารยุทธศาสตร์ ให้เกิดผลนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ 2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (พสุ เดชะรินทร์, 2549) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องนำกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เข้ามากำหนดทิศทางให้การบริหารจัดการในองค์กรยุคปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพและมีขีดสมรรถนะสูงตามยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการ

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจขณะปัจจุบันที่เป็นระบบ อันจะมีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงมิใช่เป็นเรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคตแต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543: 10) การวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน นำองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเติบโต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรดำรงอยู่และสามารถแข่งขันได้ในอนาคต (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544: 5 ; ประพันธ์ ชัน โมลี, 2546: 19) ในการวางแผนกลยุทธ์ได้ด้นั้นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเปิด โอกาสให้มีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญทั้งตัวองค์กรและสมาชิกในองค์กร เพราะช่วยให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความเข้าใจทิศทางขององค์กร มีส่วนร่วมในการ

กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
ได้ (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543: 1)

ดังนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์ จึงได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของ
ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะความ
คิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์ และตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อ
ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมหรือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) นอกจากนี้ยัง มุ่งเน้น
การยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง ดังที่ พระราช
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดว่า
ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง
สม่ำเสมอ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อ
นำมาพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขัน
สูงสุด

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนา
แผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี สะท้อนให้เห็นว่าองค์กร
ที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เจตคติ และทักษะเกี่ยวกับการ
วางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคคลมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ดังนั้น
ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวโดยปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ
เจตคติ และทักษะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมี
ส่วนร่วม ส่วนปัจจัยที่เป็นตัวแปร ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน
ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่น
ในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่ได้รับ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นปัจจัยที่มี
ความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ผลการทบทวน ยังพบว่า
การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมนั้น เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน จึงทำให้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัย
เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research: PAR) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์
และการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (AIC) การประยุกต์ใช้วงจรของการพัฒนาการมีส่วนร่วมของเคม
มิสและแมคทาการ์ท ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติและสังเกต และการ
สะท้อนปฏิบัติ (Kemmis and McTaggart, 1990) เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวต้องใช้การวางแผน
และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงได้จัดกระบวนการเรียนรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ได้หลากหลาย
กิจกรรมประกอบด้วย การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

(SWOT Analysis) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการประชุมเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Share Vision) ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวสามารถส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

โดยสรุปจากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถเขียนเป็นข้อเสนอ (Proposition) ในการศึกษา ดังนี้

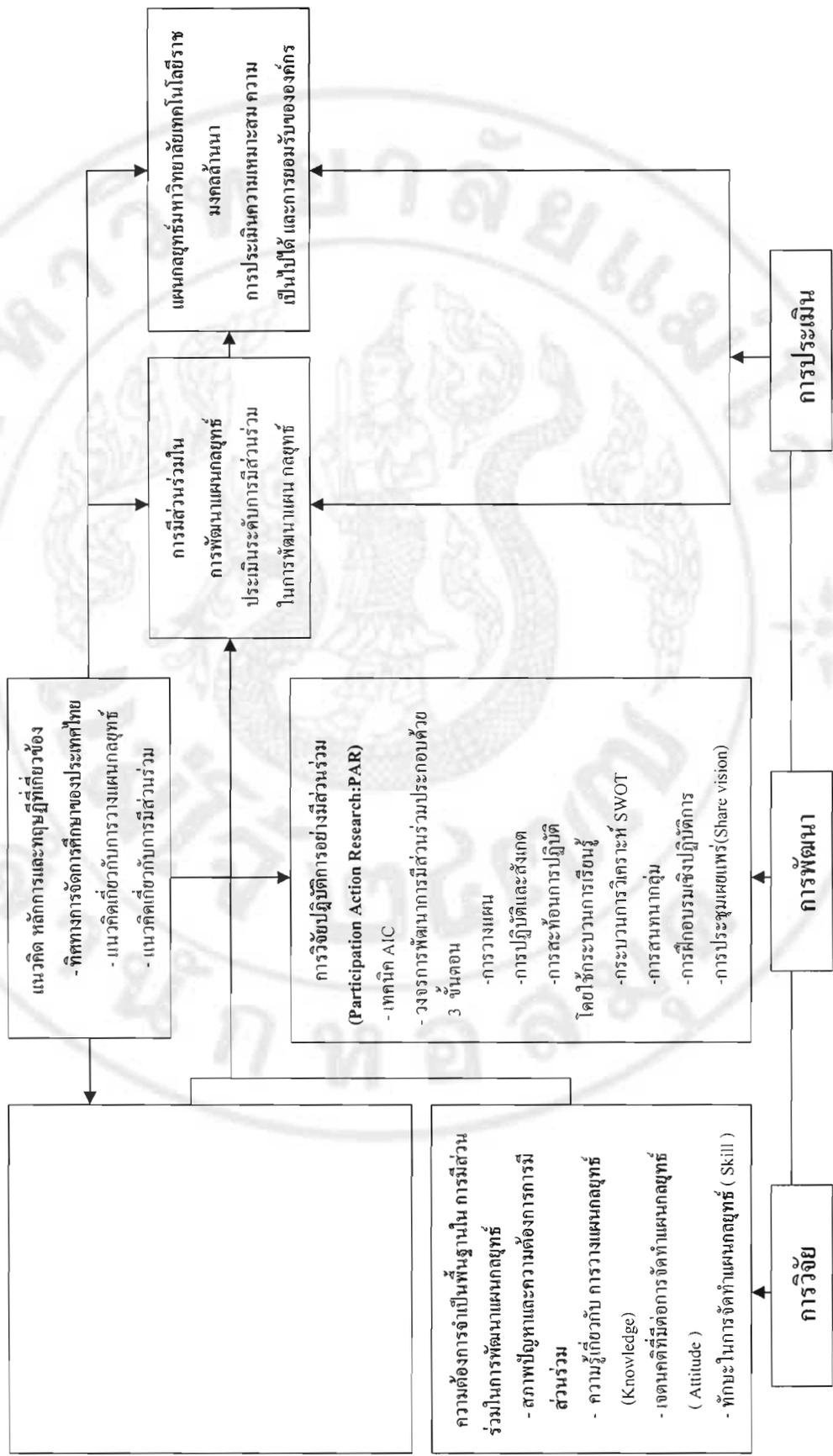
1. ตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ คือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่ได้รับ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

2. กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3. การประเมินแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเป็นการประเมินความสอดคล้อง (Item of Congruence) ในแต่ละกลยุทธ์ โดยทำการประเมินด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กร เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม ผลของการพัฒนาดังกล่าวทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และได้แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีการยอมรับขององค์กรในการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา นอกจากนี้แผนกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ในอนาคต เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้แสดงความสัมพันธ์เกี่ยวกับปัจจัยความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดังแสดงในภาพ 12

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ภาพ 12 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) ประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา 2) พัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และ 3) ประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

1.1.1 กลุ่มบุคลากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนงานและงบประมาณ และตัวแทนอาจารย์ในแต่ละเขตพื้นที่สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 87 คน

2) ผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 12 คน

3) อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 1,886 คน

1.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์วิจารณ์แผนกลยุทธ์ด้วยวิธีการประเมินตามกระบวนการอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 3 คน

1.1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 8 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งตามขั้นตอนวิจัย มีดังต่อไปนี้

1.2.1 กำหนดกรอบการศึกษาและการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับและผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนงานและงบประมาณ และตัวแทนอาจารย์ ในลักษณะการสุ่มแบบเจาะจง โดยเฉพาะหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา

หัวหน้าแผนกงาน และตัวแทนอาจารย์ ทำการเลือกอาจารย์สังกัดคณะวิชาที่ผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1.2.2 การประเมินแผนกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์และบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ในแต่ละเขตพื้นที่ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ตาราง 1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
ตอนที่ 1	คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย	
การวิจัยประเมินความต้องการ	1. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา	7
จำเป็นเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และ	2. หัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ	7
	3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ	12
	4. หัวหน้าคณะวิชา	8
การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์	5. หัวหน้าแผนกวิชา/หัวหน้าแผนกงาน	4
กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	6. ตัวแทนอาจารย์	4
		(42)
ตอนที่ 2		
การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้		
ขั้นที่ 1 ศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย	
	1. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา	7
	2. หัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ	7
		(14)

ตาราง 1 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
ขั้นที่ 2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย	
	1. คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	42
	2. ผู้บริหารระดับสูง	12
	3. ผู้มีส่วนได้เสีย	8
	4. ผู้ทรงคุณวุฒิ	3
		(65)
ตอนที่ 4 การประเมินแผนกลยุทธ์แบบ มีส่วนร่วมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี	กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์และบุคลากรที่เข้าร่วม ประชุมในแต่ละเขตพื้นที่	
	1. เขตพื้นที่ภาคพายัพ	368
	2. เขตพื้นที่เชียงราย	94
	3. เขตพื้นที่น่าน	188
	4. เขตพื้นที่ลำปาง	169
	5. เขตพื้นที่ตาก	193
	6. เขตพื้นที่พิษณุโลก	175
		(1,187)

2. ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ภาพ 13 สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

จากภาพ 13 สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ที่มีผลต่อการนำไปพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และ การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่ง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้คือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 42 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณของวิทยาเขตต่าง ๆ ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา คือ แบบประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ใช้วิธีเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนาและกลุ่มหัวหน้า

แผนกแผนงานและงบประมาณ เพื่อสนทนากลุ่มในประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนดคือ สภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แล้วทำการสรุปผลการประชุมโดยการบันทึก

2) นำผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างเป็นแบบประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และประเมินความต้องการด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) คือ

ระดับ 1	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	มากที่สุด

3. การทดสอบเครื่องมือ

3.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ดังภาคผนวก ก

3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบประเมินไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกงานของวิทยาเขตต่าง ๆ ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .84

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอร่วมมือจากเขตพื้นที่ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แจกแบบประเมินให้กับกลุ่มประชากร คือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แล้วรวบรวมส่งคืนให้ผู้วิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีขั้นตอนดังนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากแบบประเมิน

5.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD)

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) ใช้เกณฑ์คะแนนดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538 : 9)

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X})	การแปลผล	
1.00 - 1.49	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	น้อยที่สุด
1.50 - 2.49	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	น้อย
2.50 - 3.49	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	ปานกลาง
3.50 - 4.49	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	มาก
4.50 - 5.00	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	มากที่สุด

5.3 การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยการทดสอบค่าที (t-test)

ส่วนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การศึกษปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรคือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่ได้รับ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร กับ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้คือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 42 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1) ผู้วิจัยศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งประกอบด้วย ระดับการศึกษา ตำแหน่งการบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

2) สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมลักษณะของตัวแปรที่จะศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่ได้รับ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งแบบสอบถามมีเนื้อหาและลักษณะดังนี้

- แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์กร มีเนื้อหาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่บุคลากรในองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความคิดเห็นสอดคล้องกับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และสมาชิกคนอื่นๆในองค์กร มีความศรัทธา และเชื่อมั่นในองค์กรของตน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร และมีความตั้งใจที่ทำงานกับองค์กรตลอดไป โดยลักษณะของ แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์กร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) รวม 12 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	มีความผูกพันต่อองค์กร	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	มีความผูกพันต่อองค์กร	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	มีความผูกพันต่อองค์กร	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มีความผูกพันต่อองค์กร	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มีความผูกพันต่อองค์กร	มากที่สุด

- แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีเนื้อหาครอบคลุมถึงความรู้สึกลงในทางบวกของแต่ละบุคคลที่มีต่อสภาพการทำงาน ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเพียรพยายาม และทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยลักษณะของ แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) รวม 12 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	มากที่สุด

- แบบสอบถามวัด ความตระหนักในความสำคัญมีเนื้อหาครอบคลุมถึง การกระทำของบุคคล ที่เกิดจากความรับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่ที่เกิดขึ้นจากภาวะจิตใจ ในการเข้าไปมีส่วนร่วมตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้สำเร็จลุล่วงได้ตามที่ต้องการ โดยลักษณะของแบบสอบถามวัด ความตระหนักในความสำคัญ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) รวม 10 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	มีความตระหนักในความสำคัญ	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	มีความตระหนักในความสำคัญ	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	มีความตระหนักในความสำคัญ	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มีความตระหนักในความสำคัญ	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มีความตระหนักในความสำคัญ	มากที่สุด

- แบบสอบถามวัดความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง มีเนื้อหาครอบคลุมถึงการกล้าแสดงออก ความพึงพอใจ ความภูมิใจในตัวเอง ในสิ่งที่ตนเองกระทำ และเข้าไปมีส่วนร่วมตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้สำเร็จลุล่วงได้ตามที่ต้องการ โดยลักษณะของ แบบสอบถามวัด ความ

เชื่อมั่นในความสามารถตนเอง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) รวม 8 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	มีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	มีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	มีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง	มากที่สุด

- แบบสอบถามวัด ความคาดหวังในผลที่จะได้รับมีเนื้อหาครอบคลุมถึงความน่าจะเป็น ความมุ่งหวัง และคาดการณ์ในอนาคตว่าจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับตนเองมาก เช่น ถ้าได้รับผลตอบแทนมาก ได้รับการยอมรับมาก ได้รับความพึงพอใจมาก ก็จะมี ความพยายาม ความมานะบากบั่น ทุ่มเทเสียดสละ และการมีส่วนร่วมในการทำงานมาก โดยลักษณะของ แบบสอบถามวัด ความคาดหวังในผลที่จะได้รับเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) รวม 9 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับ	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับ	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับ	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับ	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับ	มากที่สุด

- แบบสอบถามวัด การรับรู้ข้อมูลข่าวสารมีเนื้อหาครอบคลุมถึง การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใช่องการ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร โดยลักษณะของ แบบสอบถามวัด การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) รวม 12 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	มากที่สุด

- แบบสอบถามวัด การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มีเนื้อหาครอบคลุมถึง กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโดยลักษณะของแบบสอบถามวัด การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) รวม 22 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	มากที่สุด

3) การทดสอบเครื่องมือ

3.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ดังภาคผนวก ก

3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละปัจจัยดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ .82 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่ากับ .84 ความตระหนักในความสำคัญเท่ากับ .78 ความเชื่อมั่นในความสามารถตนเองเท่ากับ .82 ความคาดหวังในผลที่จะได้รับเท่ากับ .81 การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเท่ากับ .79 และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เท่ากับ .84

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอร่วมมือจากวิทยาเขตในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มประชากร คือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แล้วรวบรวมส่งคืนให้ผู้วิจัย

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการสอบถามปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีขั้นตอนดังนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากแบบสอบถาม

5.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คือ หาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลความหมายค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) ใช้เกณฑ์คะแนนดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538 : 9)

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X})	การแปลผล
1.00 - 1.49	อยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.50 - 2.49	อยู่ในระดับน้อย
2.50 - 3.49	อยู่ในระดับปานกลาง
3.50 - 4.49	อยู่ในระดับมาก
4.50 - 5.00	อยู่ในระดับมากที่สุด

5.3 การวิเคราะห์ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ในการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่สัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ โดยวิธี Enter เพื่อดูตัวแปรที่มีนัยสำคัญแล้วจึงนำตัวแปรที่มีนัยสำคัญไปสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้วิธี Stepwise

ตอนที่ 2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

มีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ด้วยกระบวนการ AIC (Appreciation Influence Control) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในอดีต ปัจจุบันและความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ในอนาคต และให้เกิดการยอมรับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการสร้างความเข้าใจ (Appreciation : A) คือ การทำให้ทุกคนยอมรับและชื่นชม (Appreciation) คนอื่น โดยไม่รู้สึกรังหรือแสดงการต่อต้าน หรือวิพากษ์วิจารณ์ ในกระบวนการขั้นนี้ทุกคนจะมีโอกาสแสดงออกทัศนคติด้วยภาพ ข้อเขียน สัญลักษณ์ และคำพูดว่า เขาเห็นสถานการณ์ในอดีต และปัจจุบันเป็นอย่างไร และเขาอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ทุกคนใช้ทั้งข้อเท็จจริง เหตุผล และความรู้สึก เมื่อทุกคนได้แสดงออกโดยได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ จะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดี มีความสุข มีความอบอุ่น และพลังร่วม ขึ้นในระหว่างคนที่มาประชุมด้วยกัน ซึ่งมีกระบวนการวิจัย คือ

1.1 สภาพอดีตของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา และ กลุ่มหัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ แล้วให้แต่ละกลุ่มดำเนินการกำหนดสภาพที่แท้จริงของการมีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์ในอดีตที่ผ่านมาด้วยวิธีสนทนากลุ่มและนำเสนอภาพของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดข้อตกลงก่อนการสนทนากลุ่มครั้งนี้ สอบถามได้ แต่ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อเปิดโอกาสให้รับฟัง รับรู้ จดจำข้อมูล ประสพการณ์ ความรู้สึกของผู้นำเสนอไว้ และเพื่อให้เห็นภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมา

1.2 สภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา และกลุ่มหัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณแล้วให้แต่ละกลุ่มใช้วิธีการสนทนากลุ่ม โดยให้แต่ละคนเขียนบรรยายถึงสภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เสร็จแล้วให้ทุกคนเสนอสภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการดังนี้ คือ ถ้าข้อความเหมือนกันให้นำมารวมกัน ถ้าข้อความเหมือนกันบางส่วนให้นำมาเขียนรวมกัน ถ้าข้อความไม่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมให้ตัดทิ้งไปแล้วนำข้อความที่รวบรวมได้มาปรับปรุงรายละเอียดแล้วเสนอต่อกลุ่มใหญ่ เป็นความคิดเห็นที่ทุกคนได้เสนอมา ทำให้ได้ข้อความของสภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

1.3 สภาพที่มุ่งหวังของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ให้แต่ละกลุ่ม คือ กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนาและกลุ่มหัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การระดมพลังสมอง และการอภิปราย เพื่อสร้างสภาพที่มุ่งหวังของการมีส่วนร่วมในการวางแผน

กลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยระดมพลังสมองช่วยกำหนดการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาที่ต้องการในอนาคต

2. ขั้นการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Influence : I) เป็นขั้นการกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ กำหนดกิจกรรมการปฏิบัติเพื่อเป็นแผนการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และเป็นการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แต่ละคนมีอยู่มาช่วยกันกำหนดวิธีการสำคัญ หรือ “ยุทธศาสตร์” (Strategy) ที่จะทำให้บรรลุ “วิสัยทัศน์ร่วม” นั้นประกอบไปด้วยอะไรบ้าง โดยใช้วิธีการ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ระดมพลังสมองและการอภิปราย เพื่อกำหนดเป้าหมายของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยแต่ละคนได้อภิปรายเพื่อสร้างเป้าหมาย และรวบรวมเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม และให้ตัวแทนของกลุ่มออกมานำเสนอเป้าหมาย เพื่อนำมาสร้างเป็นแผนการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3. ขั้นควบคุมไปสู่การกระทำ (Control : C) เป็นขั้นตอนการนำกิจกรรมการปฏิบัติที่ยอมรับร่วมกันมากำหนดเป็น “แผนปฏิบัติการ” (action plan) อย่างละเอียดว่าทำอะไร มีหลักการและเหตุผลอย่างไร มีเป้าหมายเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ใครต้องให้ความร่วมมือ จะใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเท่าไร จากแหล่งใดจะมีรายได้จากการดำเนินการดังกล่าวหรือไม่ มีงบประมาณเท่าไร และมีรายละเอียดอื่นๆ ตามที่เห็นว่าควรระบุ

ในการศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนด สถานที่ที่ใช้ในการวิจัย

สถานที่ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) โดยใช้กระบวนการ AIC (Appreciation Influence Control) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในการปฏิบัติการกระบวนการ AIC คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการวางแผนและพัฒนา และหัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ ของวิทยาเขตสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 14 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกสรุปผลการประชุมชนิดปลายเปิด ประกอบด้วย

3.1 แบบสรุปผลการประชุม “สภาพอดีตของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา”

3.2 แบบสรุปผลการประชุม “สภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา”

3.3 แบบสรุปผลการประชุม “สภาพที่มุ่งหวังของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา”

3.4 แบบสรุปผลการประชุม การกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

4. การทดสอบเครื่องมือ

การทดสอบเครื่องมือ แบบสรุปผลการประชุมต่างๆ โดยการหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ จำนวน 7 ท่าน ดังภาคผนวก ก

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสรุปผลการประชุมชนิดมีโครงสร้างปลายเปิด แล้วนำไปดำเนินการตามกระบวนการ AIC 3 ขั้นตอน คือ

5.1 ขั้นการสร้างความเข้าใจ (Appreciation: A)

5.2 ขั้นการสร้างแนวทางการปฏิบัติ (Influence : I)

5.3 ขั้นการควบคุมไปสู่การกระทำ (Control : C)

การดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสรุปผลในแต่ละขั้น โดยการบันทึกผลการประชุม ผู้วิจัยได้ประยุกต์วิธีการของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาใช้โดยการตั้งคำถาม ฟัง สังเกต สรุปผล และบันทึกผลที่ได้จากการประชุมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ AIC พร้อมทั้งสัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นเป็นวิธีการหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ซึ่ง Thomas L. Greenbane (1993:1-17) ได้อธิบายขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

6.1 การสนทนากลุ่มหรือกลุ่มคัดสรร (Focus Group Discussion) เป็นเทคนิคหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ

6.2 ประเด็นในการดำเนินการ คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การร่วมคิด ตัดสินใจและการร่วมปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

มงคลล้านนา ให้เป็นไปตามกระบวนการ AIC ใน 3 ขั้นตอน โดยใช้แบบบันทึกสรุปผลการประชุมแบบมีโครงสร้างปลายเปิด

6.3 ผู้ดำเนินการประชุม (Moderator) ซึ่งได้แก่ผู้วิจัยเอง โดยดำเนินการไปตามกระบวนการ AIC คือ ขั้นตอนการสร้างความเข้าใจ (Appreciation) ขั้นตอนการสร้างความเข้าใจ (Influence) และขั้นตอนการควบคุมไปสู่การกระทำ (Control)

6.4 ดำเนินการประชุมมีลักษณะเป็นกันเอง โดยมีการรวมเป็นกลุ่มใหญ่ และกลุ่มย่อยพร้อมทั้งให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปตามกระบวนการ

6.5 ในระหว่างการประชุมและดำเนินกิจกรรมจะมีการบันทึกผลสรุปของแต่ละขั้นตอน

6.6 หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลไปวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เชิงบรรยายเนื้อหา (Content analysis) เพื่อหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องการ ซึ่ง วรพร พรหมกบุตร (2538: 115-122) อธิบายถึงวิธีการไว้เป็นขั้นตอนดังนี้

6.6.1 การอ่านซ้ำของข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมมา และเป็นการอ่านด้วยทักษะพื้นฐานของผู้วิจัยเอง ในขณะที่อ่านข้อมูลนั้นผู้วิจัยตีความควบคู่ไปด้วย โดยใช้หลักการตีความที่เป็นจริงมากที่สุด คือ จริงตามที่ประชากรให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย เพื่อให้ได้บริบท (Content) อันหมายถึง ผู้วิจัยจะได้ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ต้องการศึกษา

6.6.2 ดำเนินการแยกประเภทหลังจากได้สาระสำคัญของปรากฏการณ์ สาระสำคัญในแต่ละประเด็นจะเป็นหัวข้อ (Heading) หรือครรชนี (Index) ของเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการ โดยที่ผู้วิจัยพิจารณาอีกครั้งว่าสาระสำคัญในแต่ละประเด็นที่สรุปมาทั้งหมดมีประเด็นไหนบ้างที่มีสาระสำคัญ ซ้ำกันก็รวมประเด็นที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative analysis) คือ การจับประเด็น 2 ประเด็นมาเปรียบเทียบโดยไม่ต้องสนใจว่าเหมือนกันหรือไม่ แล้วอ่านซ้ำอีกครั้งหนึ่ง แล้วจับประเด็นที่เหมือนกันไว้ในพวกเดียวกัน

6.7 สรุปผลการประชุมตามขั้นตอนของกระบวนการ AIC

ขั้นที่ 2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นวงจรการพัฒนาประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติและสังเกต และการสะท้อนการปฏิบัติ รวม 3 วงจร โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) การระดมสมอง (Brain storming) และกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน ในวงจรที่ 1 ผู้วิจัย และคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) และระดมพลัง

สมอง (Brian storming) เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยการสร้าง ความเข้าใจ ขอมรับในข้อเท็จจริง การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลแล้วสร้างแนวทางในการ พัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยการนำผลการประเมินความ ต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาและการศึกษาการมี ส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มาใช้ในการวางแผน

2. การปฏิบัติและสังเกต โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติการการวางแผน กลยุทธ์โดยกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อน จุด แข็ง โอกาส และอุปสรรค และการสังเกต ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนร่วมอย่างไรในการพัฒนาแผนกล ยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม เป็นอย่างไร และความพึงพอใจของผู้ร่วมประชุมเป็นอย่างไรในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผน กลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3. การสะท้อนการปฏิบัติ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิพากษ์และวิจารณ์ การ วิเคราะห์ประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เพื่อการมีส่วนร่วมในการสะท้อนการปฏิบัติการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาโดยผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

4. การปรับปรุงแผน เริ่มเข้าสู่วงจรที่ 2 ผู้วิจัยและคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ร่วมกันวางแผนเพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนาตามผลของการสะท้อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยใช้วิธีการสนทนา กลุ่ม (Focus Group Discussions) ระดมพลังสมอง (Brian storming) และอภิปราย เพื่อให้ได้แนว ทางการแก้ปัญหาเพื่อนำมาวางแผนต่อไป

5. การปฏิบัติและสังเกต ผู้วิจัยและคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการการวางแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการสร้างกล ยุทธ์ทางเลือก และนำผลจากการสะท้อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

6. การสะท้อนการปฏิบัติ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิพากษ์และวิจารณ์ การ สร้างกลยุทธ์ทางเลือก ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เพื่อการ มีส่วนร่วมในการสะท้อนการปฏิบัติการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนาโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้บริหารมหาวิทยาลัย

7. การปรับปรุงแผน เริ่มเข้าสู่วงจรที่ 3 ผู้วิจัยและคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ร่วมกันวางแผนเพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตามผลของการสะท้อนการปฏิบัติในวงจรที่ 2 โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ระดมพลังสมอง(Brain storming) และอภิปราย เพื่อให้ได้แนวทางการแก้ปัญหาเพื่อนำมาวางแผนต่อไป

8. การปฏิบัติและสังเกต ผู้วิจัยและคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือก และนำผลจากการสะท้อนการปฏิบัติในวงจรที่ 2 เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และได้ร่างแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

9. การสะท้อนการปฏิบัติ โดยการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เป็นการประเมินกลยุทธ์ทางเลือก เพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาในแต่ละเขตพื้นที่

ขั้นตอนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดสถานที่ที่ใช้ในการวิจัย

สถานที่ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเขตพื้นที่ภาคพายัพ และเขตพื้นที่ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

2.1 คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ และตัวแทนอาจารย์

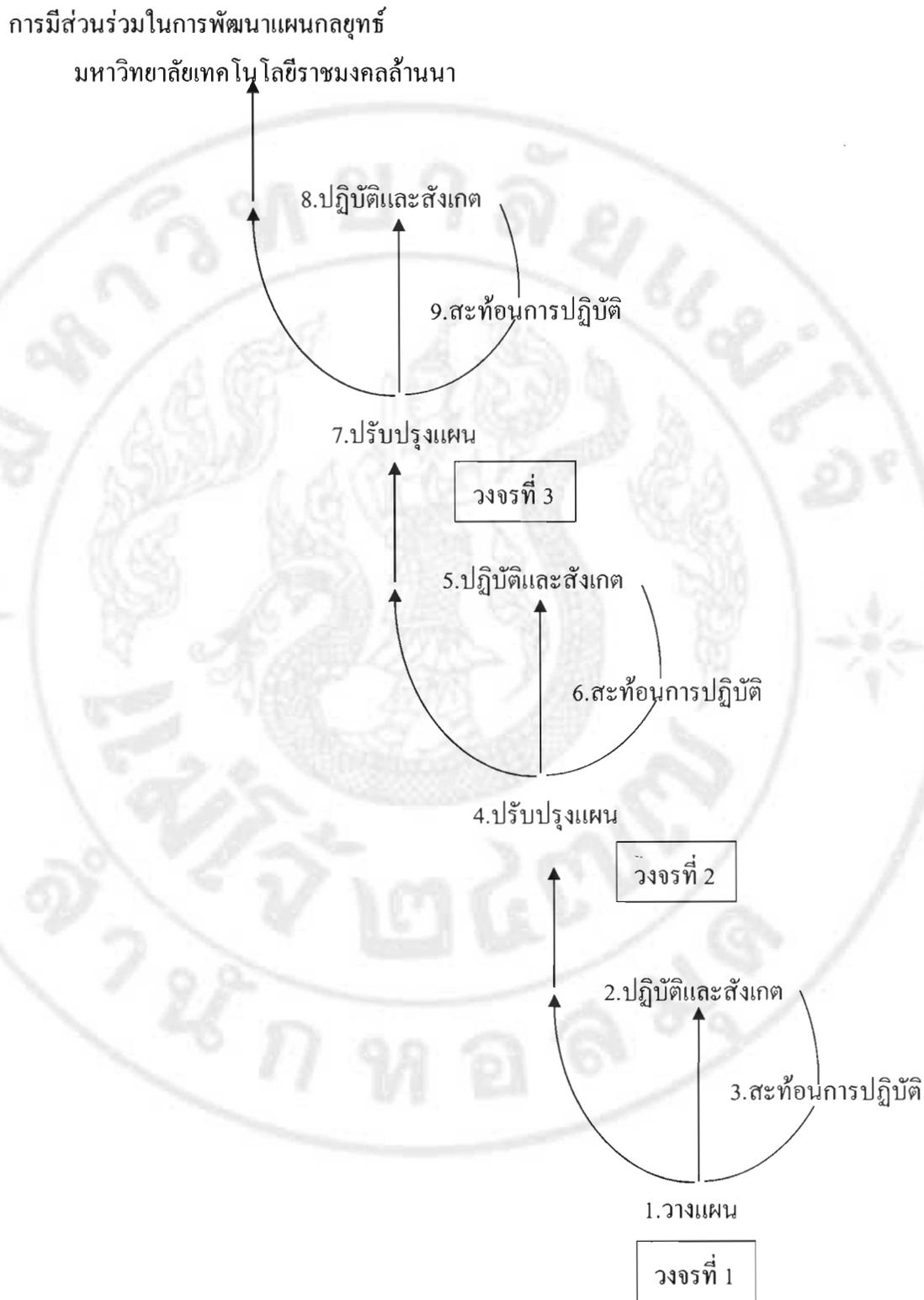
2.2 ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตาราง 2 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
1. คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์	42
2. ผู้บริหารระดับสูง	12
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	8
4. ผู้ทรงคุณวุฒิ	3
รวมทั้งสิ้น	65



ภาพ 14 แสดงการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลล้านนา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1. แบบบันทึกกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

3.2. แบบบันทึกการสังเกต การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3.3. แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3.4. แบบสังเกตทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3.5. แบบวัดเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบเครื่องมือ

4.1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเนื้อหาและรูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

4.1.1. แบบบันทึกตามกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มี 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

ขั้นที่ 2 การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

4.1.2. แบบบันทึกการสังเกตการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และการบันทึกแบบปลายเปิด

4.1.3. แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เป็นข้อสอบแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 40 ข้อ โดยสร้างข้อสอบตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

4.1.4. แบบวัดเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) คือ

ระดับ 1 หมายถึง มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ น้อยที่สุด

ระดับ 2	หมายถึง	มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	มากที่สุด

4.1.5 แบบสังเกตทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยกำหนดน้ำหนักเกณฑ์การให้คะแนนตามการปฏิบัติงานการวางแผนกลยุทธ์

4.2 การทดสอบเครื่องมือ

4.2.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบวัดที่สร้างขึ้น ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่านดังกล่าวแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

4.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัด

1) แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยใช้สูตรของ กูเดอร์ ริชาร์ดสัน (Kuder Richardson :KR- 21) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .81 และวิเคราะห์ข้อสอบหาค่าอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) และ ค่าความยากง่าย (Difficulty) โดยใช้เทคนิค 27% ของ Chung-Teh-Fan ดังภาคผนวก ข

2) นำแบบวัดเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .78

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการเก็บข้อมูล โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การประชุมเชิงปฏิบัติการ และกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

5.1 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการหนึ่งในการเก็บข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุม ต่อจากนั้นให้กลุ่มดำเนินการเลือกผู้ทำหน้าที่ต่างๆของกลุ่ม เช่น ประธาน เลขานุการ และผู้ทำหน้าที่จดบันทึกการ

สนทนา โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ให้ความสะดวกต่างๆในการดำเนินการสนทนา เช่น สร้างบรรยากาศ กระตุ้นผู้ที่ไม่สนทนาให้สนทนา เป็นต้น

5.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย ประกอบด้วยวิทยากร และผู้ทำหน้าที่จัดบันทึกการสนทนาของแต่ละกลุ่ม ได้ทำการบันทึกตาม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มี 3 ขั้นตอน คือ

5.2.1 การวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

5.2.2 การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

5.2.3 การปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

5.3 การสังเกต (Observation) ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การสังเกตโดยตรงโดยเข้าไป สังเกตการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา หรือกิจกรรม ต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาเหตุการณ์และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนา แผนกลยุทธ์ของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมขณะทำกิจกรรมอยู่ในกลุ่มต่างๆ คุอบทบาทการมีส่วนร่วมของ ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม โดยมีการบันทึกพร้อมทั้งสังเกตบรรยากาศของเหตุการณ์

5.4 นำแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทดสอบกับ ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดย ทำการทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) และ การทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test)

5.5 นำแบบวัดเจตคติการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ไปเก็บรวบรวมข้อมูล กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผน กลยุทธ์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และการสังเกต (Observation) การวิเคราะห์ ข้อมูลในส่วนนี้ไม่สามารถแยกออกจากกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงใช้การวิเคราะห์ ข้อมูลแบบอุปนัย (Analysis Induction) (สุภางค์ จันทวานิช, 2539 : 130-141) เน้นการสร้าง ข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เก็บรวบรวมได้ตลอดเวลาขณะที่ปฏิบัติงานภาคสนาม

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน กลยุทธ์ โดยการเปรียบเทียบคะแนนจากการทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) และ การทดสอบ หลังการฝึกอบรม (Post-test) ใช้การทดสอบค่าที (t-test)

6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวัดเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) ใช้เกณฑ์คะแนนดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538 : 9)

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x})	การแปลผล	
1.00 - 1.49	เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	น้อยที่สุด
1.50 - 2.49	เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	น้อย
2.50 - 3.49	เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ปานกลาง
3.50 - 4.49	เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	มาก
4.50 - 5.00	เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	มากที่สุด

สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงขั้นตอนวิธีดำเนินการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ขั้นที่ 1 ศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ขั้นตอน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ขั้นการสร้างความเข้าใจ (Appreciation : A)			
1. สภาพอดีตของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	1. เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมได้ทบทวนและวิเคราะห์ภาพของการวางแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาในอดีต	กระบวนการ AIC โดยใช้เทคนิค 1. การสนทนากลุ่ม 2. การระดมพลังสมอง 3. การอภิปราย	1. ผู้เข้าประชุมมีความเข้าใจการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

กรม 3 (ต่อ)

ขั้นตอน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
2. สภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ผู้เข้าประชุมแต่ละคนนึกถึงสภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์จากความคิดเห็นของตนเอง 2. เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการรับรู้และจดจำข้อมูลและให้บุคคลอื่นได้มีโอกาสได้เรียนรู้ 3. เป็นการนำไปสู่การยอมรับความคิดเห็นของผู้เข้าประชุมทุกคน 4. เพื่อให้ผู้เข้าประชุมได้ทราบความคิดเห็นของทุกคนในแต่ละกลุ่ม 	<p>กระบวนการ AIC โดยใช้เทคนิค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสนทนากลุ่ม 2. การระดมพลังสมอง 3. การอภิปราย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้แนวทางการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ 2. ผู้เข้าประชุมยอมรับบทบาทการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์
3. สภาพที่มุ่งหวังของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ในอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าประชุมได้สร้างจินตนาการและกระตุ้นให้มองภาพการพัฒนาในแนวทางที่สร้างสรรค์ซึ่งเป็นการวางแผนเชิงรุก 2. เพื่อให้แต่ละกลุ่มทำกิจกรรม และทุกคนในกลุ่มได้รับทราบความคิดเห็นของทุกกลุ่ม 	<p>กระบวนการ AIC โดยใช้เทคนิค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสนทนากลุ่ม 2. การระดมพลังสมอง 3. การอภิปราย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้แผนพัฒนาการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<u>ขั้นการสร้างแนวทางการปฏิบัติ (Influence :I)</u>			
- การกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติ	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุม กำหนดกิจกรรมการพัฒนาที่จะนำไปสู่เป้าหมาย	กระบวนการ AIC โดยใช้เทคนิค	แผนการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย
- การจำแนกประเภทกิจกรรม/โครงการ และการจัดลำดับความสำคัญ	2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุม ตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมหรือโครงการ	1. การสนทนากลุ่ม 2. การระดมพลังสมอง	พัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา
	3. เพื่อให้การเสนอกิจกรรม/โครงการเป็นไปตามปัญหาและความต้องการของผู้เข้าร่วมประชุม	3. การอภิปราย	
<u>ขั้นการควบคุมไปสู่การกระทำ (Control :C)</u>			
1. การนำแผนการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา ไปปฏิบัติ	1. เพื่อมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้เข้าร่วมประชุม ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา	1.การสนทนากลุ่ม 2.การระดมพลังสมอง 3.การอภิปราย	การกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติของการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา
2. สร้างกระบวนการการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิค AIC	1. เพื่อสร้างวิธีการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม	การจัดประชุมเชิงปฏิบัติโดยการสรุปบทเรียนร่วมกันในวิธีการร่วมตัดสินใจ และวิธีการร่วมทำแผนกลยุทธ์	การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นที่ 2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ขั้นตอน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<u>วงจรที่ 1</u>			
1. การวางแผนและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	1. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	1. การสนทนากลุ่ม 2. การระดมพลังสมอง 3. การอภิปราย	ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
2. การปฏิบัติและการสังเกตการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ - การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2. เพื่อวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค	1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ - การบรรยาย - การอภิปราย - การปฏิบัติ	1. ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจและเจตคติในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2. การวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค
3. การสะท้อนการปฏิบัติ	3. เพื่อประเมินผลการวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค	1. การอภิปราย	ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
วงจรที่ 2			
4. การปรับปรุงแผน มีการทบทวนการ วางแผน การมีส่วน ร่วมในการวางแผน กลยุทธ์	4. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนา	1. การบรรยาย 2. การสนทนากลุ่ม 3. การระดมพลัง สมอง 4. การอภิปราย	ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมี บทบาทในการมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ ในการจัดทำแผน กลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา
5. การปฏิบัติและการ สังเกตการณ์มีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์	5. เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนา 6. เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือก	1. การบรรยาย 2. การสนทนากลุ่ม 3. การระดมพลัง สมอง 4. การอภิปราย	1. ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม มีบทบาทในการมี ส่วนร่วมในการ ปฏิบัติการและ ผลประโยชน์ใน การจัดทำแผนกล ยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราช มงคลล้านนา 2. การสร้างกลยุทธ์ ทางเลือก
6. การสะท้อนการ ปฏิบัติ	6. เพื่อประเมินกลยุทธ์ ทางเลือก	1. การอภิปราย	1. ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม มีบทบาทในการมี ส่วนร่วมในการ ประเมินกลยุทธ์ ทางเลือก 2. กลยุทธ์ทางเลือก ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราช มงคลล้านนา

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
วเจอร์ที่ 3			
7. การปรับปรุงแผนมี การทบทวนการ วางแผน การมีส่วน ร่วมในการวางแผน กลยุทธ์	7. เพื่อเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา	1. การบรรยาย 2. การสนทนากลุ่ม 3. การระดมพลัง สมอง 4. การอภิปราย	ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมี บทบาทในการมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ ในการจัดทำแผนกล ยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา
8. การปฏิบัติและการ สังเกต การมีส่วน ร่วมในการวางแผน กลยุทธ์	8. เพื่อปรับปรุงและประเมิน กลยุทธ์ทางเลือก	1. การบรรยาย 2. การสนทนากลุ่ม 3. การระดมพลัง สมอง 4. การอภิปราย	1. ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม มีบทบาทในการมี ส่วนร่วมในการ ปฏิบัติการและ ผลประโยชน์ใน การจัดทำแผนกล ยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชม งคลล้านนา 2. ร่างแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชม งคล
9. การสะท้อนการ ปฏิบัติโดยการ นำเสนอร่างแผนกล ยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา	1. เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนา 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ เห็นภาพรวมของแผนกล ยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา	1. การประชุม วิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) 2. ผู้เข้าร่วมประชุม รับรู้และยอมรับ ในการนำแผนกล ยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ	1. ผู้เข้าร่วมประชุมมี บทบาทในการมี ส่วนร่วมในการ ประเมินแผนกล ยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชม งคลล้านนา

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
		สถานที่	
		- เขตพื้นที่เชียงราย	
		- เขตพื้นที่น่าน	
		- เขตพื้นที่ลำปาง	
		- เขตพื้นที่	
		พินิจ โลก	
		- เขตพื้นที่ตาก	
		- เขตพื้นที่ภาค	
		พายัพ	

ตอนที่ 3 การประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยทำการประเมินระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ประเมินการเรียนรู้ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ และประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 42 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นแบบ มาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในตอนที่ 2 คือ การศึกษาปัจจัย

ที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ล้านนา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) ใช้เกณฑ์คะแนนดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538 : 9)

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x})	การแปลผล
1.00 - 1.49	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ น้อยที่สุด
1.50 - 2.49	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ น้อย
2.50 - 3.49	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ปานกลาง
3.50 - 4.49	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มาก
4.50 - 5.00	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มากที่สุด

5. การเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วม และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test) โดยการทดสอบค่าที (t-test)

ส่วนที่ 2 การประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในแต่ละเขตพื้นที่ที่เข้าร่วมประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จำนวน 1,187 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กร ของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วย การประเมินด้าน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กร ในแต่ละกลยุทธ์

ตัวอย่าง แบบประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

แผน กลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การยอมรับขององค์กร		
	เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	ไม่แน่ใจ	เป็นไปได้ไม่ได้	ยอมรับ	ไม่แน่ใจ	ไม่ยอมรับ
1									
2									
3									
...									

โดยมีการพิจารณาให้คะแนนดังนี้

- + 1 เมื่อแน่ใจว่าแผนกลยุทธ์สอดคล้องมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การยอมรับขององค์กรสามารถนำมาพัฒนาได้
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์สอดคล้องมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การยอมรับขององค์กรสามารถนำมาพัฒนาได้
- 1 เมื่อแน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ไม่มีความเหมาะสม ไม่มีความเป็นไปได้ ไม่มีการยอมรับขององค์กรที่จะสามารถนำมาพัฒนาได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยการแจกแบบประเมินแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี หลังการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

5.2 หาค่าความสอดคล้อง (Item of Congruence) ในแต่ละกลยุทธ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 117)

โดยใช้สูตร
$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนการประเมินของผู้ประเมิน
	N	แทน	จำนวนของผู้ประเมิน

การแปลผล แผนกลยุทธ์ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง มากกว่าหรือ เท่ากับ 0.5 แสดงว่าแผนกลยุทธ์นั้น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กร สามารถนำมาพัฒนาได้

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ พัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งมีรูปแบบการวิจัยเป็นแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งผลการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ในตอนนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1.1 ผลการประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

1.2 ผลการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ โดยทำการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

1.3 ผลการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ตอนที่ 2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ในตอนนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.2 ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ในตอนนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

3.1 ผลการประเมินระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3.2 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3.3 การถอดบทเรียนจากกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ตอนที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการประเมินสภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม โดยทำการศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นของบุคลากรในการมีส่วนร่วมพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งผลการศึกษาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกรอบแนวคิด และยุทธวิธีในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งผลการศึกษาจะนำเสนอ ดังนี้

1.1 ผลการประเมินสภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ดังนี้

1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา จำนวน 7 คน และกลุ่มหัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ จำนวน 7 คน โดยมีข้อมูลการสนทนา ดังนี้

“.....ควรมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ให้กับคณะกรรมการ เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถทำแผนได้อย่างถูกต้อง.....” (พิชัย สุระคม, 2548: สนทนา)

“.....เห็นด้วยกับการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ แต่ควรเพิ่มเติมเกี่ยวกับการให้คณะกรรมการรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยและสิ่งที่

มหาวิทยาลัยต้องทำงานในอนาคต โดยมหาวิทยาลัยต้องกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจให้ชัดเจน" (อนนท์ นำอิน, 2548: สนทนา)

“.....น่าจะมีการสำรวจความต้องการว่า คณะกรรมการต้องการฝึกอบรม เรื่องอะไรบ้างในการจัดทำแผนกลยุทธ์.....” (เริงวิทย์ สุจริต, 2548: สนทนา)

“.....สรุปได้ว่า หัวข้อที่คณะกรรมการจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น สถานภาพของมหาวิทยาลัย ทิศทางของมหาวิทยาลัย และการวางแผนกลยุทธ์.....” (กลสิน แก้วมัน, 2548: สนทนา)

“.....พวกเราต้องช่วยกันอย่างจริงจังแล้ว เพราะมหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลแล้วนี้ เราบริหารเองแบบคิดเองทำเองแล้ว.....ดังนั้นพวกเราต้องช่วยกันวางแผนให้เป็นไปตามที่ พรบ. ของมหาวิทยาลัยกำหนด.....” (ก่อเกียรติ สุภพิมล, 2548: สนทนา)

ซึ่งได้ผลสรุปประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาในการประเมินสภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เพื่อนำไปสร้างแบบประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดังนี้คือ

- การศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัย
- การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย
- การกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- การพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์

จากผลการสรุปประเด็นที่นำมาพิจารณาในการประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนานั้น เป็นขั้นตอนในการสร้างแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) , ทอมสันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strikland) และเดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller) (บทที่ 2 หน้า 39-43) ซึ่งได้กล่าวโดยสรุปว่า ขั้นตอนในการสร้างแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ แต่การวิจัยในครั้งนี้ยังขาดในขั้นตอนของการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เพราะว่าการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อเสนอแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมให้มหาวิทยาลัยนำไปใช้ในการตัดสินใจ เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการศึกษา

1.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ผลการประเมินสภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยใช้แบบ

ประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 42 คน ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 4

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	4	9.5
ปริญญาโท	33	78.6
ปริญญาเอก	5	11.9
รวม	42	100
ตำแหน่งทางบริหาร		
หัวหน้าแผนกงาน	7	16.67
หัวหน้าคณะวิชา	8	19.05
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	27	64.28
รวม	42	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	2	4.8
10 – 15 ปี	9	21.4
16 – 20 ปี	4	9.5
มากกว่า 20 ปี	27	64.3
รวม	42	100

จากตาราง 4 พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 78.6 มีตำแหน่งทางบริหารในระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 64.28 และมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง มากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.3

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเป็นมหาวิทยาลัยที่แยกตัวจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยให้

ความสำคัญกับการมองภาพสู่ออนาคตภายใต้หลักการพิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้และบ่งบอกทิศทางที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนในอนาคต ผู้วิจัยจึงได้ทำการประเมินและเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดังรายละเอียดในตาราง 5 และตาราง 6

ตาราง 5 ผลการประเมินสภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	สภาพที่เป็นจริง (ค่าร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การศึกษาศถานภาพของมหาวิทยาลัย					
1. บุคลากรในมหาวิทยาลัยศึกษา วิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง	-	47.62	40.48	4.76	-
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นปัจจุบัน	-	11.90	83.33	4.76	-
3. การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	-	9.52	54.76	26.19	9.52
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่บ่งบอกถึงโอกาสหรืออุปสรรคของมหาวิทยาลัย	4.76	47.62	26.19	21.43	-
5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยโดยมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	7.14	28.57	50.00	14.29	-
6. การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	19.05	9.52	66.67	4.76	-
7. การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	16.67	16.67	59.52	7.14	-
8. การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคถึงสาเหตุของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา	-	35.71	28.57	21.43	14.29

ตาราง 5 (ต่อ)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	สภาพที่เป็นจริง (ค่าร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9. การนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการที่แท้จริง	26.19	28.57	42.86	2.38	-
10. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของมหาวิทยาลัย	-	7.14	7.14	85.71	-
11. บุคลากรในมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและความต้องการของมหาวิทยาลัย	35.71	28.57	26.19	2.38	7.14
12. การประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อที่จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของมหาวิทยาลัย	33.33	30.95	23.81	11.90	-
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.87					
การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย					
1. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย	64.29	21.43	11.90	2.38	-
2. การเชื่อมโยงข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของมหาวิทยาลัยมากำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย	19.05	14.29	42.86	23.81	-
3. การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยให้ครอบคลุม สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความคาดหวังของมหาวิทยาลัย	19.05	26.19	21.43	16.67	16.67
4. การเชื่อมโยงการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยกับผลการประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน	28.57	19.05	19.05	19.05	14.29
5. การเชื่อมโยงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน	26.19	19.05	19.05	14.29	21.43
6. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก	16.67	23.81	14.29	23.81	21.43

ตาราง 5 (ต่อ)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	สภาพที่เป็นจริง (ค่าร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป	21.43	14.29	26.19	19.05	19.05
8. การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย	50.00	23.81	9.52	9.52	7.14
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.78					
การกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
1. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	28.57	19.05	19.05	19.05	14.29
2. มีขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	21.43	19.05	33.33	23.81	2.38
3. มีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	14.29	21.43	16.67	28.57	19.05
4. การหาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกกับสภาพแวดล้อมภายในจากตารางความสัมพันธ์	11.90	14.29	19.05	23.81	30.95
5. การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก	26.19	19.05	19.05	14.29	21.43
6. การจัดลำดับกลยุทธ์ที่มีความสำคัญกำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	21.43	23.81	16.67	19.05	19.05
7. จัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป	28.57	21.43	21.43	26.19	2.38
8. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	19.05	19.05	23.81	21.43	16.67
9. สร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับงบประมาณ	47.62	23.81	16.67	11.90	-
10. แผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทีในกรณีที่มีการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน	30.95	23.81	16.67	14.29	14.29

ตาราง 5 (ต่อ)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	สภาพที่เป็นจริง (ค่าร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. แผนกลยุทธ์กำหนดขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินงาน ชัดเจนและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	21.43	23.81	23.81	16.67	14.29
12. มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	16.67	21.43	14.29	21.43	26.19
13. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานภาพของมหาวิทยาลัย และการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย	30.95	28.57	26.19	14.29	-
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.88					

ตาราง 6 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	ความต้องการจำเป็น (ค่าร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การศึกษสถานภาพของมหาวิทยาลัย					
1. บุคลากรในมหาวิทยาลัยศึกษา วิเคราะห์ สภาพปัจจุบันด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง	21.43	38.10	40.48	-	-
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นปัจจุบัน	47.62	42.86	7.14	2.38	-
3. การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	52.38	19.05	19.05	9.52	-
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่บ่งบอกถึงโอกาสหรืออุปสรรคของมหาวิทยาลัย	57.14	16.67	16.67	9.52	-

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	ความต้องการจำเป็น (ค่าร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยโดยมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	47.62	23.81	16.67	11.90	-
6. การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	61.90	28.57	7.14	2.38	-
7. การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	38.10	35.71	14.29	11.90	-
8. การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคถึงสาเหตุของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา	47.62	42.86	7.14	2.38	-
9. การนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการที่แท้จริง	59.52	26.19	11.90	2.38	-
10. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของมหาวิทยาลัย	35.71	40.48	19.05	4.76	-
11. บุคลากรในมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและความต้องการของมหาวิทยาลัย	47.62	40.48	7.14	4.76	-
12. การประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อที่จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของมหาวิทยาลัย	50.00	38.10	9.52	2.38	-
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.96					
การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย					
1. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย	69.05	23.81	7.14	-	-
2. การเชื่อมโยงข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของมหาวิทยาลัยมากำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย	35.71	30.95	16.67	16.67	-

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	ความต้องการจำเป็น (ค่าร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยให้ครอบคลุม สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความคาดหวังของมหาวิทยาลัย	52.38	19.05	19.05	9.52	-
4. การเชื่อมโยงการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยกับผลการประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน	57.14	21.43	9.52	11.90	-
5. การเชื่อมโยงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน	28.57	28.57	16.67	16.67	9.52
6. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก	61.90	23.81	7.14	7.14	-
7. การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป	52.38	16.67	14.29	7.14	9.52
8. การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย	54.76	21.43	14.29	7.14	2.38
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.80					
การกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
1. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	59.52	23.81	7.14	9.52	-
2. มีขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	61.90	26.19	9.52	2.38	-
3. มีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	52.38	23.81	19.05	2.38	2.38
4. การหาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกกับสภาพแวดล้อมภายในจากตารางความสัมพันธ์	52.38	26.19	7.14	11.90	2.38
5. การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก	59.52	21.43	7.14	11.90	-
6. การจัดลำดับกลยุทธ์ที่มีความสำคัญกำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	59.52	28.57	4.76	4.76	2.38

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	ความต้องการจำเป็น (ค่าร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. จัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป	61.90	23.81	9.52	4.76	-
8. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	66.67	16.67	11.90	4.76	-
9. สร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับงบประมาณ	59.52	19.05	14.29	7.14	-
10. แผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทีในกรณีที่มีการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน	64.29	21.43	14.29	-	-
11. แผนกลยุทธ์กำหนดขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินงาน ชัดเจนและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	59.52	19.05	14.29	7.14	-
12. มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	64.29	19.05	11.90	4.76	-
13. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานภาพของมหาวิทยาลัย และการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย	59.52	28.57	4.76	4.76	2.38
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.82					

จากตาราง 5 และ 6 พบว่า ภาพรวมเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในการศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัย การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย และการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.27 3.40 และ 3.23 ตามลำดับ ส่วนภาพรวมเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในการศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัย การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย และการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย พบว่า มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.22 4.11 และ 4.35 ตามลำดับ

จากผลการประเมินดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า สภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากเดิมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งประกอบด้วยพื้นที่ภาคพายัพ พื้นที่เชียงราย พื้นที่ลำปาง พื้นที่ตาก พื้นที่น่าน และพื้นที่พิษณุโลก สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จึงทำให้ไม่มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์อย่างทั่วถึง ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก เพราะว่ามีมหาวิทยาลัยยังไม่มีกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ จึงทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาจำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาวิชาชีพ ให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ ที่เน้นบทบาทที่ชัดเจนในการดำเนินภารกิจ ด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และแผนพัฒนาประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546 : 12-13) โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางการดำเนินงานของการปฏิรูปการศึกษาและสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษา มาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ข้อ 2 คือ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมทั้งการให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

ตาราง 7 การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การพัฒนาผลกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	สภาพที่เป็นจริง		ความต้องการจำเป็น		t-test
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
การศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัย					
1. บุคลากรในมหาวิทยาลัยศึกษา วิเคราะห์ สภาพปัจจุบันด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง	3.56	0.63	3.81	0.75	-1.464
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นปัจจุบัน	3.07	0.83	4.36	0.74	-6.624*
3. การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	2.64	1.50	4.14	0.77	-4.174*

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาแปลกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	สภาพที่เป็นจริง		ความต้องการ จำเป็น		t-test
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่บ่งบอกถึงโอกาสหรืออุปสรรคของมหาวิทยาลัย	3.36	1.15	4.21	0.70	-2.747*
5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยโดยมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	3.29	0.73	4.07	0.73	-4.207*
6. การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.42	0.75	4.51	0.69	-7.695*
7. การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.43	0.65	4.00	0.78	-3.309*
8. การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคถึงสาเหตุของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา	2.86	0.86	4.36	0.63	-4.837*
9. การนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการที่แท้จริง	3.79	0.89	4.43	0.65	-2.857*
10. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของมหาวิทยาลัย	2.21	0.97	4.07	1.14	-5.377*
11. บุคลากรในมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและความต้องการของมหาวิทยาลัย	3.83	0.42	4.32	0.49	-3.534*
12. การประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อที่จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของมหาวิทยาลัย	3.86	0.95	4.36	0.63	-2.876*
ภาพรวม	3.27	0.87	4.22	0.96	-2.428*
การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย					
1. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย	4.47	0.66	4.62	0.58	-1.511
2. การเชื่อมโยงข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของมหาวิทยาลัยมากำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย	3.29	0.73	3.86	0.53	-2.828*

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	สภาพที่เป็นจริง		ความต้องการ จำเป็น		t-test
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
3. การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยให้ครอบคลุมสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความคาดหวังของมหาวิทยาลัย	3.14	0.66	4.14	0.66	-5.508*
4. การเชื่อมโยงการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยกับผลการประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน	3.29	0.84	4.24	0.83	-7.527*
5. การเชื่อมโยงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน	3.14	0.66	3.50	0.94	-2.687*
6. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก	2.91	0.82	4.40	0.72	10.576*
7. การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป	3.00	0.95	3.96	1.00	-6.417*
8. การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย	4.00	0.63	4.19	0.66	-1.000
ภาพรวม	3.40	0.78	4.11	0.80	-3.514*
การกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
1. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.29	1.04	4.33	0.80	-6.215*
2. มีขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.33	0.80	4.47	0.66	-9.028*
3. มีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	2.84	0.82	4.22	0.85	-8.620*
4. การหาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกกับสภาพแวดล้อมภายในจากตารางความสัมพันธ์	2.51	0.82	4.13	0.84	-3.503*
5. การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก	3.13	0.69	4.29	0.66	-0.985*
6. การจัดลำดับกลยุทธ์ที่มีความสำคัญกำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.09	0.85	4.38	0.65	-0.605*
7. จัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป	3.47	0.87	4.42	0.75	-6.568*

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	สภาพที่เป็นจริง		ความต้องการ		t-test
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
8. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.02	0.84	4.44	0.72	-9.653*
9. สร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับงบประมาณ	4.17	0.71	4.30	0.76	-0.973
10. แผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทีในกรณีที่มีการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน	3.42	0.75	4.51	0.69	-7.695*
11. แผนกลยุทธ์กำหนดขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจนและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	3.22	0.67	4.31	0.67	-8.613*
12. มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	2.80	0.87	4.42	0.72	-1.062*
13. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานะภาพของมหาวิทยาลัย และการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย	3.76	0.91	4.38	0.68	-4.708*
ภาพรวม	3.23	0.88	4.35	0.82	-6.325*

จากตาราง 7 เมื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในด้านการศึกษาสถานะภาพของมหาวิทยาลัย การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย และการกำหนดกลยุทธ์มหาวิทยาลัย พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง และเมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ด้านการศึกษาสถานะภาพของมหาวิทยาลัย คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง ด้านการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย คือ การกำหนดเป้าหมาย และความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย และการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย คือ สร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับงบประมาณ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 8 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ความต้องการจำเป็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting)	4.43	0.65	มาก
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์	4.74	0.49	มากที่สุด
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์	4.67	0.56	มากที่สุด
4. การประเมินสถานภาพขององค์กร	4.50	0.73	มากที่สุด
5. การกำหนดทิศทางขององค์กร	4.54	0.62	มากที่สุด
6. การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.64	0.57	มากที่สุด
7. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	4.71	0.61	มากที่สุด
8. การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผล	4.57	0.65	มากที่สุด
ภาพรวม	4.60	0.64	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า ภาพรวมเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการจำเป็นในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.74$) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.71$) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.67$) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.64$) การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผล ($\bar{X} = 4.57$) การกำหนดทิศทางขององค์กร ($\bar{X} = 4.54$) และ การประเมินสถานภาพขององค์กร ($\bar{X} = 4.50$) ยกเว้น ความต้องการจำเป็นในหัวข้องบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่องค์กร โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมได้นำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย มาเป็นระยะนานพอสมควร สำหรับสถาบันการศึกษานั้นเริ่มนำแนวคิดเรื่องนี้มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างชัดเจน เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2542 เนื่องด้วยมีการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูปโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาโดยให้สถาบันอุดมศึกษาปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เน้นบทบาทที่ชัดเจนในการดำเนินการกิจ โดยการจัดทำ

แผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และแผนการพัฒนาประเทศ และพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นของตนเองให้มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันนั้นๆ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2548 จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเอง เพื่อนำมาใช้ในการปรับทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและเกิดผลในการปฏิบัติมากที่สุด

1.2 ผลการวิเคราะห์ความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย ขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมแล้ว การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์จึงเกิดขึ้นได้ยาก ในขณะเดียวกัน ถ้าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ย่อมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผลการวิเคราะห์ความรู้ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปรากฏผลดังนี้

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีก่อนการพัฒนา(Pre- test)

จากการศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre-test) พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ค่าคะแนนเฉลี่ย 17.59 จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ต่ำ โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กร การจัดทำยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการกำหนดตัวชี้วัด ดังรายละเอียดในตาราง 9

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre - test)

ข้อคำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ลักษณะงานตามแผนยุทธศาสตร์	18	42.86	24	57.14
2. ความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	21	50.00	21	50.00
3. การกำหนดทิศทางขององค์กร	20	47.62	22	52.38
4. ความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	21	50.00	21	50.00
5. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	20	47.62	22	52.38
6. องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	19	45.24	23	54.76
7. การเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตาม กลยุทธ์	20	47.62	22	52.38
8. ลักษณะงานตามยุทธศาสตร์	20	47.62	22	52.38
9. องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน	17	40.48	25	59.52
10. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)	21	50.00	21	50.00
11. ตัวชี้วัด (KPIs) ในการวางแผนกลยุทธ์	19	45.24	23	54.76
12. ความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	18	42.86	24	57.14
13. อุปสรรค (Threats) ขององค์กร	18	42.86	24	57.14
14. คุณภาพของตัวชี้วัด (KPIs)	18	42.86	24	57.14
15. จุดแข็ง (Strategic) ขององค์กร	17	40.48	25	59.52
16. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation)	18	42.86	24	57.14
17. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)	19	45.24	23	54.76
18. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map)	20	47.62	22	52.38
19. กลยุทธ์ “โอบล้อม” อาศัยจุดแข็งด้านและตรีงภาวะคุกคาม ที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร	20	47.62	22	52.38
20. ความหมายของตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs)	18	42.86	24	57.14
21. จุดแข็งในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ที่จะนำไปปฏิบัติ	18	42.86	24	57.14
22. หลักในการวางแผนกลยุทธ์	16	38.10	26	61.90
23. ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร	20	47.62	22	52.38

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
24. กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ในขององค์กร	18	42.86	24	57.14
25. อุดมการณ์ที่บุคลากรในองค์กรสร้างขึ้นรับรู้ร่วมกันเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	19	45.24	23	54.76
26. การวิเคราะห์ SWOT	18	42.86	24	57.14
27. หลักการของการวางแผนกลยุทธ์	20	47.62	22	52.38
28. กลยุทธ์ “หนีภัยหลัง” ที่เน้นการใช้จุดแข็ง เพื่อเปิดโอกาสใหม่ในการแข่งขันขององค์กร	16	38.10	26	61.90
29. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	17	40.48	25	59.52
30. กลยุทธ์ “บรรเทา” หาทางผ่านพ้นจุดอ่อนและเสี่ยงภาวะคุกคามที่ปิดบังวัตถุประสงค์องค์กร	18	42.86	24	57.14
31. นิยามของคำว่า “กลยุทธ์”	17	40.48	25	59.52
32. ขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	19	45.24	23	54.76
33. ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	16	38.10	26	61.90
34. สิ่งที่ช่วยแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุผลการดำเนินงาน	19	45.24	23	54.76
35. วิสัยทัศน์ขององค์กร	16	38.10	28	61.90
36. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการวางแผน	20	47.62	22	52.38
37. ขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุด	18	42.86	24	57.14
38. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators)	17	40.48	15	59.52
39. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	19	45.24	23	54.76
40. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators)	17	40.48	25	59.52

ค่าเฉลี่ย = 17.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 4.71 สูงสุด = 25 ต่ำสุด = 9

เพื่อให้เห็นภาพรวมของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งระดับความรู้ความเข้าใจ

เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการออกเป็น 3 ระดับ คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ต่ำ (ได้คะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนรวม) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ปานกลาง (ได้คะแนนร้อยละ 50-75 ของคะแนนรวม) และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สูง (ได้คะแนนสูงกว่าร้อยละ 75 ของคะแนนรวม) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ต่ำ (ร้อยละ 61.90) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ปานกลาง (ร้อยละ 38.10) และไม่มีคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สูง ดังรายละเอียดในตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre-test)

ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ต่ำ (ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนรวม)	26	61.90
กลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ปานกลาง (ร้อยละ 50-75 ของคะแนนรวม)	16	38.10
กลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ สูง (สูงกว่าร้อยละ 75 ของคะแนนรวม)	-	-
รวม	42	100

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาหลังการพัฒนา (Post - test)

จากการศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์หลังการพัฒนา (Post - test) พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ค่าคะแนนเฉลี่ย 31.16 จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สูง เนื่องจากคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความสนใจ ความตั้งใจในการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังรายละเอียดในตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์หลังการพัฒนา (Post - test)

ข้อคำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	30	71.43	12	28.57
2. ความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	31	73.81	11	26.19
3. ความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	30	71.43	12	28.57
4. องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์	32	76.19	10	23.81
5. ลักษณะงานที่อยู่ในแผนยุทธศาสตร์	35	83.33	7	16.67
6. ลักษณะงานตามยุทธศาสตร์	30	71.43	10	28.57
7. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting)	31	73.81	11	26.19
8. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)	31	73.81	11	26.19
9. จัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	32	76.19	10	23.81
10. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation)	32	76.19	10	23.81
11. คุณภาพของตัวชี้วัด (KPIs)	34	80.95	8	19.05
12. การเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามกลยุทธ์	32	76.19	10	23.19
13. ความหมายของตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs)	35	83.33	7	16.67
14. ตัวชี้วัด (KPIs) ในการวางแผนกลยุทธ์	30	71.43	12	28.57
15. องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน	33	78.57	9	21.43
16. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map)	31	73.81	11	26.19
17. หลักในการวางแผนกลยุทธ์	33	78.57	9	21.43
18. จุดแข็ง (Strategic) ขององค์กร	32	76.19	10	23.81
19. อุปสรรค (Threats) ขององค์กร	34	80.95	8	19.05

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
20. กลยุทธ์ “ฉันทิพลัง” ที่เน้นการใช้จุดแข็ง เพื่อเปิดโอกาสใหม่ในการแข่งขันขององค์กร	33	78.57	9	21.43
21. กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ในขององค์กร	31	73.81	11	26.19
22. กลยุทธ์ “โอบล้อม” อาศัยจุดแข็งด้านและสร้างภาวะคุกคามที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร	34	80.95	8	19.05
23. กลยุทธ์ “บรรเทา” หาทางผ่านพ้นจุดอ่อนและเสี่ยงภาวะคุกคามที่ปิดบังวัตถุประสงค์องค์กร	35	83.33	7	16.67
24. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)	36	85.71	6	14.29
25. หลักการในการวางแผนกลยุทธ์	32	76.19	10	23.19
26. ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร	35	83.33	7	16.67
27. จุดแข็งในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ	33	78.57	9	21.43
28. อุดมการณ์ที่บุคลากรในองค์กรสร้างขึ้นรับรู้ร่วมกันเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	34	80.95	8	19.05
29. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	34	80.95	8	19.05
30. สิ่งที่ช่วยแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุผลการดำเนินงาน	32	76.19	10	23.19
31. การวิเคราะห์ SWOT	34	80.95	8	19.05
32. นิยามของคำว่า “กลยุทธ์”	33	78.57	9	21.43
33. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการวางแผน	32	76.19	10	23.19
34. ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์	34	80.95	8	19.05
35. ขั้นตอนแรกในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	34	80.95	8	19.05
36. ขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุด	32	76.19	10	23.19
37. วิสัยทัศน์ขององค์กร	32	76.19	10	23.19

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้ตอบถูก		ผู้ตอบผิด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
38. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators)	32	76.19	10	23.19
39. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators)	35	83.33	7	26.67
40. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	32	76.19	10	23.19

ค่าเฉลี่ย = 31.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 2.22 สูงสุด = 36 ต่ำสุด = 28

เดวิสและนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1989) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมว่าผู้มีส่วนร่วมจะต้องมีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความรู้ที่หลากหลายด้วยจะยิ่งทำให้การมีส่วนร่วมเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมถ้าบุคลากรขาดความสามารถในความรู้ความเข้าใจและทักษะเฉพาะด้านที่จะไปร่วมอภิปรายได้ ดังนั้น การให้ความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ จึงมีผลต่อการเข้าร่วมประชุมวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของชีวิต การเรียนรู้จะช่วยให้คนเราสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิต หรือสามารถปรับสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับตัวเราได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นคนเราจึงเรียนรู้อยู่เสมอและเป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นอกจากนี้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ด้วยการที่บุคคลได้เลือกวิธีการตอบสนองที่ดีที่สุด เพื่อเชื่อมโยงกับสิ่งเร้าให้เหมาะสม โดยได้มีการเสนอกฎการเรียนรู้ไว้ 3 กฎ คือ 1. กฎแห่งผล 2. กฎแห่งความพร้อม 3. กฎแห่งการฝึกหัด การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เกิดความรู้ ความคิด ความสามารถในการคิดค้น สร้างสรรค์ ประดิษฐ์ ทักษะ เจตคติ ทักษะและประสบการณ์ ที่สามารถนำไปใช้ได้ที่เหมาะสม

เพื่อให้เห็นภาพรวมของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการออกเป็น 3 ระดับ คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ต่ำ (ได้คะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนรวม) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ปานกลาง (ได้คะแนนร้อยละ 50-75 ของคะแนนรวม) และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สูง (ได้คะแนนสูงกว่าร้อยละ 75 ของคะแนนรวม) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สูง

(ร้อยละ 71.43) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ปานกลาง (ร้อยละ 28.57) และไม่มีคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ต่ำ ดังรายละเอียดในตาราง 12

ตาราง 12 จำนวนร้อยละของคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์หลังการพัฒนา (Post - test)

ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ต่ำ (ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนรวม)	-	-
กลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ปานกลาง (ร้อยละ 50-75 ของคะแนนรวม)	12	28.57
กลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ สูง (สูงกว่าร้อยละ 75 ของคะแนนรวม)	30	71.43
รวม	42	100

1.2.3 ผลการวิเคราะห์ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

จากการประเมินทักษะในการวางแผนกลยุทธ์หลังจากได้รับการพัฒนาโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ค่าคะแนนเฉลี่ย 41.28 จากคะแนนเต็ม 45 คะแนน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์สูง แต่ประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดเป้าประสงค์หลักของการจัดการศึกษามหาวิทยาลัย และการจัดกลุ่มกลยุทธ์ทางเลือก คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีทักษะอยู่ในระดับพอใช้ ดังรายละเอียดในตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามทักษะในการวางแผนกลยุทธ์

พฤติกรรมการปฏิบัติ	ระดับพฤติกรรม					
	ดีมาก (3)		พอใช้ (2)		ปรับปรุง (1)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านจุดแข็งได้	34	80.952	8	19.047	-	-
2. สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านจุดอ่อนได้	36	85.714	6	14.285	-	-
3. สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านโอกาสได้	28	66.666	14	33.333	-	-
4. สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านอุปสรรคได้	27	64.285	15	35.714	-	-
5. สามารถให้น้ำหนักคะแนนจุดแข็งได้	38	90.476	4	9.523	-	-
6. สามารถให้น้ำหนักคะแนนจุดอ่อนได้	38	90.476	4	9.523	-	-
7. สามารถให้น้ำหนักคะแนนโอกาสได้	38	90.476	4	9.523	-	-
8. สามารถให้น้ำหนักคะแนนอุปสรรคได้	38	90.476	4	9.523	-	-
9. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยได้	30	71.428	12	28.571	-	-
10. สามารถกำหนดเป้าประสงค์หลักของการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยได้	30	71.428	12	28.571	-	-
11. สามารถกำหนดเป้าประสงค์หลักของการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยได้	20	47.619	22	52.380	-	-
12. สามารถจัดกลุ่มกลยุทธ์ทางเลือกได้	22	52.380	20	47.619	-	-
13. สามารถประเมินกลยุทธ์ทางเลือกได้	26	61.904	16	38.095	-	-
14. สามารถจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ได้	39	92.857	3	7.142	-	-
15. สามารถนำกลยุทธ์มาเขียนแผนปฏิบัติการได้	30	71.428	12	28.571	-	-

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย = 41.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.93 สูงสุด = 45 ต่ำสุด = 30

เพื่อให้เห็นภาพรวมของทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งระดับทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการออกเป็น 3 ระดับ คือ มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ต่ำ (ได้คะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนรวม) มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ปานกลาง (ได้คะแนนร้อยละ 50-75 ของคะแนนรวม) และมีทักษะในการ

วางแผนกลยุทธ์สูง (ได้คะแนนสูงกว่าร้อยละ 75 ของคะแนนรวม) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์สูง (ร้อยละ 90.48) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ปานกลาง (ร้อยละ 9.52) และไม่มีคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ต่ำ จากการสังเกตการจัดทำแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนพบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความสนใจ ความตั้งใจในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ มีการซักถามวิทยากรอยู่ตลอดเวลา และทุกคนให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์โดยการแสดงความคิดเห็นและอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งผลทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังรายละเอียดในตาราง 14

ตาราง 14 จำนวนร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับทักษะในการวางแผนกลยุทธ์

ระดับทักษะในการวางแผนยุทธ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ ต่ำ (ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนรวม)	-	-
กลุ่มที่มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ ปานกลาง (ร้อยละ 50-75 ของคะแนนรวม)	4	9.52
กลุ่มที่มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ สูง (สูงกว่าร้อยละ 75 ของคะแนนรวม)	38	90.48
รวม	42	100

1.2.4 ผลการศึกษาเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

จากการศึกษาเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า โดยภาพรวม คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีเจตคติต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยส่วนใหญ่ (ระดับมากที่สุดมีค่าร้อยละมากกว่า ร้อยละ 50.00) มีความรู้สึกเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมในการประเมินสถานภาพขององค์กร การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ตนเองมีความตระหนักในความสำคัญของ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมทำให้ผลงาน

บรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถมีคุณค่าและมีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และการมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้งาน เกิดประสบการณ์ ทักษะและมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น ดังรายละเอียดในตาราง 15

ตาราง 15 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมใน การจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ข้อความ	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)
1. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อการวางแผน ยุทธศาสตร์	59.52	40.48	-	-	-
2. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการประเมิน สถานภาพขององค์กร	52.38	47.62	-	-	-
3. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมใน การกำหนด ทิศทาง ขององค์กร	57.14	42.86	-	-	-
4. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เพื่อกำหนด เป้าหมายผลผลิตหลัก	66.67	33.33	-	-	-
5. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย	38.10	61.90	-	-	-
6. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	14.29	80.95	4.76	-	-
7. ท่านรู้สึกว่าคุณเองมีสำนึกในหน้าที่และความ รับผิดชอบ ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัย	50.00	50.00	-	-	-
8. ท่านรู้สึกว่าคุณไม่มีความภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	-	-	-	78.57	21.43
9. ท่านรู้สึกว่าคุณเองมีความตระหนักใน ความสำคัญของ การมี ส่วนร่วมในการวางแผน กลยุทธ์	61.90	38.10	-	-	-

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อความ	มากที่สุด (ร้อยละ)	มาก (ร้อยละ)	ปานกลาง (ร้อยละ)	น้อย (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (ร้อยละ)
10. ท่านรู้สึกว่าคุณมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมใน การวางแผนกลยุทธ์	16.67	76.19	7.14	-	-
11. ท่านเห็นด้วยว่าควรรับรู้งานส่วนอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์	16.67	83.33	-	-	-
12. ท่านเห็นด้วยว่าควรมีการเชื่อมโยงงานระหว่างกัน ภายในมหาวิทยาลัย	14.29	76.19	9.52	-	-
13. ท่านเห็นด้วยว่าควรมีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน	7.14	80.95	11.91	-	-
14. ลักษณะงานในองค์กรของท่านไม่เหมาะสมต่อการ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม	-	-	14.29	66.67	19.04
15. มีการเปิด โอกาสให้ถกเถียงปัญหา/วิธีการปฏิบัติงานกับสมาชิกในองค์กรท่านอื่น ได้อย่างอิสระ	-	59.52	40.48	-	-
16. การมีส่วนร่วมทำให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น	64.29	35.71	-	-	-
17. การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ มี คุณค่า และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น	59.52	40.48	-	-	-
18. ท่านมีความรู้สึกผูกพันและรักองค์กรของท่าน	16.67	73.81	9.52	-	-
19. มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	9.52	71.43	19.04	-	-
20. ท่านไม่มีความกระตือรือร้น/ไม่ให้ความสำคัญในการ ปฏิบัติงานทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงาน	45.24	42.86	11.90	-	-
21. การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้งาน เกิดประสบการณ์ ทักษะและมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น	78.57	21.43	-	-	-
22. การมีส่วนร่วมเป็นแรงจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรนี้	4.76	59.52	23.81	11.90	-

ค่าเฉลี่ย = 82.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 5.86 สูงสุด = 97 ต่ำสุด = 74

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพรวมเกี่ยวกับเจตคติของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้แบ่งกลุ่มคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ออกตามระดับเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับดีมาก (ร้อยละ 57.14) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีเจตคติที่ดีปานกลางต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ร้อยละ 28.57) และมีเพียงร้อยละ 14.29 เท่านั้นที่มีเจตคติที่ไม่ดีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังรายละเอียดในตาราง 16

ตาราง 16 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามระดับเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ระดับเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีเจตคติที่ไม่ดีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	6	14.29
กลุ่มที่มีเจตคติที่ดีปานกลางต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	12	28.57
กลุ่มที่มีเจตคติที่ดีมากต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	24	57.14
รวม	42	100

จากผลการศึกษาสามารถอธิบายได้ว่า การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการที่ได้สัมผัสมีประสบการณ์จากการจัดสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะเกิดจากการสังเกต การรับข้อมูล การปฏิบัติ แรงจูงใจ สิ่งเร้าหรือความอยากรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เกิดความรู้ ความคิด ความสามารถในการคิดค้น สร้างสรรค์ ประดิษฐ์ ทักษะและประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม ดังที่คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการที่หลากหลาย เช่น การสนทนากลุ่ม การอภิปราย การระดมสมอง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งทำให้คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และมีเจตคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์

1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แม้ว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงเป็นการสะท้อนถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่การมีส่วนร่วมดังกล่าวเป็นการมีส่วนร่วมที่เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ซึ่งการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ นั้น ควรจะต้องครอบคลุมตั้งแต่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ โดยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1.3.1 ผลการศึกษาลักษณะทั่วไปของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

จากผลการศึกษาลักษณะทั่วไปของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารดังรายละเอียดในตาราง 17 ถึงตาราง 28

1) ความตระหนักในความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ความตระหนักในความสำคัญเป็นปัจจัยหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม และมีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออก และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะความตระหนักในความสำคัญเป็นการกระทำของบุคคลที่เกิดจากความรับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่ที่เกิดจากสภาวะจิตใจ ซึ่งจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนา และจะนำไปสู่ความยั่งยืนของกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมพร้อมทั้งช่วยให้พัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์ได้มากยิ่งขึ้น (Good, 1973 : 54 ; Runes, 1971: 32 ; Koffka, 1978 อ้างใน นาดชา ใจมหา, 2534: 34 ; Kysenck and Arnold, 1972: 110) ซึ่งผลการวิจัยความตระหนักในความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของ

คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ปรากฏดังตาราง 17 ถึง ตาราง 18

ตาราง 17 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความตระหนักในความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

ข้อความ	ระดับความตระหนักในความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มหาวิทยาลัยได้ให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน	9.5	33.3	45.2	11.9	-
2. มหาวิทยาลัยได้ปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	11.9	33.3	45.2	9.5	-
3. การเข้าร่วมประชุมทุกครั้งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งของคณะกรรมการ	21.4	50.0	23.8	4.8	-
4. การวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของคณะกรรมการฯ	40.5	33.3	21.4	4.8	-
5. การมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมได้แก่การที่คณะกรรมการต้องแสดงความคิดเห็น	38.1	33.3	21.4	4.8	2.4
6. การมีส่วนร่วมโดยการเข้าประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นเพียงอย่างเดียวไม่เป็นการเพียงพอ	38.1	42.9	19	-	-
7. การเข้าร่วมกิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่คณะกรรมการต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	35.7	50.0	14.3	-	-
8. การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการเป็นการสร้างพลังในการพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างดี	45.2	47.6	7.1	-	-
9. ถ้าคณะกรรมการเข้าร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยอย่างแข็งขันมหาวิทยาลัยจะประสบผลสำเร็จมากขึ้น	42.9	47.6	9.5	-	-
10. การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ	14.3	42.9	38.1	2.4	2.4

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย = 39.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 5.41

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพรวมของความตระหนักในความสำเร็จในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ออกตามระดับความตระหนักในความสำเร็จมาก ปานกลาง และน้อย พบว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความตระหนักในความสำเร็จมาก (ร้อยละ 42.85) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีความตระหนักในความสำเร็จน้อย (ร้อยละ 30.95) และกลุ่มที่มีความตระหนักในความสำเร็จปานกลาง (ร้อยละ 26.19) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 18

ตาราง 18 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความตระหนักในความสำเร็จในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ระดับความตระหนักในความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีความตระหนักในความสำเร็จน้อย	13	30.95
กลุ่มที่มีความตระหนักในความสำเร็จปานกลาง	11	26.19
กลุ่มที่มีความตระหนักในความสำเร็จมาก	18	42.85
รวม	42	100

2) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เพื่อการเข้าไปมีส่วนร่วมตามสิทธิ์และหน้าที่ที่ถูกต้อง เพราะความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ทุกคนกล้าแสดงออก มีความพึงพอใจ มีความภูมิใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ตามที่ต้องการ พร้อมทั้งจะเผชิญแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ท้อถอย เพื่อทำให้ชีวิต คน และองค์กรของตนอง สามารถมีความอยู่รอดในสังคมในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Smith, 1961: 185 ; สมพร พลอยงาม 2526, อ้างใน จูไรรัตน์ เสนพงศ์, 2543: 33 ; วาสนา เจริญสอน, 2537: 19) ซึ่งผลการวิจัยความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ปรากฏดังตาราง 19 ถึงตาราง 20

ตาราง 19 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

ข้อความ	ระดับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถเสนอแนวคิดที่ดีในการวางแผนกลยุทธ์	23.8	50.0	26.2	-	-
2. ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่าท่านมีเวลาเพียงพอที่จะอุทิศให้กับการวางแผนกลยุทธ์	23.8	50.0	21.4	4.8	-
3. ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่ากิจกรรมต่างๆ ของการวางแผนกลยุทธ์ที่ท่านมีส่วนร่วมจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	14.3	52.4	31.0	2.4	-
4. ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี	11.9	61.9	26.2	-	-
5. ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่าท่านมีความสามารถร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้สำเร็จได้	16.7	57.1	26.2	-	-
6. ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่ามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	16.7	52.4	31.0	-	-
7. ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถที่จะดำเนินงานตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมายให้ได้บังเกิดผลดี	19.0	66.7	11.9	2.4	-
8. ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้	19.0	57.1	23.8	-	-

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย = 31.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 4.23

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพรวมของความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งคณะกรรมการออกตามระดับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมาก ปานกลาง และน้อย พบว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองปานกลาง (ร้อยละ 47.62) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองน้อย (ร้อยละ 30.95) และกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมาก (ร้อยละ 21.43) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 20

ตาราง 20 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ระดับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองน้อย	13	30.95
กลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองปานกลาง	20	47.62
กลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมาก	9	21.43
รวม		100

3) ความคาดหวังในผลที่จะได้รับในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทุกคนมีความคาดหวังว่าจะมีผลลัพธ์เกิดขึ้น ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวข้องกับตนเองมาก ซึ่งเกิดจากการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเป็นสิ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานของอาจารย์และบุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หากทำสำเร็จแล้วจะได้รางวัลตอบแทน หรือได้ผลสำเร็จคุ้มค่าความคาดหวังเป็นทัศนคติที่แสดงออกถึงสภาวะจิตใจ ความคาดหวังมีแนวคิดพื้นฐาน คือ คนทุกคนมีความคาดหวังยิ่งถ้าได้รับการยอมรับ และความพึงพอใจมากเพียงใด ระดับความคาดหวังก็จะยิ่งสูงขึ้น นอกจากนี้ความคาดหวังยังขึ้นอยู่กับความรู้และการมีส่วนร่วมในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2541: 101 ; เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2540: 30) ซึ่งผลการวิจัยความคาดหวังในผลที่จะได้รับในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปรากฏดังตาราง 21 ถึงตาราง 22

ตาราง 21 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความคาดหวังในผลที่จะได้รับในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

ข้อความ	ระดับความคาดหวังในผลที่จะได้รับ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านมั่นใจว่าความพยายามในการทำงานอย่างหนักจะทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนยศตำแหน่งที่สูงขึ้น	14.3	31.0	38.1	14.3	2.4
2. ท่านเชื่อว่าการพยายามทำงานอย่างหนักจะทำให้มีโอกาสได้รับรางวัลพิเศษเช่น การขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น	4.8	28.6	54.8	4.8	7.1
3. ท่านคิดว่าการพยายามทำงานพิเศษหรือทำงานนอกเวลาจะทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น	11.9	40.5	38.1	4.8	4.8
4. ท่านคาดหวังว่าการพยายามทำงานด้วยความอดทนขยันหมั่นเพียรจะทำให้มีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น	26.2	54.8	19.0	-	-
5. ท่านเห็นว่าการพยายามทำงานจนประสบความสำเร็จจะทำให้มีโอกาสได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	14.3	47.6	28.6	7.1	2.4
6. ท่านเชื่อว่าการพยายามในการทำงานจนประสบความสำเร็จจะนำมาซึ่งความภูมิใจของตนเอง	59.5	38.1	2.4	-	-
7. ท่านมั่นใจว่าการพยายามทำงานหนักอยู่เสมอจะทำให้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเอง	57.1	33.3	9.5	-	-
8. ท่านเชื่อว่าการพยายามทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรอยู่เสมอจะทำให้มีโอกาสได้พัฒนามาตรฐานในการทำงานสูงขึ้น	45.2	45.2	9.5	-	-
9. ท่านเห็นว่าการพยายามทำงานอยู่เสมอจะทำให้มีโอกาสคบหาสมาคมและสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น	31.0	52.4	11.9	4.8	-

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 35.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 3.94

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพรวมของความคาดหวังในผลที่จะได้รับในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งคณะกรรมการออกตามระดับความคาดหวังในผลที่จะได้รับมาก ปานกลาง และน้อย พบว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วน

ใหญ่ที่มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับปานกลาง (ร้อยละ 40.48) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับน้อย (ร้อยละ 30.95) และกลุ่มที่มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับมาก (ร้อยละ 28.57) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 22

ตาราง 22 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความคาดหวังในผลที่จะได้รับในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ระดับความคาดหวังในผลที่จะได้รับในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับน้อย	13	30.95
กลุ่มที่มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับปานกลาง	17	40.48
กลุ่มที่มีความคาดหวังในผลที่จะได้รับมาก	12	28.57
รวม	42	100

4) ความผูกพันต่อองค์กรในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรเพราะเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ขอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางที่องค์กรกำหนดและยังเป็นเครื่องชี้วัดความมีประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการบริหาร การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะเกิดแรงผลักดันให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรช่วยลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้ (Richard M. Steers ,1997) ซึ่งผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ปรากฏดังตาราง 23 ถึงตาราง 24

ตาราง 23 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความผูกพันต่อองค์กรในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

ข้อความ	ระดับความผูกพันต่อองค์กร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย	31.0	47.6	21.4	-	-
2. ท่านมีความเต็มใจที่จะเสียสละกำลังกายและสติปัญญาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้	50.0	42.9	7.1	-	-
3. ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทและพัฒนางานเพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย	40.5	52.4	7.1	-	-
4. ท่านพยายามปลุกฝังนักศึกษาให้มีความภูมิใจในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	54.8	40.5	4.8	-	-
5. ท่านต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าต่อไปในอนาคต	50.0	42.9	7.1	-	-
6. ท่านยอมรับในสภาพปัจจุบันและข้อจำกัดต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยซึ่งไม่ทำให้ความมุ่งมั่นลดลงไป	50.0	42.9	7.1	-	-
7. ท่านทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว	35.7	54.8	7.1	2.4	-
8. ท่านมีความสุขที่จะใช้ชีวิตการทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยแห่งนี้	47.6	45.2	7.1	-	-
9. ท่านรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	52.4	38.1	9.5	-	-
10. ท่านได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตจากการได้ทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้	42.9	47.6	9.5	-	-
11. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงาน ณ มหาวิทยาลัยแห่งนี้	42.9	52.4	4.8	-	-
12. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งนี้ให้ได้ชื่อว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ได้มาตรฐาน	50.0	42.9	7.1	-	-

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 52.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 5.44

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพรวมของความผูกพันต่อองค์กรในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งคณะกรรมการออกตามระดับความผูกพันต่อ

องค์กรมาก ปานกลาง และน้อย พบว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง (ร้อยละ 35.71) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรมาก (ร้อยละ 33.33) และกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย (ร้อยละ 30.95) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 24

ตาราง 24 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความผูกพันต่อองค์กรในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ระดับความผูกพันต่อองค์กรในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย	13	30.95
กลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง	15	35.71
กลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรมาก	14	33.33
รวม	42	100

5) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นอารมณ์ความรู้สึกในทางบวกของแต่ละบุคคลต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยความพึงพอใจเป็นผลมาจากค่าของงาน และปัจจัยสิ่งแวดล้อมของงานนั้น ๆ ตลอดจนเป็นความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานแล้วได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา ซึ่งมาสโลว์อธิบายไว้ว่าคนเราจะได้รับการจูงใจให้ทำงานตามความต้องการที่จะตอบสนองต่อความพึงพอใจตามลำดับความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้น คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการการยกย่อง และขั้นสุดท้ายความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ด้านปัจจัยเพื่อการดำรงชีวิต เช่น ปัจจัยสี่ เมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับบำบัดอย่างพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะเกิดความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในอนาคต ถ้าความต้องการพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการทางสังคมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลจะรู้สึกถึงความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง และการยอมรับจากบุคคลอื่น ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 122 ; Maslow, 1970) ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งผลการวิจัยความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผน กลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ปราภฏดังตาราง 25 ถึง ตาราง 26

ตาราง 25 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านใช้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล	57.1	38.1	4.8	-	-
2. ท่านต้องการให้ผลงานที่ปฏิบัติออกมาดี และน่าพอใจ	61.9	35.7	2.4	-	-
3. ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	61.9	31.0	7.1	-	-
4. ท่านสนใจที่จะใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	50.0	47.6	2.4	-	-
5. ท่านมีความคิดริเริ่มที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	57.1	35.7	4.8	2.4	-
6. การปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมีการประเมินผลอย่างยุติธรรม	26.2	40.5	21.4	7.1	4.8
7. ท่านยินดีที่จะปฏิบัติหน้าที่การสอนพร้อมกับหน้าที่ผู้บริหาร แม้ว่าจะเป็นงานที่หนักหน้อย	9.5	50.0	33.3	7.1	-
8. กฎระเบียบที่ตั้งขึ้นในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและเป็นธรรม	14.3	61.9	21.4	2.4	-
9. งานที่ท่านปฏิบัติมีการจัดการที่ดีและเป็นระบบ	21.4	50.0	26.2	2.4	-
10. คุณค่าของความสำเร็จในงานที่ทำ	21.4	38.1	33.3	2.4	4.8
11. ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้	14.3	35.7	28.6	16.7	4.8
12. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของมหาวิทยาลัยแห่งนี้	21.4	50.0	19.0	4.8	4.8

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 48.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 5.23

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพรวมของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งคณะกรรมการออกตามระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก ปานกลาง และน้อย พบว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง (ร้อยละ 47.62) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก (ร้อยละ 26.19) และกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย (ร้อยละ 26.19) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 26

ตาราง 26 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย	11	26.19
กลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง	20	47.62
กลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก	11	26.19
รวม	42	100

6) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ การรับรู้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัยในการจัดการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่รวบรวมมาประกอบการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ฉะนั้นข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้องและทันสมัยจึงมีความจำเป็นต่อการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาจะสะท้อนให้เห็นภาพของสถานศึกษาที่ชัดเจน จึงเป็นการดำเนินงานที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ปรากฏดังตาราง 27 ถึงตาราง 28

ตาราง 27 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

ข้อความ	ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	7.1	42.9	35.7	11.9	2.4
2. มหาวิทยาลัยมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.8	23.8	35.7	28.6	7.1
3. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ	4.8	26.2	47.6	14.3	7.1
4. มีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	7.1	21.4	42.9	23.8	4.8
5. ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	7.1	21.4	50.0	11.9	9.5
6. ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับตรงกับลักษณะการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้ประกอบในการปฏิบัติงานได้	4.8	31.0	33.3	26.2	4.8
7. การติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความรวดเร็วทั้งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	9.5	19.0	47.6	14.3	9.5
8. มหาวิทยาลัยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายภายในองค์กรที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้อย่างทันเหตุการณ์	4.8	19.0	31.0	35.7	9.5
9. มีระบบการให้ข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารได้หลายช่องทาง และปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่างๆ ได้ถูกนำมาพิจารณาหาแนวทางแก้ไข	9.5	11.9	40.5	31.0	7.1
10. บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มาจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่นๆ ได้รวดเร็วทันเวลาต่อการติดต่อประสานงาน	4.8	16.7	45.2	23.8	9.5
11. มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างครบถ้วน	4.8	14.3	33.3	21.4	26.2
12. ฐานข้อมูลต่างๆ ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยและครบถ้วนอยู่ตลอดเวลา บุคลากรสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้สูงสุด	7.1	9.5	31.0	21.4	31.0

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 34.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 10.52

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพรวมของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งคณะกรรมการออกตามระดับการรับรู้ข้อมูล ข่าวสารมาก ปานกลาง และน้อย พบว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีการรับรู้ข้อมูล ข่าวสารปานกลาง (ร้อยละ 40.48) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารน้อย (ร้อยละ 30.95) และกลุ่มที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมาก (ร้อยละ 28.57) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 28

ตาราง 28 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับการรับรู้ ข้อมูลข่าวสารในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี

ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารน้อย	13	30.95
กลุ่มที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารปานกลาง	17	40.48
กลุ่มที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมาก	12	28.57
รวม		100

1.3.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย สะท้อนให้เห็นว่าองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เจตคติ และทักษะ เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคคลมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวโดยปัจจัยด้านความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยที่เป็นตัวแปร ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตระหนัก ในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่ได้รับ และการรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งได้ กำหนดสัญลักษณ์ของปัจจัย ดังนี้

สัญลักษณ์ของปัจจัย

X1	แทน	ระดับการศึกษา
X2	แทน	ตำแหน่งทางบริหาร
X3	แทน	ประสบการณ์ในการทำงาน
X4	แทน	ความตระหนักในความสำคัญ
X5	แทน	ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
X6	แทน	ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ
X7	แทน	ความผูกพันต่อองค์กร
X8	แทน	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
X9	แทน	การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
X10	แทน	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
X11	แทน	ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์
X12	แทน	เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์
Y	แทน	การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านตำแหน่งทางบริหาร ความตระหนักในความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยพบว่า ตัวแปรที่มีปริมาณความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มากกว่าตัวแปร อื่น ๆ คือ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ ($r = .624$) รองลงมาคือเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ($r = .575$) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ($r = .444$) ความตระหนักในความสำคัญ ($r = .422$) ความผูกพันต่อองค์กร ($r = .365$) และตำแหน่งทางบริหาร ($r = .347$) ตามลำดับ สำหรับ

ตัวแปร ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ไม่มี ความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ดังรายละเอียดในตาราง 29

ตาราง 29 ความสัมพันธ์ของตัวแปรกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ตัวแปร	การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ (y)
ระดับการศึกษา (X_1)	-0.121
ตำแหน่งทางบริหาร (X_2)	0.347 *
ประสบการณ์ในการทำงาน (X_3)	-0.130
ความตระหนักในความสำคัญ (X_4)	0.422 **
ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (X_5)	0.243
ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ (X_6)	0.236
ความผูกพันต่อองค์กร (X_7)	0.365 *
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (X_8)	0.272
การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (X_9)	0.078
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (X_{10})	0.444 **
ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ (X_{11})	0.624 **
เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ (X_{11})	0.575 **

หมายเหตุ * $P \leq 0.05$, ** $P \leq 0.01$

จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ความตระหนักในความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กร และตำแหน่งทางบริหาร

ตาราง 30 แสดงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	y
X1	1												
X2	.049	1											
X3	-.018	-.263	1										
X4	-.064	.217	-.136	1									
X5	.181	.282	-.300	.271	1								
X6	.049	.222	-.135	.334(*)	.516(**)	1							
X7	.245	.165	-.238	.338(*)	.529(**)	.621(**)	1						
X8	.083	.266	-.109	.318(*)	.370(*)	.512(**)	.592(**)	1					
X9	-.207	.099	-.107	.156	.277	.291	.168	.671(**)	1				
X10	-.282	.157	.107	.251	.013	.299	.111	.229	.089	1			
X11	-.178	.199	.224	.375(*)	.073	.202	.164	.149	-.108	.834(**)	1		
X12	.058	.243	-.026	.202	-.068	.137	.149	.024	-.153	.552(**)	.604(**)	1	
y	-.121	.347(*)	-.130	.422(*)	.243	.236	.365(*)	.272	.078	.444(*)	.624(*)	.575(*)	1

หมายเหตุ *P ≤ 0.05, **P ≤ 0.01

จากตาราง 30 พบว่า ตัวแปรทำนายที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์อย่างมากและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 คือ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ ($r = .624$) รองลงมาคือ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ($r = .575$) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ($r = .444$) ความตระหนักในความสำเร็จ ($r = .422$) ความผูกพันต่อองค์กร ($r = .365$) และ ตำแหน่งทางบริหาร ($r = .347$) ตามลำดับ ถึงแม้ว่าปัจจัยจะมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาแล้วค่า r ที่เกิดขึ้นไม่สูงมากนัก จึงทำให้ไม่ส่งผลให้เกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเข้าเป็นตัวแปรอิสระทั้งหมดเพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการเลือกปัจจัยตัวแปร ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความตระหนักในความสำเร็จ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวแปรพยากรณ์โดยวิธี Enter เพื่อหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 36 จากนั้นจึงนำตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ที่ได้จากสมการวิเคราะห์ความถดถอยมาเพื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 31

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการเลือกตัวแปรพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยวิธี Enter

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE _B	Beta	t	Sig
ระดับการศึกษา	-1.783	1.512	-.164	-1.179	.248
ตำแหน่งทางบริหาร	.986	1.311	.098	.753	.458
ประสบการณ์ในการทำงาน	-.703	.721	-.135	-.974	.338
ความตระหนักในความสำเร็จ	.051	.127	.054	.402	.691
ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง	.067	.195	.056	.344	.734

ตาราง 31 (ต่อ)

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE _b	Beta	t	Sig
ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ	-.113	.216	-.088	-.525	.603
ความผูกพันต่อองค์กร	.198	.181	.211	2.094	.028*
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	.006	.222	.006	.026	.979
การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	.173	.196	.152	1.966	.250
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	.965	.565	.426	2.706	.011*
ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์	.770	.301	.722	2.561	.016*
เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	.174	.079	.353	2.198	.036*
ค่าคงที่ (Constants)	45.084	12.429		3.627	.001
R = .801 F = 4.320					
R ² = .641 SE _{est} = 3.631					

หมายเหตุ *P < .05

จากตาราง 31 พบว่า เมื่อนำตัวแปรพยากรณ์ คือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ มาพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ พบว่าสามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ได้จำนวน 4 ตัวแปร โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 64.1 และตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ทักษะในการวางแผน กลยุทธ์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีทิศทางการสัมพันธ์ในทางบวกทั้งหมด

เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Standardize Coefficient) ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร สามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ได้ตามลำดับ (Beta เท่ากับ .722, .426, .353, และ .211 ตามลำดับ) ส่วน ระดับการศึกษา ตำแหน่งการบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความ

ตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ไม่มีความแปรปรวนร่วมกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

ตาราง 32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 Change) ในการพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อใช้วิธี Stepwise

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	R	R^2	R^2 Change	F
- ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (X_{10})	.444	.198	.198	9.845**
- ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (X_{10}), ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ (X_{11})	.638	.408	.210	13.420**
- ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (X_{10}), ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ (X_{11}), เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ (X_{12})	.692	.478	.070	11.611**
- ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (X_{10}), ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ (X_{11}), เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ (X_{12}), ความผูกพันต่อองค์กร (X_7)	.733	.537	.059	10.737**

หมายเหตุ ** $P < .01$

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .198 แสดงว่า ความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์สามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ร้อยละ 19.8 ($R^2 = .198$)

ขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์เข้าไป สัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มขึ้น .408 สามารถเพิ่มค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั่นคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์

สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ร้อยละ 40.8 ($R^2 = .408$) โดยที่ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 21.0 ($R^2 \text{ Change} = .210$)

ขั้นที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เข้าไป สัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มเป็น .478 สามารถเพิ่มค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั่นคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ร้อยละ 47.8 ($R^2 = .478$) โดยที่เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 7 ($R^2 \text{ Change} = .070$)

ขั้นที่ 4 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ ความผูกพันต่อองค์กรเข้าไป สัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มเป็น .537 สามารถเพิ่มค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั่นคือ ความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ร้อยละ 53.7 ($R^2 = .537$) โดยที่ความผูกพันต่อองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.9 ($R^2 \text{ Change} = .059$)

สรุปได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว กับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .733 ซึ่งมีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรเกณฑ์ แสดงว่า ตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ดีกว่า การใช้ตัวพยากรณ์ ตัวเดียว โดยตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 33 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของตัวพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

ตัวแปร	b	Beta	SE _b	t	p
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (X ₁₀)	1.006	.444	.321	3.138	.003**
ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ (X ₁₁)	.887	.831	.238	3.720	.001**
เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ (X ₁₂)	.166	.335	.073	2.268	.029*
ความผูกพันต่อองค์กร (X ₇)	.231	.247	.107	2.171	.036*
ค่าคงที่ (Constant)	40.467		10.022	4.038	.000
R = .733 F = 10.737**					
R ² = .537 SE _{est} = 2.788					

หมายเหตุ ** P < .01, * P < .05

จากตาราง 33 พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร ร่วมกันทำนายการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ร้อยละ 53.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 40.467 + 1.006 (X_{10}) + .887 (X_{11}) + .166 (X_{12}) + .231(X_7)$$

สมการพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .444 (X_{10}) + .831 (X_{11}) + .335 (X_{12}) + .247(X_7)$$

จากสมการสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จะมีค่าเพิ่มมากขึ้น ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การเชื่อมโยงผลการวิจัยในตอนต้นที่ 1 กับการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

จากผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า สภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้าน คือ การศึกษาสภาพของมหาวิทยาลัย การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย และการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านคือ การศึกษาสภาพของมหาวิทยาลัย การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย การกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก สำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความต้องการจำเป็นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในระดับมากที่สุด ส่วนการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ระหว่าง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งทางบริหาร ความตระหนักในความสำเร็จ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ตำแหน่งทางบริหาร ความตระหนักในความสำเร็จ ความผูกพันต่อองค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ และผลการศึกษาดัชนีชี้วัดการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น จากผลการวิจัยทั้งหมดแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยฯ โดยสภามหาวิทยาลัย ต้องกำหนดปรัชญา ค่านิยม และวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ปรัชญา ค่านิยม และวิสัยทัศน์ ดังกล่าวมากำหนดแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ในขณะที่เดียวกันผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่จัดทำแผนมีความรู้ เจตคติ และทักษะ รวมทั้งการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดและ

กระบวนการเรียนรู้การพัฒนาแผน กลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา และได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการสำคัญที่เน้นการมีส่วนร่วมในการ วางแผนกลยุทธ์เป็นหลัก ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการพัฒนากลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาโดยใช้กระบวนการ AIC และการสนทนากลุ่ม ได้ แบ่งกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา จำนวน 7 คน และกลุ่ม หัวหน้าแผนกและงบประมาณจำนวน 7 คน แล้วดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนของกระบวนการ AIC ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นตอนการสร้างใจ (Appreciation: A) มีการยอมรับและชื่นชมทุกคน ในกลุ่ม โดยไม่รู้สึกรังหรือแสดงการต่อต้าน ในการแสดงออกเกี่ยวกับสภาพอดีต สภาพปัจจุบัน และ สภาพที่มุ่งหวังในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

1.1 สภาพอดีตของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้รับฟัง รับรู้ และจดจำข้อมูล ประสบการณ์ ความรู้สึกของตนเอง แล้วนำมาเสนอ เพื่อหลอมรวมสรุปเป็นภาพรวมที่รับรู้ร่วมกัน ในกลุ่ม ซึ่งเห็นได้จากข้อมูลการสนทนา ดังนี้

“...เมื่อก่อนไม่เห็นมีการประชุมแบบนี้ ให้แต่ผู้บริหารไปประชุมที่ส่วนกลางแล้ว แจ้งให้ปฏิบัติ...” (อนนท์ นำอิน, 2548: สนทนา)

“...ประชุมแบบนี้ผมว่าดีนะไม่เหมือนเมื่อก่อน...ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดง ความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ...” (กสิน แก้วมัน, 2548: สนทนา)

ผลสรุป คือ สภาพอดีตของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ฯมีค่อนข้างน้อย หรือแทบจะไม่มีเลย เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่อยู่ใน ส่วนภูมิภาคภาคเหนือของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลก่อนมี พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ดังนั้นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยส่วนกลางเป็น ผู้ดำเนินการ แล้วแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

1.2 สภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยเปิดให้แต่ละคนเขียนบรรยายและนำเสนอถึงกับสภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แล้วนำข้อความมาสรุปเป็นสภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งเห็นได้จากข้อมูลการสนทนา ดังนี้

“...มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนายังไม่มีแผนกลยุทธ์ ที่ใช้อยู่เป็นของส่วนกลางและบุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ เจตคติและทักษะในการวางแผนกลยุทธ์...” (พิชัย สุระคม, 2548: สนทนา)

“...พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ...” (เริงวิทย์ สุจริต, 2548: สนทนา)

ผลสรุป คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนายังไม่มีแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการและดำเนินการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่เกิดจากการปฏิรูปการศึกษาและพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาบริหารจัดการโดยดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเดิมอยู่ ซึ่งไม่มีความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งส่งผลทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ เจตคติและทักษะในการวางแผนกลยุทธ์

1.3 สภาพที่มุ่งหวังของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มระดมพลังสมองและอภิปรายแสดงความมุ่งหวัง อนุโลมให้ใช้ตัวหนังสือประกอบ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ แต่ยังห้ามวิจารณ์ แล้วให้สรุปเป็นภาพแห่งความหวังของกลุ่มภาพเดียว นำเสนอผลงานแต่ละกลุ่มให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างเป็นสภาพที่มุ่งหวังในอนาคตของการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งเห็นได้จากข้อมูลการสนทนา ดังนี้

“...มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ควรมีแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเอง...” (อนนท์ นำอิน, 2548: สนทนา)

“...มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งผู้บริหารมีความต้องการให้อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์...” (กสิน แก้วมัน, 2548: สนทนา)

“...ผมเห็นด้วย เพราะว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีวิสัยทัศน์และพันธกิจไม่เหมือนกับส่วนกลาง เราควรจะมีการกำหนดแผนของเราเอง...และผมก็เห็นด้วยว่าควรให้อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์...” (ก่อเกียรติ สุภพิมล, 2548: สนทนา)

ผลสรุป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเปิดโอกาสให้อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพได้

ขั้นที่ 2 ขั้นการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Influence: I) เป็นขั้นการกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มคิดค้นวิธีการสำคัญหรือยุทธศาสตร์ที่ทำให้ได้สภาพที่ปรารถนา แล้วนำมาเสนอความคิดต่อกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ อภิปรายหาข้อยุติที่สมเหตุสมผล ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อกำหนดเป็นกิจกรรมหรือแนวทางการปฏิบัติ ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดังปรากฏในตาราง 34

ตาราง 34 แนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ขั้นตอน	กิจกรรม/แนวทางการปฏิบัติ
1. การเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความรู้ ประชุมและอบรมซักซ้อมความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม 2. จัดทำคู่มือและเอกสารเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และเผยแพร่ 3. จัดระบบข้อมูลข่าวสารสนเทศที่ทันสมัย สามารถค้นหาอย่างรวดเร็วและเน้นปัจจุบัน
2. การวิเคราะห์เพื่อประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการอบรมให้ผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบมีความรู้ความเข้าใจเพื่อประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาแผนกลยุทธ์และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น 2. เผยแพร่ข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และแผนกลยุทธ์ให้แพร่หลายและทั่วถึง

ขั้นที่ 3 ขั้นควบคุมไปสู่การกระทำ (Control: C) เป็นขั้นตอนการนำกิจกรรม/แนวทางการปฏิบัติที่ขอมรับร่วมกันมากำหนดเป็น “แผนปฏิบัติการ” (Action Plan) ซึ่งแผนปฏิบัติการได้กำหนดตามลำดับขั้นตอนของการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาและปรับปรุงตามการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

ดังตาราง 35

ตาราง 35 แสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ลำดับที่	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ
1.	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	คณะกรรมการจัดทำ แผนกลยุทธ์	ก.ย. 2548
2.	โครงการประชุมทบทวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์	ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	ผู้บริหารระดับสูง	ต.ค. 2548
3.	โครงการประชุมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา	ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	คณะกรรมการจัดทำ แผนกลยุทธ์	พ.ย. 2548
4.	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	คณะกรรมการจัดทำ แผนกลยุทธ์	ธ.ค. 2548
5.	เชิญผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	รศ. ชัยยศ สันติวงศ์	ก.พ. 2549
6.	โครงการประชุมวิพากษ์แผนกลยุทธ์ ครั้งที่ 1	ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	ผู้บริหารระดับสูง	ม.ค. 2549
7.	โครงการประชุมวิพากษ์แผนกลยุทธ์ ครั้งที่ 2	ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	นายกสภามหาวิทยาลัย / ผู้บริหารระดับสูง	เม.ย. 2549
8.	โครงการประชุมวิพากษ์แผนกลยุทธ์ ครั้งที่ 3	ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / ผู้บริหารระดับสูง	เม.ย. 2549
9.	โครงการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม “แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	ผู้บริหารตามโครงสร้าง ใหม่	มี.ค. 2550
10.	โครงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Show Vision) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	สำนักงาน ประกัน คุณภาพและ ฝ่ายยุทธศาสตร์ และแผน	บุคลากรเขตพื้นที่ เชียงราย, ตาก ลำปาง, น่าน พิษณุโลก, ภาคพายัพ	ก.ค.-ต.ค. 2550

ผลการดำเนินการประชุมแบบมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคกระบวนการ AIC และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากการสังเกตและการสนทนากับกลุ่มเป้าหมาย พบว่า กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่มีความเข้าใจยอมรับในบทบาทหน้าที่ และเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยมากขึ้น แต่ก็ยังไม่มั่นใจว่าจะสามารถทำหน้าที่ได้ดีซึ่งเห็นได้จากข้อมูลการสนทนา ดังนี้

“...ตอนนี้เข้าใจแล้วว่า มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัย ประสบความสำเร็จได้ แต่ก็ยังไม่แน่ใจว่าจะสามารถทำได้แค่ไหน เนื่องจากเราเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ และบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในแผนกลยุทธ์...” (พิชัย สุระคม, 2548: สนทนา)

“...มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับทุกคนในการเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ การวางแผน ร่วมรับพิศชอบในผลการดำเนินงาน อย่าปล่อยให้เป็นการหน้าที่ของฝ่ายวางแผนและพัฒนาเท่านั้น...” (อนนท์ นานิน, 2548: สนทนา)

“...การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ เป็นเรื่องหนักใจของฝ่ายวางแผนและพัฒนาเพราะปัจจุบันนี้การศึกษาในระดับอุดมศึกษา มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ถ้ามหาวิทยาลัยไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อนักศึกษาในการศึกษาต่อได้...” (กลสิน แก้วมัน, 2548: สนทนา)

ผลจากการสังเกต และการสนทนากับผู้เข้าร่วมประชุม กลุ่มเป้าหมายได้ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของกลุ่มทุกขั้นตอนเป็นอย่างดี มีบรรยากาศของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในลักษณะของกัลยาณมิตรและเป็นกันเอง ประนีประนอมทางความคิด และมีการแบ่งงานกันทำโดยประธานกลุ่มมอบหมายหรือมีการอาสาทำ

“...สมาชิกในกลุ่มใหญ่เลือก ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนาพื้นที่ พิษณุโลกเป็นประธาน และเลือกหัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ พื้นที่ภาคพายัพเป็นเลขานุการ โดยประธานมอบหมายให้เลขานุการ เป็นผู้นำเสนอผลงานต่อที่ประชุม...” (ผู้วิจัย, 2548: บันทึกการสังเกต)

“...ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีส่วนร่วมและกล้าเสนอความคิดเห็นมากขึ้นเพราะมีข้อตกลงร่วมกันว่าห้ามวิจารณ์ มีการสร้างบรรยากาศ ช่วยกันทำงานกลุ่มดีมากทำให้ประชุมสนุกกับการทำงาน โดยเฉพาะประธานกลุ่มใหญ่สร้างบรรยากาศได้ดีมาก...” (ผู้วิจัย, 2548: บันทึกการสังเกต)

“...ประชุมแบบนี้ดี ไม่เครียด ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและไม่วิจารณ์กัน...” (อนนท์ นำอิน, 2548: สนทนา)

“...ประชุมแบบนี้ผมว่าดีนะ...ทุกคนกระตือรือร้น และสนุกกับการประชุม...มีกิจกรรมต่อเนื่องตลอด...บางคนให้พักยังทำงานต่อเลย แล้วบางคนเขาก็มีข้อเสนอหรือความคิดเห็นดีๆ ที่เรานึกไม่ถึง...เป็นความคิดที่ดีมากๆเลย...” (กสิน แก้วมัน, 2548: สนทนา)

สรุปผลการดำเนินการประชุมแบบมีส่วนร่วมเพื่อศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคกระบวนการ AIC และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีดังนี้คือ

- 1) กิจกรรมการประชุมแบบมีส่วนร่วมเพื่อศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคกระบวนการ AIC และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สามารถสร้างความเข้าใจและทำให้ทุกคนยอมรับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
- 2) สามารถส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีล้านนา ซึ่งมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการแสดงความคิดเห็น และมีความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างกันมากขึ้น
- 3) มีการกำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติเป็น “แผนปฏิบัติการ” (Action Plan) ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เพื่อดำเนินการทำให้ได้แผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.2 ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นวงจรการพัฒนา ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติและสังเกต และการสะท้อนการปฏิบัติรวม 3 วงจร โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การระดมสมอง (Brain storming) และกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งปรากฏผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดังนี้

วงจรถูกที่ 1

ก. การวางแผน

1.1 ผู้วิจัยนำเสนอโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาต่อมหาวิทยาลัย และมีการประชุมผู้บริหาร เพื่อชี้แจง และระดมพลังสมอง โดยการสร้างความเข้าใจยอมรับในข้อเท็จจริง มีการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อดำเนินการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

1.2 ผู้วิจัยได้จัดทำร่างคำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เพื่อให้เกิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าแผนกงาน และอาจารย์ผู้สอน รวมทั้งสิ้นจำนวน 42 คน

ข. การปฏิบัติและการสังเกต

เป้าหมายของกิจกรรม

1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2) เพื่อทำการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ขั้นดำเนินการ ได้ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ระหว่างวันที่ 24-26 ธันวาคม 2548 ณ ห้องประชุม 1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยมีวิทยากรบรรยายให้ความรู้ ความเข้าใจ สร้างเจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และร่วมจัดการดำเนินการในกลุ่มย่อย คือ ดร.พจนา เอื้องไพบูลย์ จากสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิทยากร

การดำเนินการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการช่วงที่ 1 (วันที่ 24 ธันวาคม 2548) ดังนี้

1. การทดสอบก่อนการพัฒนา (Pre - test) โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์กับคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

2. ผู้วิจัยได้นำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) มาประยุกต์ใช้เป็นกระบวนการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยมี

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ที่สำคัญคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้ SWOT Matrix ได้ดำเนินการดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ที่มีผลต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวิเคราะห์ถึง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีผลต่อการบริหารจัดการและการดำเนินการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.3 ทำการแบ่งกลุ่มคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกลุ่มย่อย 6 กลุ่ม ตามเขตพื้นที่ คือ เขตพื้นที่ภาคพายัพ เขตพื้นที่เชียงใหม่ เขตพื้นที่พิษณุโลก เขตพื้นที่ลำปาง เขตพื้นที่ตาก และเขตพื้นที่น่าน โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีต่อการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยสมาชิกในแต่ละกลุ่มย่อยระดมพลังสมองในการแสดงความคิดเห็นในแต่ละปัจจัยอย่างทั่วถึง และให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนคิดวิเคราะห์แล้วเขียนลงในบัตรข้อความนำไปติดเรียงไว้ที่บอร์ดประจำกลุ่มแต่ละกลุ่ม สมาชิกภายในกลุ่มช่วยกันจัดกลุ่มข้อความที่มีความหมายในประเด็นเดียวกันรวมไว้ด้วยกัน และให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ในส่วนที่ยังไม่ครอบคลุม

2.4 แต่ละกลุ่มนำเสนอผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

2.5 สมาชิกในกลุ่มใหญ่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมอภิปราย พบว่าในประเด็นความคิดเห็นมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่ซ้ำ ๆ กันหลายประเด็นนำมาร่วมกันอภิปรายผลว่าเป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือไม่ เพื่อหาข้อสรุปของผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังตาราง 36 ถึง ตาราง 37

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัย คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. มีเขตพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนบนและตอนล่าง ประกอบด้วย เชียงใหม่ ตาก น่าน พะเยา โลก ลำปาง เชียงราย	1. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง
2. มีบุคลากรหลากหลายสาขาที่มีความรู้ความสามารถทางด้านสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง	2. มีจำนวนและสัดส่วนด้านวุฒิการศึกษาของอาจารย์ไม่เป็นตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3. มีศักยภาพและนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมากให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับต่ำ
4. มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ชุมชนท้องถิ่น ด้านการจัดการศึกษาวิชาชีพ	4. การบริหารจัดการยังคงปฏิบัติตามระบบราชการที่มีขั้นตอนและกระบวนการซึ่งไม่เอื้อต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
5. บัณฑิตเป็นที่ยอมรับ และความต้องการของตลาดแรงงาน	
6. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	
7. มหาวิทยาลัยพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาดแรงงาน	
8. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	
9. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่มหาวิทยาลัย เช่น ทำงานวิจัยให้หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เป็นต้น	
10. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย	

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัย คือ การวิเคราะห์โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. การปฏิรูปการศึกษาทำให้ได้รับโอกาส ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาดีขึ้น	1. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2548
2. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	2. การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี
3. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม	3. การสนับสนุนงบประมาณของภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง
4. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่สองของประชาชนส่วนมากในประเทศ	4. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์
5. ทักษะที่ดีของผู้ปกครองต่อการศึกษา ระดับอุดมศึกษา	5. ความคาดหวังของชุมชนต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่
6. เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติที่ให้การสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของคนไทย	6. การเปิดเสรีการศึกษาทั่วโลก
7. สังคมที่พัฒนาไปในทิศทางของสังคมฐานความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้	7. ความแตกต่างของความรู้ทางด้านเทคโนโลยีของไทยกับต่างประเทศ (Knowledge-rich & Knowledge-poor)
8. การสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน	8. ปัญหาสมองไหลจากระบบการศึกษา
9. การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต	9. สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของประเทศ (เกษตร) ไม่เป็นที่สนใจของนักศึกษา
10. มีงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรภายนอก	10. นักวิชาการขาดความสนใจในการพัฒนาภูมิปัญญาไทยและองค์ความรู้พื้นบ้าน
	11. ความไม่ชัดเจนของนโยบายภาครัฐทางด้านการอุดมศึกษา

2.6 ให้ผู้เข้าร่วมประชุมคัดเลือกจุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่คิดว่าสำคัญคนละ 5 ข้อ แล้วนำมาให้ผู้เข้าร่วมประชุมให้นำหนักคะแนน โดยพิจารณาดังนี้

จุดแข็ง (Strength) พิจารณาจาก จุดแข็งที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และเป็นจุดแข็งที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ

จุดอ่อน(Weakness) พิจารณาจาก จุดอ่อนที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และเป็นจุดอ่อนที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ

โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) พิจารณาจากโอกาสที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และเป็นโอกาสที่มีความเป็นไปได้ของความสำเร็จ

อุปสรรค (Threats) พิจารณาจาก อุปสรรคที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และเป็น อุปสรรคที่มีความเป็นไปได้ของการเกิดขึ้น

การกำหนดเกณฑ์การให้นำหนักคะแนน จุดแข็ง(Strength) และ โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) มีดังนี้

คะแนน 5	จุดแข็ง(Strength) และ โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities)	มีปริมาณสูงมาก
คะแนน 4	จุดแข็ง(Strength) และ โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities)	มีปริมาณสูง
คะแนน 3	จุดแข็ง(Strength) และ โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities)	มีปริมาณปานกลาง
คะแนน 2	จุดแข็ง(Strength) และ โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities)	มีปริมาณต่ำ
คะแนน 1	จุดแข็ง(Strength) และ โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities)	มีปริมาณต่ำมาก

การกำหนดเกณฑ์การให้นำหนักคะแนน จุดอ่อน (Weakness)และอุปสรรค (Threats) มีดังนี้

คะแนน -5	จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threats)	มีปริมาณสูงมาก
คะแนน -4	จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threats)	มีปริมาณสูง
คะแนน -3	จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threats)	มีปริมาณปานกลาง
คะแนน -2	จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threats)	มีปริมาณต่ำ
คะแนน -1	จุดอ่อน(Weakness) และอุปสรรค(Threats)	มีปริมาณต่ำมาก

ตาราง 38 แสดงผลการให้น้ำหนักคะแนนรายการจุดแข็ง (Strength)

จุดแข็ง (Strength)	จุดแข็งที่มีศักยภาพส่งผล					จุดแข็งที่มีความสำคัญเชิง					รวม
	กระทบต่อมหาวิทยาลัย					เปรียบเทียบ					
	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
1. มีบุคลากรหลากหลายสาขาที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง	/					/					10
2. มีศักยภาพและนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมากให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	/					/					9
3. บัณฑิตเป็นที่ยอมรับ และความ ต้องการของตลาดแรงงาน	/					/					10
4. มหาวิทยาลัยพัฒนาหลักสูตรตาม ความ ต้องการ ของตลาดแรงงาน	/					/					8
5. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	/					/					7
6. มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ชุมชน ท้องถิ่น ด้านการจัดการศึกษาวิชาชีพ	/					/					7

ตาราง 39 แสดงผลการให้นำหนักคะแนนรายการจุดอ่อน (Weakness)

จุดอ่อน (Weakness)	จุดอ่อนที่มีศักยภาพส่งผล					จุดอ่อนที่มีความสำคัญเชิง					รวม
	กระทบต่อมหาวิทยาลัย					เปรียบเทียบ					
	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
1. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	/					/					-10
2. มีจำนวนและสัดส่วนด้านวุฒิการศึกษาของอาจารย์ไม่เป็นตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	/					/					-10
3. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับต่ำ			/				/				-7
4. การบริหารจัดการยังคงปฏิบัติตามระบบราชการที่มีขั้นตอนและกระบวนการซึ่งไม่เอื้อต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์			/				/				-7
5. วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือครุภัณฑ์มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัยต่อการจัดการศึกษาด้านวิชาชีพ	/					/					-8

ตาราง 40 แสดงผลการให้น้ำหนักคะแนนรายการโอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities)

โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities)	โอกาสที่มีศักยภาพ					โอกาสที่มีความเป็นไปได้ของ					รวม
	ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย					ความสำเร็จ					
	สูงมาก	สูง	กสม	ต่ำ	ต่ำมาก	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
1. การปฏิรูปการศึกษาทำให้ได้รับโอกาสยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาดีขึ้น	/					/					10
2. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล		/					/				8
3. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	/						/				9
4. เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติที่ให้การสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของคนไทย		/						/			7
5. สังคมที่พัฒนาไปในทิศทางของสังคมฐานความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้		/					/				8
6. มีงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรภายนอก		/						/			7

ตาราง 41 แสดงผลการให้น้ำหนักคะแนนรายการอุปสรรค (Threats)

อุปสรรค (Threats)	อุปสรรคที่มีศักยภาพ					อุปสรรคที่มีความสำคัญ					รวม
	ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย					เป็นไปได้ของการเกิดขึ้น					
	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
1. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2548	/					/					-10
2. การแข่งขันของสถานบันอุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี	/					/					-7
3. การสนับสนุนงบประมาณของภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	/					/					-8
4. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรอาจารย์	/					/					-7
5. ความคาดหวังของชุมชนต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	/					/					-7

ค. การสะท้อนการปฏิบัติ

เป้าหมายของกิจกรรม เพื่อวิพากษ์และวิจารณ์ผลการวิเคราะห์ SWOT ประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีผลต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
ชั้นดำเนินการ

1. ตัวแทนของกลุ่มใหญ่ นำเสนอผลการวิเคราะห์ประเมิน จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

2. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและอภิปรายอย่างทั่วถึง

สรุปผลการดำเนินการ

ผู้บริหารและสมาชิกในที่ประชุมมีการยอมรับผลการวิเคราะห์ SWOT ประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

วงจรถูกที่ 2

ก. การวางแผน

ผู้วิจัยและสมาชิกในที่ประชุมได้ร่วมกันวางแผนเพื่อดำเนินการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ระดมพลังสมองและอภิปราย โดยใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT จากผลการสะท้อนการปฏิบัติในวงจรถูกที่ 1 ซึ่งมีกิจกรรมในการปฏิบัติดังนี้

1.1 การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

1.2 การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

ข. การปฏิบัติและการสังเกต

เป้าหมายของกิจกรรม

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

2.2 เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

2.3 เพื่อทดสอบหลังการพัฒนา

2.4 เพื่อวัดเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ขั้นตอนดำเนินการ

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ ประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยผู้วิจัยได้นำเสนอให้สมาชิกในที่ประชุมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ระดมพลังสมอง และอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และประเด็นยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีจัดการศึกษา ผู้ความเป็นเลิศด้านวิชาชีพ มุ่งสร้างคนดี มีคุณภาพ สู้งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยีและพึ่งพาตนเองได้

- พันธกิจ
1. จัดการศึกษาวิชาชีพระดับอุดมศึกษา เฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณธรรมและพึ่งพาตนเองได้
 2. สร้างต้นแบบ การเป็นนักปฏิบัติบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 3. ให้โอกาสผู้สำเร็จอาชีวศึกษาได้ศึกษาต่อ
 4. สร้างงานวิจัย บริการวิชาการ ที่เน้นองค์ความรู้และนวัตกรรม
 5. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
 6. สร้างระบบบริหารจัดการที่ดีมุ่งสู่การพึ่งพาตนเอง

เป้าหมาย

เป้าหมายเชิงคุณภาพ

ผลิตบัณฑิต และกำลังคนที่ทรงความรู้คู่คุณธรรม เชี่ยวชาญเชิงปฏิบัติ ด้านวิชาชีพ โดยพึ่งพาตนเองได้ บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี สร้างงานวิจัย นวัตกรรม และบริการวิชาการ อย่างมีคุณภาพ เป็นระบบ สมดุล ยั่งยืน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน ในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมรวมทั้งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วยการบริหารจัดการที่ดี

เป้าหมายเชิงปริมาณ

1. จัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 25,000 คนภายในปี 2552 โดยเน้นกระบวนการเรียนที่ทรงความรู้คู่คุณธรรม ที่พึ่งพาตนเองได้ให้โอกาสผู้สำเร็จอาชีวศึกษาได้ศึกษาต่อร้อยละ 60
2. ผลิตกำลังคนที่มีความเป็นเลิศทางวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ไม่น้อยกว่า 200 คนต่อปี บนฐานการพึ่งตนเอง
3. ผู้สำเร็จการศึกษามีงานทำ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ใน 1 ปีโดยนายจ้างมีความพึงพอใจไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75
4. สร้างงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์ โดยนำเสนอผลงาน หรือการตีพิมพ์ในระดับชาติและนานาชาติ ไม่น้อยกว่า 24 เรื่องต่อปี และจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรไม่น้อยกว่า 2 เรื่องต่อปี

5. ถ่ายทอดผลงานวิจัย นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์และองค์ความรู้สู่ชุมชนไม่น้อยกว่า 50 เรื่องต่อปี
6. สืบทอดศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่น้อยกว่า 6 โครงการต่อปี
7. ปลุกจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมไม่น้อยกว่า 4 โครงการต่อปี
8. มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและมีมาตรฐานในการทำงานและการให้บริการไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพบนพื้นฐาน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการทางวิชาการแก่สังคม

2. ดำเนินการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 (ระหว่างวันที่ 27 -28 ธันวาคม 2548) โดย ดร. พงนา เอื้องไพบูลย์ เป็นวิทยากรหลัก บรรยายให้ความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งร่วมจัดการดำเนินกลุ่มย่อยในหัวข้อ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิทยากร ได้นำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ต่อเนื่องจากวงจรที่ 1 ให้แต่ละกลุ่มสร้างกลยุทธ์เลือก

โดยการนำผลการวิเคราะห์ SWOT ประเมิน จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) มาสร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ SWOT Matrix ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมเป็น 4 กลุ่ม ในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยให้กลุ่มที่หนึ่งจัดทำกลยุทธ์จุดอ่อนเสริมโอกาส (W+O) กลุ่มที่สองจัดทำกลยุทธ์จุดแข็งผนวกโอกาส (S+O) กลุ่มที่สามจัดทำกลยุทธ์จุดอ่อนแทรกอุปสรรค (W+T) กลุ่มที่สี่จัดทำกลยุทธ์จุดแข็งขัดอุปสรรค (S+T) ซึ่งแสดงดังตาราง 42 ถึง ตาราง 45

ตาราง 42 แสดงกลยุทธ์จุดแข็งผนวกโอกาส

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<ul style="list-style-type: none"> มีบุคลากรหลากหลายสาขาที่มีความรู้ความสามารถทางด้านสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง 	<ul style="list-style-type: none"> การปฏิรูปการศึกษาทำให้ได้รับโอกาสยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาดียิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริม และพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย พัฒนาหลักสูตรบูรณาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและทิศทางการพัฒนาประเทศ ทั้งระดับอุดมศึกษาและต่ำกว่าและหลักสูตรนานาชาติ
<ul style="list-style-type: none"> มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ชุมชนท้องถิ่น ด้านการจัดการศึกษาวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรทั้งในและต่างประเทศ
<ul style="list-style-type: none"> มีศักยภาพและนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมากให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> การปฏิรูปการศึกษาทำให้ได้รับโอกาสยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาดียิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ
<ul style="list-style-type: none"> มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> สังคมที่พัฒนาไปในทิศทางของสังคมฐานความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบประกันคุณภาพ และส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้ด้านวิชาชีพ เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> มีบุคลากรหลากหลายสาขาที่มีความรู้ความสามารถทางด้านสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง 	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดให้กับหน่วยงาน

ตาราง 42 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ที่ให้การสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของคนไทย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมและพัฒนานักวิจัยหน้าใหม่
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ไปสู่สังคมดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทำงานวิจัยให้ได้มาตรฐานสากล ▪ ส่งเสริมการเผยแพร่งานวิจัย นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ในระดับชาติ และนานาชาติ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการวิจัยร่วมระหว่างสถาบันนักศึกษา คณาจารย์ และชุมชน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ที่ให้การสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของคนไทย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน ▪ พัฒนาและถ่ายทอดงานวิจัย นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา ▪ ส่งเสริมการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ระหว่างนักศึกษา คณาจารย์และชุมชน ▪ ส่งเสริมการพัฒนาและถ่ายทอดสิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเพิ่มคุณค่าและสามารถแข่งขันได้แก่สังคม ▪ ส่งเสริมการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

ตาราง 42 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สังคมที่พัฒนาไปในทิศทางของสังคมฐานความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมการบริหารจัดการให้บุคลากรมีแรงจูงใจ ในการทำงานวิจัย
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ชุมชนท้องถิ่น ด้านการจัดการศึกษาวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม ▪ บริการวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเชิงบูรณาการ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานสินค้า
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ชุมชนท้องถิ่น ด้านการจัดการศึกษาวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ที่ให้การสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของคนไทย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ บริการวิชาชีพให้กับชุมชนทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขันให้กับประเทศ ▪ ส่งเสริมศูนย์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ระดับชุมชน ▪ บริการตรวจสอบและวิเคราะห์งานด้านธุรกิจเกษตรกรรมหัตถอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรม

ตาราง 43 แสดงกลยุทธ์จุดแข็งจัดอุปสรรค

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (ST)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีบุคลากรหลากหลายสาขาที่มีความรู้ความสามารถทางด้านสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2548 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีบุคลากรหลากหลายสาขาที่มีความรู้ความสามารถทางด้านสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสนับสนุนงบประมาณของภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเชิงรุกที่ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดสรรทุนพัฒนาอาจารย์ในการศึกษาต่อการวิจัย และฝึกอบรมเพื่อนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกลับมาถ่ายทอด และพัฒนาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีบุคลากรหลากหลายสาขาที่มีความรู้ความสามารถทางด้านสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันชิงนักเรียนที่มีผลการเรียนดี 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากร
<ul style="list-style-type: none"> ▪ บัณฑิตเป็นที่ยอมรับและความต้องการของตลาดแรงงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันชิงนักเรียนที่มีผลการเรียนดี 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
<ul style="list-style-type: none"> ▪ บัณฑิตเป็นที่ยอมรับและความต้องการของตลาดแรงงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความคาดหวังของชุมชนต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในหลักสูตร
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ชุมชนท้องถิ่น ด้านการจัดการศึกษาวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันชิงนักเรียนที่มีผลการเรียนดี 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดเชิดชูเกียรติให้นักศึกษา บุคลากรที่เป็นคนดี คนเก่งของสังคม

ตาราง 44 แสดงกลยุทธ์จุดอ่อนเสริมโอกาส

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ครุภัณฑ์ มีไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัย ต่อการจัดการศึกษาด้านวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การปฏิรูปการศึกษาทำให้ได้รับโอกาสยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาดียิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาห้องปฏิบัติการและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ▪ จัดหาและยกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการตามเกณฑ์มาตรฐานสาขาวิชาชีพ ▪ ส่งเสริมการผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา
<ul style="list-style-type: none"> ▪ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ครุภัณฑ์ มีไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัย ต่อการจัดการศึกษาด้านวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สังคมที่พัฒนาไปในทิศทางของสังคมฐานความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้ด้านวิชาชีพ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ คุณภาพของนักศึกษา แรกเข้าของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การปฏิรูปการศึกษาทำให้ได้รับโอกาสยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาดียิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึ่งพาตนเองได้ ▪ ส่งเสริมให้มีการปรับความรู้พื้นฐาน เพื่อเตรียมความพร้อม ▪ จัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมทักษะด้านวิชาชีพและพึ่งพาตนเองได้ ▪ กำหนดมาตรฐานผู้สำเร็จการศึกษา
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารจัดการ ยังคงปฏิบัติตามระบบราชการที่มีขั้นตอนและกระบวนการซึ่งไม่เอื้อต่อการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาหลักสูตรสหกิจศึกษาในทุกพื้นที่การศึกษา

ตาราง 44 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารการจัดการ ยังคงปฏิบัติตามระบบ ราชการที่มีขั้นตอนและ กระบวนการซึ่งไม่เอื้อ ต่อการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ไปสู่สังคมดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ ▪ ใช้ระบบบัญชี 3 มิติเพื่อแสดงผล การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้ง ในด้านหน่วยงาน แผนงาน และ กองทุน ▪ มีการจัดทำงบประมาณที่มี ประสิทธิภาพโดยการวางแผนในรูป ของตัวเงิน ทั้งงบประมาณประจำ งบประมาณลงทุนและงบประมาณ เงินสด ▪ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อ การบริหารจัดการ ▪ พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการ บริหารจัดการที่มีความสอดคล้องกับ พันธกิจ ▪ สร้างและขยายเครือข่ายโดยเน้น ประสิทธิภาพในการใช้ระบบ เทคโนโลยีและการสื่อสาร
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารการจัดการ ยังคงปฏิบัติตามระบบ ราชการที่มีขั้นตอนและ กระบวนการซึ่งไม่เอื้อ ต่อการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การปฏิรูปการศึกษาทำให้ ได้รับโอกาสยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัย ส่งผลให้ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนา ยิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ บริหารการเงินของมหาวิทยาลัย โดย นำเงินสดที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ ▪ มีการตรวจสอบและประเมินผล ทางการเงินและผลงาน โดยการ รายงานตามขบวนการ

ตาราง 44 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ครุภัณฑ์ มีไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัย ต่อการจัดการศึกษาด้านวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สังคมที่พัฒนาไปในทิศทางของสังคมฐานความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์นวัตกรรม และเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ ▪ จัดทำ ขระระดับมาตรฐาน ห้องปฏิบัติการ และจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง ▪ สร้างศูนย์กลางความรู้ทางค่านงานวิจัยและพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการ ของนักศึกษา คณาจารย์ ชุมชน ภาครัฐ เอกชน และนานาชาติ

ตาราง 45 แสดงกลยุทธ์จุดอ่อนแทรกอุปสรรค

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (WT)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีจำนวนและสัดส่วนด้านวุฒิการศึกษาของอาจารย์ไม่เป็นตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาระบบบริหารบุคคล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ▪ พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเชิงรุกที่มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสนับสนุนงบประมาณของภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดหาทุนพัฒนาบุคลากรในการศึกษาคือการวิจัยและฝึกอบรม
<ul style="list-style-type: none"> ▪ สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม

ตาราง 45 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (WT)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารการจัดการ ยังคงปฏิบัติตามระบบ ราชการที่มีขั้นตอนและ กระบวนการซึ่งไม่เอื้อ ต่อการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การบริหารงานของ มหาวิทยาลัยตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2548 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้มีศักยภาพในการ รองรับการจัดการศึกษา และการ บริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารการจัดการ ยังคงปฏิบัติตามระบบ ราชการที่มีขั้นตอนและ กระบวนการซึ่งไม่เอื้อ ต่อการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสนับสนุนงบประมาณ ของภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สนับสนุน และส่งเสริมให้มี สวัสดิการที่ดี
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารการจัดการ ยังคงปฏิบัติตามระบบ ราชการที่มีขั้นตอนและ กระบวนการซึ่งไม่เอื้อ ต่อการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การบริหารงานของ มหาวิทยาลัยตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2548 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สร้างบรรยากาศของสภาพแวดล้อม และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ เอื้อต่อการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารการจัดการ ยังคงปฏิบัติตามระบบ ราชการที่มีขั้นตอนและ กระบวนการซึ่งไม่เอื้อ ต่อการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความคาดหวังของชุมชนต่อ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรรัก สิ่งแวดลอม

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพ บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1.1 ส่งเสริม และพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้น การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย

1.2 พัฒนาหลักสูตรบูรณาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งระดับอุดมศึกษาและต่ำกว่า และหลักสูตร นานาชาติ

1.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร ทั้งในและต่างประเทศ

1.4 พัฒนาห้องปฏิบัติการ และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการ เรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

1.5 จัดทำ และยกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ ตามเกณฑ์มาตรฐานสาขาวิชาชีพ

1.6 ส่งเสริมการผลิต และใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.7 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย

1.8 จัดสรรทุนพัฒนาอาจารย์ในการศึกษาต่อ การวิจัยและฝึกอบรมเพื่อนำองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกลับมาถ่ายทอด และพัฒนาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

1.9 ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งใน และต่างประเทศในการพัฒนา บุคลากร

1.10 พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึ่งพาตนเองได้

1.11 ส่งเสริมให้มีการปรับความรู้พื้นฐานเพื่อเตรียมความพร้อม

1.12 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมทักษะด้านวิชาชีพ และพึ่งพาตนเองได้

1.13 พัฒนาหลักสูตรสหกิจศึกษาในทุกพื้นที่การศึกษา

1.14 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

1.15 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในหลักสูตร

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
 - 2.1 พัฒนาระบบบริหารบุคคล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 พัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเชิงรุกที่มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ
 - 2.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
 - 2.4 พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ
 - 2.5 มีการจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนในรูปของตัวเงิน ทั้งงบประมาณประจำ งบประมาณลงทุนและงบประมาณเงินสด
 - 2.6 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม
 - 2.7 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้มีศักยภาพในการรองรับการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
 - 2.8 สร้างบรรยากาศของสภาพแวดล้อม และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน
 - 2.9 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ
 - 2.10 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการทางวิชาการแก่สังคม
 - 3.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์นวัตกรรม และเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ
 - 3.2 จัดทำ ยกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ และจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง
 - 3.3 สร้างศูนย์กลางความรู้ทางด้านงานวิจัยและพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการของนักศึกษา คณาจารย์ ชุมชน ภาครัฐ เอกชน และนานาชาติ
 - 3.4 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย และพัฒนา
 - 3.5 ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรทำงานวิจัยให้ได้มาตรฐานสากล
 - 3.6 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน
 - 3.7 พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา

3.8 ส่งเสริมการพัฒนาและถ่ายทอดสิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเพิ่มคุณค่าและสามารถแข่งขันได้แก่สังคม

3.9 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม

3.10 บริการวิชาชีพให้กับชุมชนทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขันให้กับประเทศ

จากการดำเนินกิจกรรม การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก ผู้วิจัยพบว่าเป็นกิจกรรมที่ค่อนข้างยาก ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมค่อนข้างเครียดใช้เวลามากในการดำเนินการ วิทยากรและผู้วิจัยต้องช่วยเสริมข้อมูลให้แก่กลุ่มเป็นระยะๆ ผู้เข้าร่วมประชุมที่แสดงความคิดเห็นในการจัดทำ SWOT Matrix ส่วนใหญ่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนาของแต่ละเขตพื้นที่ ซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบและมีประสบการณ์เกี่ยวกับงานแผนและงบประมาณ ซึ่งเมื่อนำเสนอให้แก่สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่จะเห็นด้วย ไม่มีข้อขัดแย้ง

การดำเนินการจัดฝึกอบรมปฏิบัติการช่วงที่ 3 (วันที่ 29 ธันวาคม 2548) โดย ดร.พจนานี เอื้องไพบุลย์ เป็นวิทยากรหลักบรรยายให้ความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในหัวข้อ การปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือก โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิทยากร ได้นำเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่อเนื่องจากการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการจัดกลุ่มกลยุทธ์ที่ได้จากการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกพร้อมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สอบถามผลการดำเนินงานปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการนำกลยุทธ์ที่จัดเข้าเป็นระบบทางเลือก 3 ระบบ แล้วสรุปให้ที่ประชุมประเมินกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

1. พิจารณาและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ทางเลือกกับวัตถุประสงค์
2. ประเมินโดยใช้เกณฑ์ 3 ประการคือ มีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นไปได้หรือไม่

และยอมรับกันหรือไม่ ผลการวิเคราะห์นำเสนอ ดังตาราง 46

ตาราง 46 ผลการประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ทางเลือก	เหมาะสม	เป็นไปได้	ยอมรับ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี			
1.1 ส่งเสริม และพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย	/	/	/
1.2 พัฒนาหลักสูตรบูรณาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งระดับอุดมศึกษาและต่ำกว่า และหลักสูตรนานาชาติ	/	-	/
1.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร ทั้งในและต่างประเทศ	-	/	/
1.4 พัฒนาห้องปฏิบัติการ และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ	/	/	/
1.5 จัดทำ และยกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ ตามเกณฑ์มาตรฐานสาขาวิชาชีพ	/	-	/
1.6 ส่งเสริมการผลิต และใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา	-	-	/
1.7 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย	/	/	/
1.8 จัดสรรทุนพัฒนาอาจารย์ในการศึกษาคือ การวิจัยและฝึกอบรมเพื่อนำองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกลับมาถ่ายทอด และพัฒนาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย	-	/	/
1.9 ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งใน และต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากร	-	/	/
1.10 พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึ่งพาตนเองได้	/	/	/
1.11 ส่งเสริมให้มีการปรับความรู้พื้นฐานเพื่อเตรียมความพร้อม	-	/	/
1.12 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมทักษะด้านวิชาชีพและพึ่งพาตนเองได้	-	/	/
1.13 พัฒนาหลักสูตรสหกิจศึกษาในทุกพื้นที่การศึกษา	/	-	/
1.14 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	/	/	/
1.15 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในหลักสูตร	-	/	/

ตาราง 46 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ทางเลือก	เหมาะสม เป็นไปได้ ยอมรับ		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย			
2.1 พัฒนาระบบบริหารบุคคล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	/	/	/
2.2 พัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเชิงรุกที่มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ	-	/	/
2.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งในประเทศ และต่างประเทศ	-	/	/
2.4 พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ	/	/	/
2.5 มีการจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนในรูปของตัวเงิน ทั้งงบประมาณประจำ งบประมาณลงทุนและงบประมาณเงินสด	/	/	-
2.6 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม	/	/	/
2.7 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้มีศักยภาพในการรองรับการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย	-	/	/
2.8 สร้างบรรยากาศของสภาพแวดล้อม และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน	-	/	/
2.9 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ	/	/	/
2.10 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ	/	/	/
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการทางวิชาการแก่สังคม			
3.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์นวัตกรรม และเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ	/	/	/
3.2 จัดทำ ยกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ และจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง	/	-	/
3.3 สร้างศูนย์กลางความรู้ทางด้านงานวิจัยและพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการ ของนักศึกษา คณาจารย์ ชุมชน ภาครัฐ เอกชน และนานาชาติ	/	-	/
3.4 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย และพัฒนา	/	/	/
3.5 ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรทำงานวิจัยให้ได้มาตรฐานสากล	-	/	/
3.6 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน	-	/	/

ตาราง 46 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ทางเลือก	เหมาะสม	เป็นไปได้	ยอมรับ
3.7 พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และ โดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา	/	/	/
3.8 ส่งเสริมการพัฒนาและถ่ายทอดสิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเพิ่มคุณค่าและสามารถแข่งขันได้แก่สังคม	/	-	/
3.9 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	/	/	/
3.10 บริการวิชาชีพให้กับชุมชนทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขันให้กับประเทศ	-	/	/

ผลการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกของผู้เข้าร่วมประชุมในด้านความเหมาะสม พบว่าผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนประเมินให้กลยุทธ์ มีความเหมาะสมในการพัฒนาจำนวน 21 กลยุทธ์ จากกลยุทธ์ทั้งหมด 35 กลยุทธ์ มี 14 กลยุทธ์ที่ไม่มีความเหมาะสม คือ

- กลยุทธ์ 1.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรทั้งในและต่างประเทศ
- กลยุทธ์ 1.6 ส่งเสริมการผลิต และใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา
- กลยุทธ์ 1.8 จัดสรรทุนพัฒนาอาจารย์ในการศึกษาต่อ การวิจัยและฝึกอบรมเพื่อนำองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกลับมาถ่ายทอด และพัฒนาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์ 1.9 ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งใน และต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากร
- กลยุทธ์ 1.11 ส่งเสริมให้มีการปรับความรู้พื้นฐานเพื่อเตรียมความพร้อม
- กลยุทธ์ 1.12 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมทักษะด้านวิชาชีพและพึ่งพาตนเองได้
- กลยุทธ์ 1.15 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในหลักสูตร
- กลยุทธ์ 2.2 พัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเชิงรุกที่มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ 2.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

- กลยุทธ์ 2.7 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้มีศักยภาพในการรองรับการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์ 2.8 สร้างบรรยากาศของสภาพแวดล้อม และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน
- กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรทำงานวิจัยให้ได้มาตรฐานสากล
- กลยุทธ์ 3.6 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน
- กลยุทธ์ 3.10 บริการวิชาชีพให้กับชุมชนทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขันให้กับประเทศ

โดยผู้เข้าร่วมประชุมให้เหตุผลที่ไม่เลือกกลยุทธ์ทั้ง 14 กลยุทธ์ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ดำเนินการอยู่แล้วในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเป็นประจำทุกปี และเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาตรการ แผนงานและ โครงการ เช่น สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทำงานวิจัยให้ได้มาตรฐานสากล และ บริการวิชาชีพให้กับชุมชนทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขันให้กับประเทศ

ผลการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกของผู้เข้าร่วมประชุมในด้านความเป็นไปได้ พบว่าผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนประเมินให้กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในการพัฒนาจำนวน 29 กลยุทธ์ จากกลยุทธ์ทั้งหมด 35 กลยุทธ์ มี 6 กลยุทธ์ ที่เป็นไปได้ในการพัฒนา คือ

- กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาหลักสูตรบูรณาการด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งระดับอุดมศึกษาและต่ำกว่า และหลักสูตรนานาชาติ
- กลยุทธ์ 1.5 จัดหา และยกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ ตามเกณฑ์มาตรฐานสาขาวิชาชีพ
- กลยุทธ์ 1.13 พัฒนาหลักสูตรสหกิจศึกษาในทุกพื้นที่การศึกษา
- กลยุทธ์ 3.2 จัดหายกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ และจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง
- กลยุทธ์ 3.3 สร้างศูนย์กลางความรู้ทางด้านงานวิจัยและพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการ ของนักศึกษา คณาจารย์ ชุมชน ภาครัฐ เอกชน และนานาชาติ
- กลยุทธ์ 3.8 ส่งเสริมการพัฒนาและถ่ายทอดสิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเพิ่มคุณค่าและสามารถแข่งขันได้แก่สังคม

โดยผู้เข้าร่วมประชุมให้เหตุผลที่ไม่เลือกกลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาตรการ แผนงานและโครงการ และเป็นกลยุทธ์ที่แก้ไขได้ยาก เช่น กลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรบูรณาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งระดับอุดมศึกษาและต่ำกว่า และหลักสูตรนานาชาติ จัดหายกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ และจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง เป็นต้น

ผลการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกของผู้เข้าร่วมประชุมในด้านการยอมรับขององค์กร พบว่าผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนประเมินให้กลยุทธ์ที่มีการยอมรับขององค์กรในการพัฒนาจำนวน 34 กลยุทธ์ จากกลยุทธ์ทั้งหมด 35 กลยุทธ์ มี 1 กลยุทธ์ ที่ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร คือ

กลยุทธ์ 2.5 มีการจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนในรูปของตัวเงิน ทั้งงบประมาณประจำ งบประมาณลงทุนและงบประมาณเงินสด

โดยผู้เข้าร่วมประชุมให้เหตุผลที่ไม่เลือกกลยุทธ์นี้ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลักของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยตรง แต่เป็นการดำเนินงานของสายสนับสนุน

การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

นำกลยุทธ์ทั้งหมดมาจัดลำดับความสำคัญโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนใช้ปากกาเคมีขีดด้านหลังกลยุทธ์คนละไม่เกิน 3 ขีด สำหรับความคิดเห็นที่คิดว่ากลยุทธ์ใดสำคัญที่สุด จำนวนไม่เกิน 3 กลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์นำเสนอ ดังตาราง 47

ตาราง 47 ผลการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ทางเลือก	คะแนน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
1.1 ส่งเสริม และพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดการหลักสูตรที่หลากหลาย	8
1.2 พัฒนาหลักสูตรบูรณาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งระดับอุดมศึกษาและต่ำกว่า และหลักสูตรนานาชาติ	2
1.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร ทั้งในและต่างประเทศ	2
1.4 พัฒนาห้องปฏิบัติการ และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ	7
1.5 จัดทำ และยกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ ตามเกณฑ์มาตรฐานสาขาวิชาชีพ	3
1.6 ส่งเสริมการผลิต และใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา	6
1.7 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย	2
1.8 จัดสรรทุนพัฒนาอาจารย์ในการศึกษาต่อ การวิจัยและฝึกอบรมเพื่อนำองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกลับมาถ่ายทอด และพัฒนาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย	2
1.9 ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งใน และต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากร	6
1.10 พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึ่งพาตนเองได้	
1.11 ส่งเสริมให้มีการปรับความรู้พื้นฐานเพื่อเตรียมความพร้อม	3
1.12 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมทักษะด้านวิชาชีพและพึ่งพาตนเองได้	2
1.13 พัฒนาหลักสูตรสหกิจศึกษาในทุกพื้นที่การศึกษา	2
1.14 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	2
1.15 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในหลักสูตร	2
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย	
2.1 พัฒนาระบบบริหารบุคคล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	6
2.2 พัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเชิงรุกที่มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ	2
2.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทั้งในประเทศ และต่างประเทศ	2
2.4 พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ	6

ตาราง 47 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ทางเลือก	คะแนน
2.5 มีการจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนในรูปแบบของตัวเงิน ทั้งงบประมาณประจำ งบประมาณลงทุนและงบประมาณเงินสด	0
2.6 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม	6
2.7 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้มีศักยภาพในการรองรับการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย	3
2.8 สร้างบรรยากาศของสภาพแวดล้อม และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน	3
2.9 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ	6
2.10 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ	7
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการทางวิชาการแก่สังคม	
3.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์นวัตกรรม และเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ	6
3.2 จัดหากระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ และจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง	2
3.3 สร้างศูนย์กลางความรู้ทางด้านงานวิจัยและพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการ ของนักศึกษา คณาจารย์ ชุมชน ภาครัฐ เอกชน และนานาชาติ	2
3.4 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย และพัฒนา	7
3.5 ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรทำงานวิจัยให้ได้มาตรฐานสากล	2
3.6 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน	4
3.7 พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา	6
3.8 ส่งเสริมการพัฒนาและถ่ายทอดสิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเพิ่มคุณค่าและสามารถแข่งขันได้แก่สังคม	2
3.9 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	7
3.10 บริการวิชาชีพให้กับชุมชนทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขันให้กับประเทศ	2

สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ 5 อันดับแรก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- กลยุทธ์ 1.1 ส่งเสริม และพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย
- กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาห้องปฏิบัติการ และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ 1.3 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์ 1.4 พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึงพาตนเองได้
- กลยุทธ์ 1.5 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

- กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบริหารบุคคล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ
- กลยุทธ์ 2.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม
- กลยุทธ์ 2.4 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ
- กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการทางวิชาการแก่สังคม

- กลยุทธ์ 3.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์นวัตกรรม และเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ
- กลยุทธ์ 3.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย และพัฒนา
- กลยุทธ์ 3.3 พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยีโดย มุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา
- กลยุทธ์ 3.4 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม

กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน

ค. การสะท้อนการปฏิบัติ

เป้าหมายของกิจกรรม เพื่อวิพากษ์และวิจารณ์ ผลการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา

ขั้นตอนการ

1. ผู้วิจัยและตัวแทนของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา นำเสนอผลการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกให้สมาชิกในที่ประชุม ที่ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และอภิปรายอย่างทั่วถึง

2. วิทยาการวิพากษ์และวิจารณ์ ผลการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก คือ รองศาสตราจารย์ชัยยศ สันตวงษ์

สรุปผลการดำเนินการ

1. สมาชิกในที่ประชุม ยอมรับผลการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ โดยให้กลยุทธ์ทางเลือกที่มีคะแนนความสำคัญต่ำ กำหนดเป็นมาตรการ แผนงานและโครงการ ภายใต้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีความเกี่ยวข้องกันในการดำเนินงาน

2. การทดสอบหลังการพัฒนา

ผู้วิจัยทำการทดสอบหลังการพัฒนา (Post - test) โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีผลการทดสอบ ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 31.16 คะแนน และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.22

3. คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตอบแบบวัดเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา ซึ่งมีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

วาระที่ 3

ก. การวางแผน

1.1 ผู้วิจัยเสนอขออนุมัติโครงการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ให้แก่ อาจารย์ บุคลากรมหาวิทยาลัยใน 6 เขตพื้นที่ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา คือ เขตพื้นที่เชียงราย เขตพื้นที่น่าน เขตพื้นที่ลำปาง เขตพื้นที่ตาก เขตพื้นที่พิจิตร โลก และเขตพื้นที่ภาคพายัพ

1.2 ทำหนังสือถึงรองอธิการบดีเขตพื้นที่ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เพื่อขออนุญาตจัดประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

1.3 จัดทำเอกสารร่างแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ข. การปฏิบัติและการสังเกต

เป้าหมายของกิจกรรม เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ในการมีส่วนร่วม โดยการประเมินแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ขั้นดำเนินการ ได้ดำเนินการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ดังนี้

ผู้วิจัยได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยในการดำเนินการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จำนวน 6 เขตพื้นที่ คือ เขตพื้นที่เชียงราย เขตพื้นที่น่าน เขตพื้นที่ลำปาง เขตพื้นที่ตาก เขตพื้นที่พิจิตร โลก และเขตพื้นที่ภาคพายัพ โดยกำหนด วัน เวลา ในการประชุมวิสัยทัศน์ร่วมดังนี้

วันที่ 14 สิงหาคม 2550 เขตพื้นที่เชียงราย

วันที่ 15 สิงหาคม 2550 เขตพื้นที่น่าน

วันที่ 23 สิงหาคม 2550 เขตพื้นที่ลำปาง

วันที่ 24 สิงหาคม 2550 เขตพื้นที่ตาก

วันที่ 25 สิงหาคม 2550 เขตพื้นที่พิจิตร โลก

วันที่ 6 กันยายน 2550 เขตพื้นที่ภาคพายัพ

ค. การสะท้อนการปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบประเมินแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ทำการประเมินหลังจากประชุมเสร็จแล้ว ซึ่งผลการประเมิน ดังแสดงในตาราง 56 ถึง ตาราง 63

สรุปผลการดำเนินการ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการบรรยายและร่วมอภิปรายเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยเชิญชวนให้ผู้เข้าประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้ร่วม

อภิปรายแสดงความคิดเห็น ซึ่งจากการสังเกตผู้เข้าร่วมประชุมวิสัยทัศน์ร่วม(Shared Vision) ผู้วิจัยพบว่า อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในแต่ละพื้นที่ที่มีความสนใจเข้าร่วมรับฟังแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และร่วมแสดงความคิดเห็น มีจำนวนทั้งสิ้น 1,641 คน ซึ่งจากผลการสำรวจการลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุมพบว่า พื้นที่น่าน พื้นที่พิษณุโลก พื้นที่ลำปาง พื้นที่เชียงราย พื้นที่ภาคพายัพ และพื้นที่ตาก มีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ พื้นที่พิษณุโลกคิดเป็นร้อยละ 88.83 พื้นที่น่านคิดเป็นร้อยละ 86.24 พื้นที่เชียงรายคิดเป็นร้อยละ 73.44 พื้นที่ลำปางคิดเป็นร้อยละ 63.53 พื้นที่ตากคิดเป็นร้อยละ 55.62 และพื้นที่ภาคพายัพคิดเป็นร้อยละ 50.76 จากการสังเกต การประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผู้วิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมประชุมมีความสนใจและร่วมอภิปรายแผนกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นโดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับ เพื่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบในการดำเนินงานจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งการดำเนินกิจกรรมการมีส่วนร่วมในครั้งนี้ ได้ดำเนินการโดยใช้ทฤษฎีเชิงระบบ (System Approach) ซึ่งมีองค์ประกอบหลักดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการสร้างแนวความคิดพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการประเมินความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ และระดับในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของแต่ละบุคคลก่อนดำเนินการ 2) กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการในการดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ 3) ปัจจัยนำออก (Output) คือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการและได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ มีความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และ 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินการ โดยการประเมินความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ หลังการดำเนินการ เพื่อนำผลที่ได้มาศึกษาพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ และพัฒนาระดับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

นอกจากทฤษฎีเชิงระบบที่นำมาใช้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดหลักเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning approach) ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างถาวร โดยจัดให้มีการเรียนรู้ใน 3 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ทางด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) ให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และบทบาทหน้าที่
2. การเรียนรู้ทางด้านจิตพิสัย (Affective domain) ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลเกิดเจตคติที่ดี และมีความตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ต่อคุณภาพการศึกษา
3. การเรียนรู้ทางด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain) เป็นการปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะในการวางแผนกลยุทธ์

ผลการประเมินการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

3.1 ผลการประเมินระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ตาราง 48 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ก่อนการพัฒนา (Pre-test)

ข้อความ	ระดับการมีส่วนร่วม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติและคุณภาพการจัดการศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย	-	-	-	45.2	54.8
2. การประเมินและสรุปผลการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา	-	-	-	31.0	69.0
3. การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	-	-	-	33.3	66.7
4. การประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	-	-	-	26.2	73.8
5. การประเมินปัญหาอุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย	-	-	-	35.7	64.3
6. การสรุปสถานภาพและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย	-	-	-	31.0	69.0

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการมีส่วนร่วม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. การกำหนดความต้องการของมหาวิทยาลัยในอนาคต	-	-	-	31.0	69.0
9. การประเมินความสำคัญและกำหนดบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย	-	-	-	31.0	69.0
10. การให้ความเห็นชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย	-	-	-	38.1	61.9
12. การให้ความเห็นชอบ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	-	-	-	33.3	66.7
13. การเสนอแนะและให้ความเห็นชอบโครงการ/กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยควรปฏิบัติ	-	-	14.3	33.3	52.4
14. การประเมินจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม	-	-	38.1	31.0	31.0
15. การกำหนดตัวชี้วัดที่บ่งบอกสภาพความสำเร็จในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	-	-	-	54.8	45.2
16. การเสนอแนะตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ/กิจกรรม	-	-	-	50.0	50.0
17. การพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการและกิจกรรม	-	-	-	35.7	64.3
18. การตัดสินใจให้ความเห็นชอบการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	-	-	-	31.0	69.0

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต = 25.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 4.07 สูงสุด = 35 ต่ำสุด = 18

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพรวมของการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ออกตามระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ พบว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมน้อย (ร้อยละ 47.62) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีส่วนร่วมปานกลาง (ร้อยละ 40.48) และกลุ่มที่มีส่วนร่วมมาก (ร้อยละ 11.90) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 49

ตาราง 49 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ก่อนการพัฒนา (Pre-test)

ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีส่วนร่วมน้อย	20	47.62
กลุ่มที่มีส่วนร่วมปานกลาง	17	40.48
กลุ่มที่มีส่วนร่วมมาก	5	11.90
รวม	42	100

ตาราง 50 ร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา หลังการพัฒนา (Post-test)

ข้อความ	ระดับการมีส่วนร่วม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติและคุณภาพการจัดการศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย	21.4	73.8	4.8	-	-
2. การประเมินและสรุปผลการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา	21.4	61.9	14.3	2.4	-
3. การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	26.2	71.4	2.4	-	-
4. การประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	19.0	52.4	26.2	2.4	-
5. การประเมินปัญหาอุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย	33.3	61.9	4.8	-	-
6. การสรุปสถานการณ์และทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย	9.5	69.0	19.0	2.4	-
7. การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย	19.0	59.5	21.4	-	-
8. การกำหนดความต้องการของมหาวิทยาลัยในอนาคต	26.2	50.0	21.4	2.4	-
9. การประเมินความสำคัญและกำหนดบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย	19.0	54.8	26.2	-	-

ตาราง 50 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับการมีส่วนร่วม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. การให้ความเห็นชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย	19.0	71.4	7.1	2.4	-
11. การเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	14.3	66.7	19.0	-	-
12. การให้ความเห็นชอบ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	23.8	57.1	16.7	2.4	-
13. การเสนอแนะและให้ความเห็นชอบโครงการ/กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยควรปฏิบัติ	26.2	64.3	9.5	-	-
14. การประเมินจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม	45.2	50.0	2.4	2.4	-
15. การกำหนดตัวชี้วัดที่บ่งบอกสภาพความสำเร็จในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	14.3	69.0	16.7	-	-
16. การเสนอแนะตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ/กิจกรรม	7.1	38.1	52.4	2.4	-
17. การพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการและกิจกรรม	9.5	38.1	52.4	-	-
18. การตัดสินใจให้ความเห็นชอบการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	26.2	33.3	38.1	2.4	-

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต = 71.83 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 5.10 สูงสุด = 78 ต่ำสุด = 45

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพรวมของการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ออกตามระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ พบว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมปานกลาง (ร้อยละ 64.28) รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีส่วนร่วมมาก (ร้อยละ 26.19) และกลุ่มที่มีส่วนร่วมน้อย (ร้อยละ 9.52) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 51

ตาราง 51 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี หลังการพัฒนา (Post-test)

ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่มีส่วนร่วมน้อย	4	9.52
กลุ่มที่มีส่วนร่วมปานกลาง	27	64.28
กลุ่มที่มีส่วนร่วมมาก	11	26.19
รวม	42	100

การเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test) เพื่อต้องการทราบถึงผลการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังตาราง 52

ตาราง 52 การเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test)

ข้อความ	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		t-test
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
1. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติและคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย	1.45	.504	4.17	.490	27.669**
2. การประเมินและสรุปผลการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา	1.31	.468	4.02	.680	24.834**
3. การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	1.33	.477	4.24	.484	28.717**
4. การประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	1.26	.445	3.88	.739	19.241**
5. การประเมินปัญหาอุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย	1.36	.485	4.29	.554	23.481**

ตาราง 52 (ต่อ)

ข้อความ	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		t-test
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
6. การสรุปสถานภาพและทิศทางในการพัฒนา มหาวิทยาลัย	1.31	.468	3.86	.608	19.836**
7. การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย	1.31	.468	3.98	.643	20.432**
8. การกำหนดความต้องการของมหาวิทยาลัยในอนาคต	1.31	.468	4.00	.765	18.878**
9. การประเมินความสำคัญและกำหนดบทบาทหน้าที่ของ มหาวิทยาลัย	1.31	.468	3.93	.677	22.229**
10. การให้ความเห็นชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย	1.38	.492	4.07	.601	22.340**
11. การเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของ มหาวิทยาลัย	1.43	.501	3.95	.582	20.354**
12. การให้ความเห็นชอบ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของ มหาวิทยาลัย	1.33	.477	4.02	.715	20.060**
13. การเสนอแนะและให้ความเห็นชอบโครงการ/กิจกรรม ที่มหาวิทยาลัยควรปฏิบัติ	1.62	.731	4.17	.581	15.865**
14. การประเมินจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม	2.07	.838	4.38	.661	13.423**
15. การกำหนดตัวชี้วัดที่บ่งบอกสภาพความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	1.55	.504	3.98	.563	20.450**
16. การเสนอแนะตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม	1.50	.506	3.50	.672	13.832**
17. การพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงานในแต่ละโครงการและกิจกรรม	1.36	.485	3.57	.668	19.130**
18. การตัดสินใจให้ความเห็นชอบการกำหนดตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	1.31	.468	3.83	.853	18.378**
ภาพรวม	1.41	.474	3.99	.899	22.723**

หมายเหตุ ** $P \leq .01$

จากตาราง 52 ภาพรวมของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ล้านนา ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.41$) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test) พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมที่จัดให้กับคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่งผลต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวก คือ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ความตระหนักในความจำเป็น ความผูกพันต่อองค์กร และตำแหน่งทางบริหาร ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้น

การเปรียบเทียบคะแนนวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test) เพื่อต้องการทราบถึงผลการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังตาราง 53

ตาราง 53 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test)

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	\bar{X}	SD	t-test
ก่อนการพัฒนา	17.59	4.71	16.89**
หลังการพัฒนา	31.16	2.22	

หมายเหตุ ** $P \leq .01$

จากตาราง 57 เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test) พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมโดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ทำให้คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้น

3.2 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผู้วิจัยได้ให้อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ประเมินแผนกลยุทธ์ หลังจากการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ในแต่ละเขตพื้นที่ โดยทำการประเมินแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้ว ซึ่งผลจากการวิเคราะห์การประเมิน ปรากฏผลในตาราง 54 ถึงตาราง 61

ตาราง 54 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เข้าร่วมประชุมเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Shared Vision)

เขตพื้นที่	จำนวนทั้งหมด	จำนวนเข้าร่วมประชุม	คิดเป็นร้อยละ
เขตพื้นที่ภาคพายัพ	725	368	50.76
เขตพื้นที่เชียงราย	128	94	73.44
เขตพื้นที่น่าน	218	188	86.24
เขตพื้นที่ลำปาง	266	169	63.53
เขตพื้นที่ตาก	347	193	55.62
เขตพื้นที่พิษณุโลก	197	175	88.83
รวม	1886	1187	62.94

จากตาราง 54 จะเห็นได้ว่า อาจารย์ และบุคลากรเขตพื้นที่ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เข้าร่วมประชุมเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Shared Vision) 3 อันดับแรก คือ เขตพื้นที่พิษณุโลก (ร้อยละ 88.83) เขตพื้นที่น่าน (ร้อยละ 86.24) เขตพื้นที่เชียงราย (ร้อยละ 73.44) ตามลำดับ

ตาราง 55 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่ ภาคพายัพ

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)			
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ	
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1				
กลยุทธ์ 1.1	ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย	1.0	1.0	0.9
กลยุทธ์ 1.2	พัฒนาห้องปฏิบัติการและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 1.3	พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย	1.0	0.7	0.9
กลยุทธ์ 1.4	พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึงพาได้	0.9	0.7	0.8
กลยุทธ์ 1.5	ส่งเสริมการผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	0.9	0.6	0.9
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2				
กลยุทธ์ 2.1	พัฒนาระบบบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1.0	0.8	1.0
กลยุทธ์ 2.2	พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ	1.0	0.6	0.8
กลยุทธ์ 2.3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม	1.0	0.7	0.9
กลยุทธ์ 2.4	พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.0	0.6	0.8
กลยุทธ์ 2.5	พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ	1.0	0.7	1.0
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3				
กลยุทธ์ 3.1	จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางศูนย์นวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ	0.9	0.6	0.7
กลยุทธ์ 3.2	เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 3.3	พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา	0.8	0.7	0.8
กลยุทธ์ 3.4	เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	1.0	1.0	1.0

ตาราง 55 (ต่อ)

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน	1.0	.8	.8

จากตาราง 55 ผลการประเมินค่าความสอดคล้องของกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของเขตพื้นที่ภาคพายัพของกลยุทธ์พบว่ามีความสอดคล้องมากกว่า 0.5 แสดงถึงกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนา มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สามารถนำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้

ตาราง 56 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับ ของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่เชียงราย

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1			
กลยุทธ์ 1.1 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย	1.0	1.0	0.8
กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาห้องปฏิบัติการและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 1.3 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 1.4 พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึงพาได้	1.0	0.8	0.9

ตาราง 56 (ต่อ)

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
กลยุทธ์ 1.5 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	1.0	1.0	1.0
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2			
กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1.0	0.8	1.0
กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ	1.0	0.8	1.0
กลยุทธ์ 2.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม	1.0	0.8	1.0
กลยุทธ์ 2.4 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ที่ดีและระบบประกัน คุณภาพ	1.0	0.8	1.0
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3			
กลยุทธ์ 3.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางศูนย์นวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพ ระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ	0.9	0.9	0.8
กลยุทธ์ 3.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	1.0	1.0	1.0
กลยุทธ์ 3.3 พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และ เทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา	0.8	0.8	0.8
กลยุทธ์ 3.4 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	1.0	1.0	1.0
กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิ ปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ ให้แก่ชุมชน	1.0	1.0	1.0

จากตาราง 56 ผลการประเมินค่าความสอดคล้องของกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับ ของเขตพื้นที่ เชียงราย พบว่ามีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.5 แสดงถึงกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนา มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สามารถนำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนาได้

ตาราง 57 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่น่าน

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)			
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ	
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1				
กลยุทธ์ 1.1	ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย	1.0	1.0	0.9
กลยุทธ์ 1.2	พัฒนาห้องปฏิบัติการและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 1.3	พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย	1.0	0.7	0.9
กลยุทธ์ 1.4	พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึงพาได้	0.9	0.9	0.8
กลยุทธ์ 1.5	ส่งเสริมการผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุงวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	0.9	0.8	0.9
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2				
กลยุทธ์ 2.1	พัฒนาระบบบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1.0	0.8	0.9
กลยุทธ์ 2.2	พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ	1.0	0.9	0.8
กลยุทธ์ 2.3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม	1.0	0.8	0.9
กลยุทธ์ 2.4	พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 2.5	พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ	1.0	0.8	1.0
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3				
กลยุทธ์ 3.1	จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางศูนย์นวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ	0.9	0.8	0.7
กลยุทธ์ 3.2	เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	1.0	0.9	0.8
กลยุทธ์ 3.3	พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา	0.8	0.7	0.8
กลยุทธ์ 3.4	เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	1.0	1.0	1.0

ตาราง 57 (ต่อ)

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน	1.0	1.0	1.0

จากตาราง 57 ผลการประเมินค่าความสอดคล้องของกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของเขตพื้นที่น่าน พบว่ามีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.5 แสดงถึงกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนา มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สามารถนำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้

ตาราง 58 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่ลำปาง

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1			
กลยุทธ์ 1.1 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย	1.0	1.0	0.9
กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาห้องปฏิบัติการและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	1.0	0.9	0.8
กลยุทธ์ 1.3 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย	1.0	0.9	0.9
กลยุทธ์ 1.4 พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึงพาได้	0.9	0.9	0.9

ตาราง 58 (ต่อ)

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
กลยุทธ์ 1.5 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	0.9	0.8	0.9
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2			
กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1.0	0.8	1.0
กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 2.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม	1.0	0.7	0.9
กลยุทธ์ 2.4 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ	1.0	0.6	0.8
กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกัน คุณภาพ	1.0	0.9	1.0
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3			
กลยุทธ์ 3.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางศูนย์นวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพ ระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ	0.9	0.8	0.7
กลยุทธ์ 3.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 3.3 พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และ เทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา	0.8	0.8	0.8
กลยุทธ์ 3.4 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	1.0	1.0	1.0
กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิ ปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ ให้แก่ชุมชน	1.0	1.0	1.0

จากตาราง 58 ผลการประเมินค่าความสอดคล้องของกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของเขตพื้นที่ลำปาง พบว่ามีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.5 แสดง ถึงกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนา มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สามารถนำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนาได้

ตาราง 59 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่ตาก

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)			
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ	
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1				
กลยุทธ์ 1.1	ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย	1.0	1.0	0.9
กลยุทธ์ 1.2	พัฒนาห้องปฏิบัติการและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 1.3	พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 1.4	พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึงพาได้	0.9	0.7	0.8
กลยุทธ์ 1.5	ส่งเสริมการผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุงวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	0.9	0.8	0.9
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2				
กลยุทธ์ 2.1	พัฒนาระบบบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1.0	0.8	1.0
กลยุทธ์ 2.2	พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ	1.0	0.6	0.8
กลยุทธ์ 2.3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม	1.0	0.9	0.9
กลยุทธ์ 2.4	พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.0	0.8	0.9
กลยุทธ์ 2.5	พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ	1.0	0.8	1.0
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3				
กลยุทธ์ 3.1	จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางศูนย์นวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ	0.9	0.6	0.7
กลยุทธ์ 3.2	เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 3.3	พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา	0.8	0.7	0.8
กลยุทธ์ 3.4	เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	1.0	0.9	1.0

ตาราง 59 (ต่อ)

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน	0.8	0.8	0.8

จากตาราง 59 ผลการประเมินค่าความสอดคล้องของกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของเขตพื้นที่ตาก พบว่ามีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.5 แสดงถึงกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนา มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สามารถนำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ลีนาได้

ตาราง 60 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรเขตพื้นที่พิษณุโลก

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1			
กลยุทธ์ 1.1 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย	1.0	1.0	0.9
กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาห้องปฏิบัติการและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	1.0	0.8	0.7
กลยุทธ์ 1.3 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 1.4 พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึงพาได้	0.9	0.7	0.7

ตาราง 60 (ต่อ)

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
กลยุทธ์ 1.5 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	0.9	0.8	0.8
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2			
กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ	1.0	0.6	0.7
กลยุทธ์ 2.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 2.4 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ	1.0	0.6	0.7
กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกัน คุณภาพ	1.0	0.7	0.8
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3			
กลยุทธ์ 3.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางศูนย์นวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพ ระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ	0.9	0.6	0.8
กลยุทธ์ 3.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	1.0	0.7	0.9
กลยุทธ์ 3.3 พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และ เทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา	0.8	0.7	0.9
กลยุทธ์ 3.4 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิ ปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ ให้แก่ชุมชน	1.0	0.8	0.8

จากตาราง 60 ผลการประเมินค่าความสอดคล้องของกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของเขตพื้นที่พิษณุโลก พบว่ามีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.5 แสดงถึงกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนา มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สามารถนำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้

ตาราง 61 แสดงผลการวิเคราะห์การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)			
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ	
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1				
กลยุทธ์ 1.1	ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย	1.0	1.0	0.9
กลยุทธ์ 1.2	พัฒนาห้องปฏิบัติการและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	1.0	0.8	0.8
กลยุทธ์ 1.3	พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 1.4	พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึงพาได้	0.9	0.8	0.8
กลยุทธ์ 1.5	ส่งเสริมการผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุงวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	0.9	0.8	0.9
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2				
กลยุทธ์ 2.1	พัฒนาระบบบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1.0	0.8	0.9
กลยุทธ์ 2.2	พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 2.3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม	1.0	0.7	0.9
กลยุทธ์ 2.4	พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 2.5	พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ	1.0	0.7	0.9
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3				
กลยุทธ์ 3.1	จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางศูนย์นวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ	0.9	0.7	0.7
กลยุทธ์ 3.2	เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	1.0	0.7	0.8
กลยุทธ์ 3.3	พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา	0.8	0.7	0.8
กลยุทธ์ 3.4	เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	1.0	0.8	0.9

ตาราง 61 (ต่อ)

แผนกลยุทธ์	ค่าความสอดคล้อง (IOC)		
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	การยอมรับ
กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน	0.9	0.8	0.8

จากตาราง 61 ผลการประเมินค่าความสอดคล้องของกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับของของอาจารย์และบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่ามีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.5 แสดงถึงกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนา มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สามารถนำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้

3.3 การถอดบทเรียนจากกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

จากผลการวิจัย การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตั้งแต่การศึกษาสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมและการประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ได้แก่ การสนทนากลุ่ม กระบวนการ AIC การประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ SWOT ระดมพลังสมอง และการอภิปราย ทำให้ได้ผลการวิจัยดังกล่าวมา อย่างไรก็ตามได้พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีหลายลักษณะซึ่งอาจแบ่งตามบทบาทและหน้าที่ของผู้เข้าร่วมประชุมในแต่ละกิจกรรมพัฒนา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ การเข้าร่วมประชุมเป็นกรรมการ เป็นประธาน เป็นผู้อภิปราย ผู้วิพากษ์วิจารณ์ เป็นผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ และผู้ประเมินแผนกลยุทธ์ โดยร่วมรับการฝึกอบรม ร่วมในการค้นหาและวิเคราะห์ปัญหา ร่วมในการวางแผน ร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมตัดสินใจ และร่วมในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ทำให้ผู้วิจัยมองเห็นพัฒนาการของวิธีการคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์

และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาในบริบทการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในทางปฏิบัติ และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งผู้วิจัยสามารถสังเกตได้จากกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า ก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัด ถึงแม้ว่าบางครั้งมีการโต้แย้งกันบ้างเนื่องจากบางกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ค่อนข้างยาก เช่น การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมต้องใช้ความรู้ความสามารถและมีการแสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ทำได้ข้อสรุปที่ดีภายใต้ข้อมูล การใช้เหตุผล และการยอมรับของผู้เข้าร่วมประชุม ดังคำสนทนาของผู้เข้าร่วมประชุม “...ประชุมแบบนี้ผมว่าดีนะ...ทุกคนกระตือรือร้น และสนุกกับการประชุม...มีกิจกรรมต่อเนื่องตลอด...บางคนให้พักยังทำงานต่อเลย แล้วบางคนเขาก็มีข้อเสนอหรือความคิดเห็นดีๆ ที่เรานึกไม่ถึง...เป็นความคิดที่ดีมากๆเลย...” ดังนั้นผู้วิจัยขอสรุปลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

3.3.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริหารจัดการกลุ่ม (Participation in decision - making and management) มีดังนี้

1) กลไกการตัดสินใจใช้การประชุมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูง เพื่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริหารจัดการกลุ่มของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งจะร่วมกันพิจารณาโดยการประชุม ปรึกษาหารือกัน เสนอความคิดร่วมกันและมีผลสรุปตกลงร่วมกัน

2) วิธีบริหารการจัดการกลุ่ม คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการบริหารจัดการกลุ่ม แบ่งเป็น 6 กลุ่ม ตามลักษณะเขตพื้นที่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยมีการเลือกตั้งประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และกรรมการ

3.3.2 การมีส่วนร่วมในการวางแผน (Participation in planning)

ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาหลายขั้นตอน ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้ดำเนินการวางแผนเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ระดมพลังสมอง (Brain Storming) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการกำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการวิจัย จากนั้นจึงใช้กระบวนการ AIC โดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมแสดงความคิดเห็น

เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา กำหนดกิจกรรมที่จะต้องร่วมกันทำ เวลา และสถานที่ในลักษณะของแผนปฏิบัติการ (action plan)

การวางแผนการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีจุดเด่นของกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ คือ หลังจากที่ได้ปฏิบัติการวางแผนในแต่ละขั้นตอนและได้ร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสม คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกัน มีการตรวจสอบและการวิพากษ์วิจารณ์โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผลการสะท้อนในการวางแผนในขั้นตอนต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.3.3 การมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติและดำเนินงาน (Participation in Implementation and Operation)

การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในการลงมือปฏิบัติและดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่ต่อจากขั้นตอนการวางแผน ซึ่งทุกขั้นตอนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา บางกลุ่มจะร่วมปฏิบัติการทุกขั้นตอน แต่บางกลุ่มจะร่วมปฏิบัติการบางขั้นตอน ลักษณะการมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติและดำเนินงานมีดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาสที่เอื้ออำนวย (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมอภิปราย และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการวิพากษ์วิจารณ์ผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาข้อมูลสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT

2) การมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยทำการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ระดมพลังสมอง และอภิปราย เพื่อหาข้อสรุปในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปใช้ร่วมกับผลการวิเคราะห์ SWOT ในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก ซึ่งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้เข้าร่วมประชุมฝึกรอบเชิงปฏิบัติการโดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก คือ กลยุทธ์จุดแข็งผนวกโอกาส (S+O) กลยุทธ์จุดอ่อนเสริมโอกาส (W+O) กลยุทธ์จุดอ่อนแทรกอุปสรรค (W+T) และกลยุทธ์จุดแข็งขจัดอุปสรรค (S+T) ทำให้ได้กลยุทธ์ทางเลือกทั้งหมด 35 กลยุทธ์ แต่จากผลการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกโดยคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมในการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ล้านนา มีจำนวน 21 กลยุทธ์ หลังจากนั้นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้จัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์

3) การมีส่วนร่วมในการประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้ใช้วิธีการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) กับอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ทั้ง 6 เขตพื้นที่ คือ พื้นที่เชียงราย เขตพื้นที่น่าน เขตพื้นที่ลำปาง เขตพื้นที่ตาก เขตพื้นที่พิษณุโลก และเขตพื้นที่ภาคพายัพ โดยผู้วิจัยเป็นวิทยากรบรรยาย และเชิญชวนผู้เข้าร่วมประชุม ร่วมอภิปรายเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา หลังจากการประชุมเสร็จสิ้น ผู้ร่วมประชุมได้ทำการประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับในการนำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาสู่การปฏิบัติ ซึ่งจากการสังเกตผู้เข้าร่วมประชุมวิสัยทัศน์ร่วมมีความสนใจและร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงจึงทำให้ได้แผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3.3.4 การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ (Participation in Sharing Economic Benefit)

ผลการวิจัยพบว่า ผลประโยชน์ที่ได้จากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีดังนี้

1) ผลประโยชน์ด้านความรู้ การมีส่วนร่วมทำให้ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ที่เข้าร่วมประชุมในกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างเจตคติที่ดีในการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมได้สืบทอดความรู้จากการปฏิบัติวางแผนกลยุทธ์ และวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ จากสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2) ผลประโยชน์ด้านการบริหารการมีส่วนร่วมทำให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับคนทำงาน ส่วนประโยชน์อื่น ๆ ได้แก่ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของคนทำงาน และความผูกพันของคนทำงานกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาราบรื่นมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การบริหารผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาง่ายขึ้น และมีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนดีขึ้น รวมทั้งการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้นด้วย ประโยชน์เหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังทำให้เกิดผลดีดังต่อไปนี้คือ การพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ ทำให้เกิดการยอมรับในการตัดสินใจ พัฒนาทักษะของการตัดสินใจ เป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักการตัดสินใจ ทำให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณภาพมากขึ้น ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะ

ช่วยในการพัฒนาการกระจายความเสมอภาค ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ลดการสับเปลี่ยนตำแหน่ง ลดการขาดงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและเป็นการทำให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์กร การมีส่วนร่วมส่งผลให้เกิดแรงจูงใจสูง ความรู้และการสับเปลี่ยนของสมาชิกจะถูกนำไปใช้ในการทำงานและการตัดสินใจ สมาชิกของกลุ่มจะมีความตั้งใจในการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้โดยกระบวนการมีส่วนร่วม ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการกระตุ้นทางด้านความคิดให้เกิดความพยายาม ความร่วมมือกัน สมาชิกที่มีส่วนร่วมจะตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหา โดยให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาตามแนวทางของแผนกลยุทธ์ที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้

3) ผลประโยชน์ด้านการสร้างเครือข่าย เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีหน่วยงานในสังกัดแบ่งเป็น 6 เขตพื้นที่ ซึ่งอยู่ในแต่ละจังหวัดคือ เชียงราย ลำปาง น่าน ตาก พิษณุโลก และเชียงใหม่ ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาในครั้งนี้ทำให้แต่ละเขตพื้นที่ได้เข้าใจถึงเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาและจากการติดตามประเมินผลหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว แต่ละเขตพื้นที่ได้นำแผนกลยุทธ์ไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เพื่อนำเสนอของบประมาณแผ่นดินปี 2552 และงบประมาณเงินผลประโยชน์ปี 2552

3.3.5. เงื่อนไขและองค์ประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เนื่องด้วยสถานภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนากำลังอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการ และวิธีการทำงาน อาจจะมีผลกระทบต่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้ การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีวิทยาเขตรวม 6 วิทยาเขต และกระจายอยู่ใน 6 จังหวัด ประกอบกับวิทยาเขตแต่ละแห่งเกิดขึ้นก่อนการจัดตั้งหรือรวมกันเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาภายหลัง จึงส่งผลให้วิทยาเขตแต่ละแห่งมี ประวัติความเป็นมา รูปแบบการบริหาร ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจึงเป็นแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาโดยภาพรวม ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อความเป็นอัตลักษณ์หรือความมีลักษณะเฉพาะของวิทยาเขตแต่ละแห่ง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประกอบด้วยวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 1.1 สภาพที่เป็นจริง และ ความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
 - 1.2 ความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
 - 1.3 ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
2. พัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
3. ประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 3.1 ประเมินระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 3.2 ประเมินแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - 3.3 การถอดบทเรียนจากการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญ ที่มีผลต่อการนำไปพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรคือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 42 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนงานและงบประมาณ และตัวแทนอาจารย์ของเขตพื้นที่ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จากนั้นทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่สัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ โดยวิธี Enter เพื่อคัดตัวแปรที่มีนัยสำคัญแล้วจึงนำตัวแปรที่มีนัยสำคัญไปสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้วิธี Stepwise

ขั้นตอนที่ 2 นำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participating Action Research : PAR) ด้วยกระบวนการ AIC (Appreciation Influence Control) วงจรการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติและสังเกต และการสะท้อนการปฏิบัติ รวม 3 วงจร โดยใช้การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ วิธีการสนทนากลุ่ม(Focus Group Discuss) การระดมสมอง (Brain Storming) และกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) จากผู้ร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 42 คน ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 12 คน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 8 คน ผลการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ทำให้ได้ร่างแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ปี พ.ศ. 2552-2556 หลังจากนั้นผู้วิจัยนำร่างแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา นำเสนอต่อที่ประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ในรูปแบบของ

ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อวิพากษ์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ แล้ว นำประเด็นความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปนำเสนอเป็นแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ปี พ.ศ. 2552-2556 โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกสรุปผลการประชุมของกระบวนการ AIC แบบบันทึกกระบวนการวิเคราะห์ SWOT แบบบันทึกการสังเกตการณ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ แบบสังเกตทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแบบวัดเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analysis Induction) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการทดสอบค่าที (t-test)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการประเมินผล 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การประเมินระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยทำการประเมินกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 42 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง คือ ก่อนการพัฒนา และหลังการพัฒนา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการทดสอบค่าที (t-test) ส่วนที่สอง การประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผู้ทำการประเมิน คือ อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในเขตพื้นที่ภาคพายัพ พื้นที่เชียงราย พื้นที่น่าน พื้นที่ลำปาง พื้นที่ตาก และพื้นที่พิษณุโลก จำนวน 1,187 คน โดยทำการประเมิน ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ การยอมรับขององค์กรในแต่ละกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้วิธีการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ในแต่ละเขตพื้นที่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าความสอดคล้อง (Item of Congruence) ในแต่ละกลยุทธ์ และทำการสรุปลักษณะการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาครั้งนี้ สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

1.1 จากการประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า สภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้าน คือ การศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัย การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย และการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านคือ การศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัย การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย การกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อรายการที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การกำหนดนโยบาย และความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย และแผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทีในกรณีที่มีการดำเนินงานไม่เป็นตามแผน จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า ในแต่ละด้าน คือ การศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัย การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย และการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์สูงกว่าค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริงสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด

1.2 ความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

1.2.1 จากการทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนา (Pre-test) พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 17.59 จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน โดยมีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 25 และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 9 แสดงว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ต่ำ คิดเป็นร้อยละ 61.90 และการทดสอบหลังการพัฒนา (Post-test) พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผน

กลยุทธ์ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 31.16 จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน โดยมีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 36 และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 28 แสดงว่าคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สูง คิดเป็นร้อยละ 71.43

1.2.2 จากการประเมินทักษะในการวางแผนกลยุทธ์พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 41.28 จากคะแนนเต็ม 45 คะแนน โดยมีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 45 และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 30 แสดงว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่ มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์สูง

1.2.3 จากการศึกษาเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 82.81 จากคะแนนเต็ม 110 โดยมีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 97 และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 74 แสดงว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 57.14

1.3 การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

1.3.1 ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ มาก ปานกลาง น้อย พบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 64.29

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งทางบริหาร ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ตำแหน่งทางบริหาร ความตระหนักในความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการศึกษาตัวแปรทำนายการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ เจตคติที่มีต่อการมี

ส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 53.70 โดยมีสมการพยากรณ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = .444 (X_{10}) + .831 (X_{11}) + .335 (X_{12}) + .247(X_7)$$

2. พัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.1 ผลการศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดำเนินการวิจัย โดยกระบวนการ AIC ใช้กิจกรรมการสนทนากลุ่ม 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา และกลุ่มหัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ พบว่า

2.1.1 สภาพอดีตของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มีค่อนข้างน้อยหรือแทบจะไม่มีเลย ส่วนสภาพปัจจุบันยังไม่มีแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และมีภาพที่มุ่งหวังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จะต้อง มีแผนกลยุทธ์ของตนเองโดยใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2.1.2 ได้มีการกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.1.3 การกำหนดแผนปฏิบัติ (Action Plan) เป็นการกำหนดตามลำดับขั้นตอนของการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.2 ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดำเนินการวิจัย โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participating Action Research : PAR) เป็นวงจรการพัฒนาประกอบด้วยวางแผน การปฏิบัติและสังเกตและการสะท้อนการปฏิบัติรวม 3 วงจร โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การระดมสมอง (Brain storming) และกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ทำให้ได้แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ 15 กลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์ 1.1 ส่งเสริม และพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเน้นการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย

กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาห้องปฏิบัติการ และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 1.3 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 1.4 พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่พึ่งพาตนเองได้

กลยุทธ์ 1.5 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพจริยธรรม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบริหารบุคคล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบการเงิน บัญชี งบประมาณและการพัสดุ

กลยุทธ์ 2.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม

กลยุทธ์ 2.4 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการวิชาการแก่สังคม

กลยุทธ์ 3.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์นวัตกรรม และเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ

กลยุทธ์ 3.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย และพัฒนา

กลยุทธ์ 3.3 พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา

กลยุทธ์ 3.4 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม

กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้ให้แก่ชุมชน

3. การประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

3.1 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3.2 ผลการเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3.3 ผลการประเมินค่าความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชชมงคลล้านนา ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการยอมรับขององค์กร พบว่า อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลล้านนาทุกเขตพื้นที่ในสังกัดมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา มีค่าความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมาย สามารถนำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลล้านนาได้

3.4 ผลการถอดบทเรียนจากการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา มีลักษณะการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ บริหารจัดการกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติและดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

อภิปรายผลการวิจัย

1. กรอบแนวความคิดในการวิจัย การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลล้านนา ผู้วิจัยได้นำตัวแปร ความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และ ทักษะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยที่เป็นตัวแปร ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน ความ ผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นตัวแปรที่มี ความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ วางแผนกลยุทธ์ได้ดำเนินการโดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาคณะกรรมการจัดทำแผน กลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลล้านนาให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการวางแผน กลยุทธ์ ส่วนด้านเจตคติได้ดำเนินการ โดยการสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญในการ พัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ส่วนด้านทักษะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ได้ดำเนินการ โดย การปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้

ถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสังคมที่ตนเป็นสมาชิกโดยส่งเสริมให้บุคคลนำศักยภาพที่ตนมีมาใช้ในการแก้ปัญหาร่วมกัน สำหรับอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เรียนรู้ถึงการค้นพบตนเอง ตระหนักในความสามารถและคุณค่าของตนเอง นอกจากนี้มีการพัฒนาศักยภาพภายในตนเอง ตลอดจนบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนในสังคม มุ่งพัฒนาให้มีจิตสำนึกทำหน้าที่พัฒนาสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มที่

การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวมา ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยใช้ทฤษฎีเชิงระบบ (Systematic approach) ซึ่งมีองค์ประกอบหลักดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีการสร้างแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์รวมทั้งการประเมินผลความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ของแต่ละบุคคลก่อนดำเนินการ

2. กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์

3. ปัจจัยนำออก (Output) คือบุคลากรที่ผ่านกระบวนการ และได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ ความรู้ความสามารถ เจตคติ และมีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์

4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อนำผลที่ได้กลับมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน

นอกจากทฤษฎีเชิงระบบที่นำมาใช้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดหลักเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning approach) ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งผู้วิจัยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีการเรียนรู้ 3 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ทางด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

2. การเรียนรู้ทางด้านจิตพิสัย (Affective Domain) ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลเกิดเจตคติที่ดี และมีความตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีต่อการบริหารและการจัดการศึกษา และคุณภาพการศึกษา

3. การเรียนรู้ทางด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) เป็นการปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะในการวางแผนกลยุทธ์

ประเด็นสำคัญของการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา อีกประการหนึ่งคือหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) โดยใช้ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return power to people) การบริหารตนเอง (Self – managing) และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)

จากกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แต่ยังคงขาดความสมบูรณ์ของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเริ่มจากการยึดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์หรือความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการจะบรรลุแล้วสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดและโครงการในแต่ละเป้าประสงค์ ตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล โดยใช้วิธีดังกล่าวเป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดแต่ละระดับ และจะปรับแต่งเนื้อหาให้เหมาะสมตามลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงานย่อยจนถึงระดับบุคคล เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ถึง 2551 สำนักงานพัฒนาการราชการ (ก.พ.ร.) มีมติให้มีตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล” เป็นตัวชี้วัดด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานนำตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ไปพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน (Internal Performance Agreement) โดยจัดให้มีระบบในการถ่ายทอดเป้าประสงค์ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล

นอกจากนี้ กรอบแนวความคิดในการวิจัยควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบริหารทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร 3) การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร และ 4) การพัฒนาความพร้อมขององค์กรเป็นการวางแผนปรับแต่งองค์กร กระบวนการเพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับและพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยไปพร้อมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

การจัดทำข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ภายในหน่วยงาน เพื่อเสริมขีดความสามารถของหน่วยงานให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ ซึ่งการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ ขีดความสามารถ (Competency) ที่มีอยู่ในปัจจุบันของหน่วยงานว่าจะผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีขีดความสามารถ (Competency) อะไรบ้างที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม จึงต้องกระทำหลังจากนั้นนำช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นมากำหนดแนวทางการพัฒนาและแผนพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคตทำให้สามารถปรับแต่งองค์กรเพื่อความสำเร็จของการนำข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติและบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น กรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ถ้าจะให้เกิดผลที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล การบริหารการเปลี่ยนแปลง และขีดความสามารถของหน่วยงาน

2. สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.1 สภาพที่เป็นจริง ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จากผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก เดิมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นหน่วยงานในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จึงทำให้การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนกลาง ที่จะแสดงออกถึงความสามารถในการตัดสินใจ

2.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาจากผลการวิจัย อยู่ในระดับมาก ซึ่งในการบริหารยุคใหม่ ผู้บริหารจำเป็นต้องเผชิญกับความรุนแรง และความรวดเร็วทั้งกระแสการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทุกองค์กรจึงต้องอาศัยศักยภาพของทีมงานและผู้นำองค์กร รวมถึงความเป็นระบบที่ต้องดำเนินไปให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม หากผู้บริหารขาดซึ่งวิสัยทัศน์ จะทำให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินการไปอย่างสอดคล้อง จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาได้ซึ่งส่งผลกระทบต่อส่วนรวมในที่สุด แนวโน้มขององค์กรในยุคปัจจุบัน กำลังเดินทางไปในแนวทางที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเอาไว้ เพื่อให้คนในองค์กรได้มองเห็นภาพข้างหน้าร่วมกันว่าองค์กรที่ตนอยู่นั้นกำลังจะเดินทางไปทิศทางใดแล้ว

ก็จะเชื่อมโยงมาซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ วีรฐ มาฆะศิริานนท์ (2541 : 1) กล่าวว่า ทุก ๆ องค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์กร (Corporate Vision) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย โดยการวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ภายในเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ แคลปตัน; และนอร์ตัน (อ้างถึงใน ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2545: 34) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ เป็นการดำเนินการเพื่อเสนอแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์กรบรรลุผลในระยะยาวได้อย่างสมดุล สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยผู้บริหารหรือทีมงานของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ และความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริงในการกำหนดทิศทางขององค์กรที่สามารถมองเห็นภาพที่ชัดเจนในส่วนของภารกิจและวิสัยทัศน์ โดยการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรจะต้องมีความสามารถจูงใจและหวานล้อมให้ผูปฏิบัติในระดับต่าง ๆ สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามได้ และเกิดผลสัมฤทธิ์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545: 46) ซึ่งสอดคล้องกับ จรัส สุวรรณนเวส ; และคนอื่น ๆ (2540: 158) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นข้อผูกพันระยะยาวที่แสดงถึงอนาคตภาพ ณ เวลาหนึ่ง เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่สภาพองค์กรในอนาคต โดยกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายและพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเป็นมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2548 ประกอบด้วย 6 เขตพื้นที่ คือ เขตพื้นที่ภาคพายัพ เขตพื้นที่เชียงใหม่ เขตพื้นที่น่าน เขตพื้นที่ลำปาง เขตพื้นที่ตาก และเขตพื้นที่พิษณุโลก ซึ่งเดิมเป็นหน่วยงานสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เนื่องด้วยการปฏิรูปการศึกษาและการบริหารจัดการอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ส่งผลให้มีการมีการปรับเปลี่ยนทั้งระบบ ตั้งแต่จุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทางการจัดการศึกษา การจัดการระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา นอกจากนี้รัฐบาลมีแผนการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยเน้นให้หน่วยงานของรัฐมีการวางแผนยุทธศาสตร์ ในการปรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และเกิดผลในการปฏิบัติมากที่สุด ด้วยรัฐบาลได้กำหนดมาตรการวางเงื่อนไขให้ส่วนราชการ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นมหาวิทยาลัยที่เริ่มก่อตั้งใหม่ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ดังนั้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในครั้งนี้ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งจากผลการวิจัยมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้อง กับ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2545: 86-87) ที่กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในเรื่ององค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและแผนปฏิบัติการ ให้แก่ผู้บริหารทุกระดับนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งกระบวนการบริหารแผนเริ่ม ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการ ตรวจสอบติดตามและประเมินผลแผนนั้น ซึ่งขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ นับเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด ทุกคนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งผู้บริหาร ระดับสูงที่กำหนดและกำกับนโยบายควรเข้ามามีส่วนร่วมหรือสังเกตการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์ ด้วย เพื่อจะได้เข้าใจประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ของแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาของ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์หลังจากการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องมาจากการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มนุษย์สามารถจะกระทำการเปลี่ยนแปลงและควบคุมสภาพแวดล้อมของตน การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นงานของส่วนรวม ซึ่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ใน มาตรา 8 ระบุว่า การจัดการศึกษาให้ยึดหลักให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดระบบโครงสร้าง และ กระบวนการจัดการศึกษา และ บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1982: 596) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของกลุ่มก่อให้เกิดผลในทางบวกต่อเป้าหมาย ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานและองค์กร และการสร้าง ภาวะผู้นำด้วย นอกจากนี้ วสุ และคณะ (Vasu and Other อ้างถึงใน จิราพร ตั้งสุวรรณ, 2546) ยังกล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นหลักสำคัญของการทำงานในการพัฒนาองค์กร ซึ่งคณะกรรมการ จัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา อาจจะมีแนวความคิดเช่นเดียวกัน จึงมี ผลการวิจัยระดับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ บริดเจส (Bridge อ้างถึงใน ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2545: 74) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู พบว่า เมื่อครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครูจะมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตำแหน่งทางบริหาร ความตระหนักในความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์(หลังการพัฒนา) ทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดังนั้นในการดำเนินงานมหาวิทยาลัยควรจะต้องคำนึงถึงตัวแปรเหล่านี้ด้วย เพื่อช่วยทำให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการมีส่วนร่วมแบบปัจจุบัน ซึ่งมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในหมู่สมาชิก การสื่อสารเป็นอิสระเปิดกว้าง มีการโต้แย้งกันอย่างเปิดเผย และมีการเห็นพ้องกัน Consensus จึงทำให้ได้แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาที่มีความเหมาะสม ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ เนื่องจากกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์มีความครอบคลุม 4 ประการคือ ประการแรกครอบคลุมแนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยได้อิงทฤษฎีการมีส่วนร่วมของ โคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff. 1977 : 223) ที่มีความครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ที่พิจารณาว่า กิจกรรมการมีส่วนร่วมนั้นทำอะไรบ้าง ใครเป็นผู้ทำ และทำด้วยวิธีการอะไร และการพิจารณาถึงบริบทการมีส่วนร่วม ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะของกิจกรรม และสภาพแวดล้อมที่กระทบ ประการที่สอง ความครอบคลุมและสอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษา คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 9 (2544-2549) แผนพัฒนาระบบราชการ และการปฏิรูปอุดมศึกษา ประการที่สาม ความครอบคลุมถึงองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ คือการกำหนดทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมาย (Goal) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ ประการที่สี่ กระบวนการตรวจสอบโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่ได้มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

จากผลของการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นแบบการสร้างความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ กระบวนการเรียนรู้ การใช้เหตุผล การใช้ข้อมูล การ

กระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์และการอภิปราย ได้ถึงเพื่อให้บรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน โดยมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบเกิดการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจนำข้อมูลจากประสบการณ์เดิม ข้อมูลจากภายนอกและข้อมูลจากการวิเคราะห์ของผู้เข้าร่วมประชุมมากำหนดกลยุทธ์ ทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนกลยุทธ์และเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สังเกตเห็นได้จากการเรียกแผนกลยุทธ์ที่ทำโดยใช้คำว่า “แผนของเรา” ของผู้เข้าร่วมประชุม

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้แผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แต่มีปัจจัยที่อาจจะเป็นอุปสรรคได้ คือ โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ที่มีหน่วยงานในสังกัดหลายเขตพื้นที่ ซึ่งกระจายอยู่ใน 6 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยเขตพื้นที่แต่ละแห่งเกิดขึ้นก่อนการจัดตั้งหรือรวมกันเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาภายหลัง จึงส่งผลให้เขตพื้นที่ แต่ละแห่งมีประวัติความเป็นมา รูปแบบการบริหาร ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจึงเป็นแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาโดยภาพรวม ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อความเป็นอัตลักษณ์หรือความมีลักษณะเฉพาะของเขตพื้นที่แต่ละแห่ง และอีกปัจจัยหนึ่งที่พบในทุกแนวทางของกลยุทธ์ คือ การแข่งขัน เนื่องด้วยปัจจุบันและอนาคตเป็น โลกแห่งการแข่งขันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐที่พยายามสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานของภาครัฐ และการพัฒนาความร่วมมือในด้านพันธกิจเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จึงได้คำนึงถึงปัจจัยทางด้านการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขันของไมเคิลพอเตอร์ (Porter, 1980) โดยแต่ละกลยุทธ์เน้นการใช้ศักยภาพขององค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

เนื่องด้วยนักศึกษายังคงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย โดยนักศึกษาเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในหลายมิติในเวลาเดียวกัน เช่น มิติของการที่นักศึกษามีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในฐานะลูกค้า นักศึกษามีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในฐานะปัจจัยที่ช่วยในการลดต้นทุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในการวิจัยเรื่องนี้พบว่าความเกี่ยวพันของนักศึกษา กับมหาวิทยาลัย ปรากฏว่าเป็นกลุ่มกลยุทธ์ที่สำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

ส่วนความสำคัญทางด้านวิชาการ ได้ปรากฏอยู่ในกลุ่มกลยุทธ์ที่สำคัญในประเด็น ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานบริการวิชาการแก่สังคม โดยมุ่งไปทิศทางที่สร้างความเป็นเลิศทางวิชาชีพให้กับ มหาวิทยาลัย ด้วยการพัฒนาความเป็นเลิศเฉพาะทางและรักษาความเชี่ยวชาญระดับสูงของ มหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้ สถาบันอุดมศึกษาใช้การวิจัยพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงและการค้นคว้าเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และ พัฒนาสังคม นอกจากนี้กลยุทธ์ทางด้านวิชาการยังมุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างทางด้านวิชาการ สามารถทำให้เกิดขึ้นทั้งทางส่วนสนับสนุนทางวิชาการ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และการพัฒนา หลักสูตรที่มีความแตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ที่ได้ ให้ความสำคัญกับการค้นคว้าความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังสอดคล้องกับทิศทางการ พัฒนาอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่พัฒนาไปในทิศทางของการสร้างสรรค์หลักสูตร ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยนักศึกษาและผู้ว่าจ้าง (Puertas, 2002 อ้างถึง ใน ประดิษฐ์ อารยะการกุล, 2547: 115) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยทางด้านวิชาการเป็นปัจจัยสำคัญใน การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันแผนกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ ยังได้ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์การแข่งขันในด้านต่าง ๆ ที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถนำไปใช้ได้ทั้งใน ระดับนโยบายและสามารถนำกลวิธีไปประยุกต์ใช้ได้ในระดับปฏิบัติโดยมีรายละเอียดแยกตาม ประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิชาชีพ บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่สำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์นี้ เช่น พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทาง การศึกษาของมหาวิทยาลัยและพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่พึงพา ตนเองได้ ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาประชาคมอุดมปัญญา เพื่อให้ความรู้เป็นทุนของ มหาวิทยาลัยในการแข่งขัน จากการที่ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2543: 60) กล่าวว่า อาจารย์เป็น บุคคลที่มีความสำคัญต่องานด้านอุดมศึกษามาก การที่มีอาจารย์ดีในสถาบัน คือ การมีทรัพยากร ความรู้ ดังนั้น การพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาชีพของมหาวิทยาลัย จึงมีความจำเป็นต่อ ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย เช่น แผนพัฒนาระยะสั้นด้วยการรับสมัครอาจารย์ที่มี ชื่อเสียง ทั้งภายในและต่างประเทศ พร้อมทั้งเสนอสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าว ของ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2544: 97) ที่ว่าในบางประเทศมีการแย่งประมูลอาจารย์ที่สอนดี จากสถาบันอื่น เพื่อให้สถาบันของตนมีความแข็งแกร่งทางวิชาการ ในขณะที่แผนพัฒนาอาจารย์ใน

ระยะยาวมีความสำคัญต่ออนาคตของมหาวิทยาลัย ซึ่งตรงกับข้อสรุปจากการค้นพบของพาร์ติงตัน (Partington, 2001 อ้างถึงใน ประดิษฐ์ อารยการกุล, 2547: 184) ที่กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์ทำให้เกิดประโยชน์กับทั้งตัวอาจารย์และสถาบันอุดมศึกษา อีกทั้งยังกล่าวเพิ่มอีกว่า การรับอาจารย์ใหม่เข้ามาในสถาบัน อาจารย์เหล่านั้นจะถูกคาดหวังว่า มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดอายุการทำงานและความเป็นเลิศทางวิชาการซึ่งเป็นทุนอีกประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

ส่วนการพัฒนาเครือข่ายของมหาวิทยาลัยเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญในการสร้างความแตกต่างให้กับมหาวิทยาลัย เช่นการพัฒนาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นการร่วมมือที่ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้และสามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางด้านวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัยเหนือกว่ามหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในชุมชนเดียวกัน ซึ่งความร่วมมือในเชิงพันธมิตรนี้กำลังเป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทั่วโลก เช่นการจัดตั้ง Group of Eight ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มพันธมิตรของมหาวิทยาลัย 8 แห่ง ใน 3 ทวีป ซึ่งได้แก่ มหาวิทยาลัยโมนา (ออสเตรเลีย) มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (อังกฤษ) มหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด (อังกฤษ) มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (สหรัฐอเมริกา) มหาวิทยาลัยดุ๊ก (สหรัฐอเมริกา) และมหาวิทยาลัยแมคมาสเตอร์ (แคนาดา) ทั้ง 8 มหาวิทยาลัยร่วมมือกันศึกษาด้านสูตินรีเวช ทั้งการสอนและการวิจัย การพัฒนาโครงการ โรงเรียนเครือข่าย เพื่อเป็นแหล่งผลิตนักเรียนที่มีคุณสมบัติตามความต้องการของมหาวิทยาลัยเป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาจุดอ่อนเรื่องคุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าที่มหาวิทยาลัยของรัฐประสบปัญหา การที่มหาวิทยาลัยเป็นพันธมิตรกับโรงเรียนทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดคุณสมบัติของนักเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังเป็นการรุกเข้าหากการจับจองลูกค้า (นักเรียน) ก่อนที่สถาบันอุดมศึกษาอื่นรับนักเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมไปก่อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดที่ คอตเลอร์ (Kotler, 1994 อ้างถึงใน ประดิษฐ์ อารยการกุล, 2547: 189) กล่าวไว้ว่า การตั้งรับแบบรุกโจมตีคู่แข่งก่อนที่คู่แข่งจะโจมตีเรา (Preemptive Defense) จะให้ผลดีกว่าการตั้งรับที่รอให้คู่แข่งเข้าโจมตีแล้วจึงแก้สถานการณ์ ซึ่งแนวคิดดังกล่าว มหาวิทยาลัยแห่งคอนเนคติกัต ได้สร้างเครือข่ายพันธมิตรกับโรงเรียนในรัฐคอนเนคติกัตปี และอนุญาตให้นักเรียนมัธยมปลายลงทะเบียนเรียนบางวิชาที่มหาวิทยาลัยฯ ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมหาวิทยาลัย โรงเรียนและนักเรียนมัธยมปลาย อีกทั้งมหาวิทยาลัยยังเชิญครูแนะแนว ครูโรงเรียนมัธยม และนักเรียนมาเยี่ยมชมมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่แยบยล เพราะบุคคลกลุ่มดังกล่าว เป็นกลุ่มคนที่อยู่ในกระบวนการตัดสินใจเลือกสถานที่เรียนในระดับอุดมศึกษาของนักเรียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่าง ๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารรวมทั้งสภาพแวดล้อม เป็นกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญกระวังในการใช้และการลงทุน เนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็ว แต่มหาวิทยาลัยไม่สามารถละเลยกลยุทธ์ด้านนี้ได้ เพราะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ถูกพิจารณาว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต (Robert, 2001 อ้างถึงในประดิษฐ์ อารยการกุล, 2547: 192) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของภาครัฐกิจ ภาครัฐและพฤติกรรมผู้บริโภคแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับจุลภาค ระดับมหภาค และระดับอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น การลงทุนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ จะต้องได้รับการพิจารณาตามความจำเป็น การจัดการที่รองรับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นตามแนวโน้มการพัฒนาของประเทศและนโยบายของรัฐบาลที่จะสนับสนุนผู้มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตั้งแต่ระดับพื้นฐานถึงอุดมศึกษา (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยทั้งในเมืองและชนบท

สำหรับกลยุทธ์ด้านนักศึกษาที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของนักศึกษา เช่น ค่าลงทะเบียนเรียน ซึ่งเป็นรายได้หลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ของการเป็นมหาวิทยาลัยที่รายจ่ายของนักศึกษาต่ำ เป็นแนวคิดทางการตลาดที่เป็นการรักษากลุ่มลูกค้า (นักศึกษา) ที่มีความอ่อนไหวในเรื่องค่าใช้จ่ายในการเรียน อีกทั้งยังเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครเข้าศึกษาต่อที่ให้ความสำคัญกับเรื่องค่าใช้จ่ายมีความสนใจสมัครเข้าเรียนกับมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฟิลิป คอตเลอร์ (Kotler, 2003 อ้างถึงในประดิษฐ์ อารยการกุล, 2547: 202) ที่กล่าวว่า โลกาภิวัตน์ การแข่งขันที่รุนแรงและอินเทอร์เน็ต กดดันทำให้ราคาสินค้าต่ำลง แต่อย่างไรก็ตามอาจมีกลวิธีที่ก่อให้เกิดการพัฒนาภาพลักษณ์ของค่าใช้จ่ายในการเรียนต่ำ เช่น กลวิธีการพัฒนาระบบการเก็บค่าเล่าเรียนระบบเหมาจ่าย ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับงบประมาณในลักษณะเหมาจ่าย (Block Grant) เช่นกัน และการพัฒนานโยบายจ้างงานนักศึกษา ยังเป็นแนวทางการลดรายจ่ายของนักศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มนักศึกษาที่มีความอ่อนไหวด้านค่าใช้จ่าย และยังก่อให้เกิดประโยชน์กับการจัดการต้นทุนของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การพัฒนาแนวทางการเพิ่มจำนวนนักศึกษาเป็นการสร้างรายได้เพิ่มและลดต้นทุนของมหาวิทยาลัยและการเพิ่มกำลังผลิตภายใต้ต้นทุนคงที่เดิมจะใช้ต้นทุนผันแปรเท่านั้น กฤษณามูติ (Krishnamurthi, 2001 อ้างถึงใน ประดิษฐ์ อารยการกุล, 2547: 231) ได้กล่าวว่า ต้นทุนผันแปรเป็นเพดานราคาขั้นต่ำ

ที่สุดของการผลิต ซึ่งเป็นการสนับสนุนกลุ่มกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยช่วยทำให้มหาวิทยาลัยสามารถลดต้นทุนการผลิตบัณฑิตลงได้

ส่วนแซนแยล (Sanyal, 1999 อ้างถึงใน ประดิษฐ์ อารยการกุล, 2547: 223) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วโลกมักจะใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพของมหาวิทยาลัยไม่เต็มประสิทธิภาพ หากการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว นอกจากจะก่อให้เกิดรายได้ในมหาวิทยาลัยยังเป็นการเพิ่มคุณภาพการสอน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและช่วยสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและระบบประกันคุณภาพ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยสามารถประหยัดต้นทุนได้ ถ้ามหาวิทยาลัยมีระบบบริหารที่ดี แต่การบริหารจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรและการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการทางวิชาการแก่สังคม

กลยุทธ์สำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์นี้ เช่น การจัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์วัฒนธรรม และเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนาเป็นการส่งเสริมการวิจัยเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล และการใช้โอกาสของนโยบายภาครัฐด้านการศึกษาได้กำหนดให้ “เร่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ในระบบและนอกระบบ เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง” อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลยังมีความตั้งใจที่สนับสนุนให้เกิดศูนย์การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีและสนับสนุนผู้มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาและถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งในอนาคตซึ่งสอดคล้องกับ อมรวิรัช นาคทรพร (2543: 48) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นที่พึ่งของแผ่นดินด้วยการผลิต ผู้รู้ ผู้สร้างความรู้ องค์กรความรู้ และสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตจะมีโครงสร้างเป็นการวิจัยมากขึ้น มีกิจกรรมการวิจัย และกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้กับนักวิชาการนานาชาติ นอกเหนือจากนั้นคือ สถาบันอุดมศึกษายังอุดหนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อการลงทุนด้านวิจัย ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า กลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการทางวิชาการแก่สังคมมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศทางวิชาชีพ คือ จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะ

ทาง ศูนย์นวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ และเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยได้ใช้ความชำนาญเฉพาะทางให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการประกอบวิชาชีพของชุมชนและสังคม อีกทั้งยังเป็นการช่วยในการพัฒนาประเทศชาติอีกด้วย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนเป็นการใช้โอกาสที่รัฐบาลให้การสนับสนุนภูมิปัญญาชาวบ้านและสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามพันธกิจอุดมศึกษาในด้านของการบริการวิชาการแก่ชุมชน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน และทราบปัญหาสังคม ชุมชน จากกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยและนักศึกษาเข้าทำร่วมกับชุมชน ซึ่งตรงกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงในประเทศแคนาดาที่มหาวิทยาลัยวิกตอเรียร่วมมือกับชุมชนจัดตั้งหน่วยงานชื่อ พันธมิตรการวิจัยของชุมชนและมหาวิทยาลัย (Community University Research Alliance, (URA) เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการเชื่อมประสานความร่วมมือของนักศึกษามหาวิทยาลัยและชุมชนในการดำเนินการ โครงการที่เป็นประโยชน์ร่วมของมหาวิทยาลัยและชุมชนและใช้ประโยชน์จากการวิจัยและการสอนเพื่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชน (Community University Research Alliance, 2006) อีกทั้งการร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนจะก่อให้เกิดผลพลอยได้กับมหาวิทยาลัยในแง่ที่ว่า หากชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถส่งบุตรหลานเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาได้มากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้กับมหาวิทยาลัย

ดังนั้น มหาวิทยาลัยภายใต้การดูแลของรัฐบาล ที่จะต้องดำรงอยู่ภายใต้บรรยากาศการแข่งขันที่สูงในขณะที่องค์กรไม่ได้รับอนุญาตให้หากำไร ฟิลิป คอตเลอร์ ที่ได้ให้สัมภาษณ์กับปีเตอร์ ดร็กเกอร์ ในเรื่องของการบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไร คือ การกำหนดตลาดและชุมชนของตน ใครคือผู้ที่องค์กรต้องทำตลาดและสิ่งที่เป็นจุดเด่นของสินค้าองค์กร ดังนั้น องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรบางองค์กรควรเน้นเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่ง ปีเตอร์ ดร็กเกอร์ ได้ยกตัวอย่างวิทยาลัยของโปรเตสแตนต์ ที่เน้นเฉพาะความชำนาญในวงจำกัดและสามารถทำได้ดี ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ควรมีการจำกัดขอบเขตที่มีลักษณะเหมาะสมกับลูกค้า (นักศึกษา) และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยสรุป ถ้าพิจารณาถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า แผนกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญมากในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและเพื่อเอาชนะคู่แข่งจากคำพูดของซุนวูที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง ” คือ คำพูดที่ให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ (Wee, Lee and Bambang, 1991 อ้างถึงใน วัฒนา พัฒนพงศ์, 2545) นอกจากนี้ตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้กำหนดให้การวางแผนกลยุทธ์เป็นเกณฑ์ข้อหนึ่งในบรรดาเกณฑ์ 7 ข้อ ที่ใช้พิจารณาเพื่อมอบรางวัลแก่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ และการวางแผน

กลยุทธ์เป็นเกณฑ์ที่มีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ข้ออื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550: 8) สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาในครั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงได้มีการกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งวิสัยทัศน์คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ มิได้ระบุวิธีการดำเนินการไว้ เป็นเรื่องของอนาคต เป็นข้อความที่กำหนดไว้เพื่อเป็นทิศทางของภารกิจหลัก(Mission) อนาคตของวิสัยทัศน์มีระยะเวลาระหว่าง 10 - 20 ปี ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีนั้น วัฒนา พัฒนพงศ์ (2545: 41) กล่าวว่า มีลักษณะคือ 1) กระชับและเข้าใจง่าย 2) ใครพบเห็นก็อยากจดจำ 3) บอกทิศทางได้อย่างชัดเจน 4) ช่วยส่งเสริมคุณธรรม 5) ช่วยกระตุ้นคนให้อยากมีส่วนร่วมทำให้บรรลุถึงจุดหมาย 6) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต 7) มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรและของสังคม 8) ต้องไม่ขัดต่อศีลธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี 9) ช่วยชี้้นำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน 10) ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่มีใครเหมือนและไม่เหมือนใคร และ 11) ควรดำรงอยู่ได้นาน และการกำหนดหรือการทบทวนพันธกิจหรือภารกิจหลัก (Mission) หมายถึงเป้าหมายที่มีความชัดเจนกว่าวิสัยทัศน์ และมีการระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ และช่วยทำให้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ง่ายขึ้น (Abrahams, Jeffrey, 1995) การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจนั้น มีความสำคัญต่อการกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Stragies) ตามทฤษฎีแล้ว กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ยกระดับความสำเร็จ การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กรแบบก้าวกระโดด ต้องพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) หรือเกิดนวัตกรรม (Innovation) หรือสิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ กลยุทธ์ตามที่กำหนดกันโดยทั่วไปในปัจจุบัน เป็นวิธีการพัฒนาในเชิงปรับปรุง (Continuous Improvement) (Montgomery and Porter, 1991 อ้างอิงใน วัฒนา พัฒนพงศ์, 2545: 50) แต่ก็เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ก่อนคู่แข่ง การกำหนดกลยุทธ์ทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสม สามารถช่วยให้การกำหนดแผนงาน/โครงการ (Program) หรือจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมได้ครบถ้วน ซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การประเมินผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีระดับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก อาจสืบเนื่องมาจาก การที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญ และยอมรับว่าการให้อาจารย์และบุคลากรในสถาบัน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ร่วมกัน

วิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และอย่างต่อเนื่อง และทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ดังที่กระทรวงศึกษาธิการ (2540: 75-76) กล่าวว่า การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานวิธีที่ดีที่สุดสำหรับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาได้บรรลุภารกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และยังต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายของผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่จะทำให้แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2543: 100 ; ประพันธ์ ชัน โมลี, 2546: 19)

ผลการประเมินแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีความเหมาะสมความเป็นไปได้และการยอมรับขององค์กร โดยมีค่าความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.5 ซึ่งอาจารย์และบุคลากรทุกเขตพื้นที่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีการยอมรับว่า แผนกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ที่สามารถนำมาพัฒนาในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาได้ เนื่องจากการพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในการวิจัยครั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร ด้วยการประชุมวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เพื่อให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินแผนกลยุทธ์ว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีการยอมรับขององค์กร ในการที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) สำหรับแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ท้าทายในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและนำไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่ง Buytendijk (2551) กล่าวว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และดำเนินการเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง 2) มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (บุคลากรขององค์กร) และภายนอกองค์กร (ลูกค้า, Supplier และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ) 3) มีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางที่ทำให้พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร 4) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที และ 5) มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่ายและการประสานระหว่างกันตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กร

จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การดำเนินงานจะเป็นไปได้ดีถ้าหากผู้บริหารเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่องค์กรจะต้องเผชิญ รวมทั้งความเกี่ยวข้องระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับความสามารถและศักยภาพขององค์กร นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันคือ ทักษะมนุษย์ที่ทำให้องค์กรมีความสามารถและศักยภาพ นอกจากนี้ทุนมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กรยังเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรขององค์กรต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงานของตน สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะในการแก้ปัญหา จึงจะสามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังนั้นภาครัฐจึงมีการปฏิรูประบบราชการ มีเป้าหมายสำคัญคือ การสร้างให้องค์กรภาครัฐมีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามภารกิจ บทบาทหน้าที่ของตน โดยการมุ่งเน้นประชาชน เป็นศูนย์กลาง ทั้งในแง่ของวิธีการคิดตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และวิธีการดำเนินงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ มีการทำงานเป็นเชิงรุกแบบบูรณาการ มีความคล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะและสร้างผลงานสูง (High Performance) มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม วิธีการอันเป็นประเด็นสำคัญในการสร้างหรือปรับเปลี่ยนให้ระบบราชการบรรลุซึ่งเจตนาข้างต้น ได้กำหนดไว้ใน “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” โดยได้วางบทบาทผู้ดูแลเพื่อสร้างเจตนาของการบริหารราชการแนวใหม่ดังกล่าวไว้หลายประการ เช่น การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน ได้มีการนำกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการให้เป็นระบบและสอดคล้องระหว่างขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามและประเมินผลทางยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2550: 3)

1. ขั้นการคิดวางยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นให้ส่วนราชการคิดออกนอกกรอบและมองจากข้างนอกเข้ามาข้างใน (Outside-in) เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล

2. ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เน้นให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ และการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรงบประมาณประจำปีของภาครัฐ ประกอบกับการให้ความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการวางแนวทางหรือข้อเสนอเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blue print for change)

3. ขั้นตอนการทบทวนและติดตามประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการสร้างระบบการติดตามตรวจสอบ และทบทวนยุทธศาสตร์การทำงานของส่วนราชการให้เป็นระบบและประสิทธิภาพ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการใช้งบประมาณและการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายและตัวชี้วัด

นอกจากภาพการสร้างให้ระบบราชการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแล้ว ในภาพระดับกระทรวง กรม ก็ได้มีการมุ่งเน้นองค์กร สมรรถนะสูง โดยใช้เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งประกอบด้วย 7 มิติสำคัญคือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

จะเห็นได้ว่าเป้าหมายสำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่สามารถแข่งขันและส่งมอบการบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพพร้อมทั้งขึ้นอยู่กับที่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง โดยมีการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงและบูรณาการ การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ในงานวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งมีผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนชัย ชมจินดา (2545 : 35-38) ซึ่งกล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นการแสดงให้เห็นความตั้งใจในการกระทำกิจกรรม ที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จในอนาคต และก้าวไปถึงเป้าหมายสูงสุด และทำให้องค์กรเตรียมพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และดำเนินการไปได้ดีที่สุด นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ยังมีความสำคัญต่อสมาชิกขององค์กร เพราะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรทำให้ผู้บริหารทุกระดับมีการติดต่อประสานงานกัน และป้องกันข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารเข้าใจการดำเนินงานขององค์กร โดยส่วนรวม ได้ดียิ่งขึ้นและทำให้มองเห็น โอกาสใหม่ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชนิทร วุฒพินันท์ (2544: 11) ซึ่งกล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์และแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มอเคลย์ (2003 : 359) พบว่า ประสิทธิภาพของการ

วางแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการมีความสัมพันธ์กับการใช้แหล่งทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อการเรียนของนักเรียน เป็นคุณค่าที่ได้รับการกระบวนกรวางแผนกลยุทธ์

ดังนั้นแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ได้จึงมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม อย่างไรก็ตามจากภาวะที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จึงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้จึงควรมีการทบทวนกลยุทธ์เพื่อปรับแผนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหาร

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ผลในด้านสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีในปี 2552-2556 ซึ่งมาจากกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์ที่จับคู่เชิงประจักษ์กับความได้เปรียบในโอกาสที่สอดคล้องกัน เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด สามารถลดจุดอ่อนและหลบหลีกอุปสรรคโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เป็นแผนกลยุทธ์ที่ต้องใช้งบประมาณในระดับที่ต่ำ และได้ผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอย่างความร่วมมือที่สูง ดังนั้นผู้บริหารในระดับนโยบายควรใช้โอกาสนี้พัฒนาบุคลากร พัฒนางานให้สอดคล้องกับนโยบายของยุทธศาสตร์ชาติที่พัฒนาระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และระบบงานแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้วยการนำผลการวิจัยนี้มาเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย จัดสรรงบประมาณ จัดอัตรากำลัง รวมทั้งนโยบายพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและนโยบายการพัฒนาบุคลากร

1.1 ควรมีการกำหนดนโยบาย มาตรการในการส่งเสริมให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีเงื่อนไขของความสำเร็จคือ 1) ภาวะผู้นำ และความเป็นเจ้าของในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การแก้ไขกฎระเบียบ อันเป็นอุปสรรคต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การเชื่อมโยงและบูรณาการสรรพกำลังของมหาวิทยาลัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การจัดสรรงบประมาณ เพื่อการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้แก่เขตพื้นที่ และหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

1.2 แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปี 2552-2556 นี้ แสดงให้เห็นความต้องการพัฒนาไปสู่อุดมศึกษาวิชาชีพ และต้องการดำเนินการภารกิจในการเป็น

สถาบันอุดมศึกษาวิชาชีพบัณฑิตนักปฏิบัติและการบริการวิชาการแก่สังคม ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรใช้แผนกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นแนวทางในการวางนโยบายที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ให้สามารถเป็นสถาบันอุดมศึกษาวิชาชีพตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พุทธศักราช 2548 อย่างแท้จริงและยั่งยืน

1.3 การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีการยืดหยุ่นสามารถปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม หน่วยงานบังคับบัญชาอาทิเช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สภามหาวิทยาลัย ควรมีการติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและ/หรือสามารถปรับตัวทันกับความเปลี่ยนแปลงของความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. ข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

2.1 บทบาทและภาระงานที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายมากของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาการบริการวิชาการแก่สังคม เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนไม่สอดคล้องกับภาระงาน งบประมาณมีจำกัดตามขนาดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตามโครงสร้างที่ปรับใหม่ตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พุทธศักราช 2548 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้นรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุนภารกิจการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย จัดสรรงบประมาณตามบทบาทและภาระงานสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในปี 2552-2556

2.2 กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ให้เกิดความพยายามพัฒนาวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ และขอรับการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้

2.3 ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร พร้อมกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรก่อนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยการประชุม แจกเอกสารแผนกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์

2.4 แผนกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรควรมีการนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ต่อมหาวิทยาลัยของแต่ละเขตพื้นที่ เพื่อเป็นข้อมูลในการใช้พิจารณากำหนดแนวทางการบริหารจัดการศึกษา โดยกำหนดให้แต่ละเขตพื้นที่ของ

มหาวิทยาลัย มีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดคุณภาพของเขตพื้นที่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจติดตาม และชี้วัดคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยบนพื้นฐานของความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารงาน และความไม่ชัดเจนของนโยบายความร่วมมือ เนื่องจากอยู่ระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พุทธศักราช 2548 ดังนั้น หากนโยบายสองด้านนี้ชัดเจนแล้วควรมีการวิจัยให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดดังนี้

3.1 ควรมีการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งอุดมไปด้วยการแข่งขันและความร่วมมือ

3.2 ควรมีการศึกษาตัวแปรตามได้แก่ พฤติกรรมการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากตัวแปรดังกล่าวส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของอาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย

3.3 ควรศึกษาและติดตามประเมินผลความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้วิธีการประเมินโครงการเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการไปแล้ว และวัดจากตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะ สรุปผลการดำเนินงาน แล้วนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนางานที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

3.4 ควรมีการทำวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แก้ไขปัญหาก่อนการดำเนินการต่อไป

3.5 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานย่อย เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีหน่วยงานในสังกัด 6 พื้นที่ คือ พื้นที่ภาคพายัพ พื้นที่เชียงราย พื้นที่ลำปาง พื้นที่น่าน พื้นที่ตาก และพื้นที่พิษณุโลก ทุกหน่วยงานในองค์กรควรร่วมกันศึกษาวิจัยพัฒนาแผนกลยุทธ์ในทุกภารกิจ เพื่อการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมองและหรือในภาพรวมของความสัมพันธ์แต่ละหน่วยงานด้วย

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. 2540. การดำเนินการตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษา.

กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

_____ . 2541. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กวีนิ เสือสกุล. 2546. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของผู้ปกครองในโรงเรียน

สังกัด กรุงเทพมหานคร. นครปฐม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหิดล.

กลีน แก้วมัน. ผู้ช่วยฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เขตพื้นที่

พิษณุโลก. 2548. สัมภาษณ์. 12 พฤศจิกายน.

ก่อเกียรติ สุภพิมล. ผู้ช่วยฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เขต

พื้นที่น่าน. 2548. สัมภาษณ์. 12 พฤศจิกายน.

กิริติ ศรีวิเชียร. 2534. “การวิเคราะห์สารธาร : เทคนิคใหม่เพื่อการพัฒนาองค์การ” วารสารคณะ

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา (ฉบับพิเศษ). 1, 1 (15 มิถุนายน): 36.

เกษม สุวรรณกุล. 2530. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะตามความคาดหวังของ

บุคลากรต่อผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์. 2543 . กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษาอุดรธานี. มหาสารคาม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ขวัญ สวงนเสริมศรี. 2529. ความรู้และความตระหนักของคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) ในการ

อนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมศิลปกรรม: ศึกษากรณีอำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

คำรบ ลีชะวณิช. 2542. “ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับการมีส่วนร่วมในการ

พัฒนาองค์กรของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร : ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศดอนเมือง”. [ระบบออนไลน์].

แหล่งที่มา www.thaihrhub.com (12 มกราคม 2549).

จรัส สุวรรณเวลาและคณะ. 2540. บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

- จิราพร ตั้งสุวรรณ. 2546. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวางแผนจัดการศึกษาส่วนกลางขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตบรมราชชนนี 2 สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลาง. นนทบุรี: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2539. การสัมมนาวิชาการเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานระดับภาควิชา. กรุงเทพฯ : คณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเนียร ช่างโชค และคณะ. 2515. จิตวิทยาการรับรู้และการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จูไรรัตน์ เสนงพงศ์. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบแผนการอบรมเลี้ยงดูของมารดาสัมพันธ์สภาพระหว่างบิดามารดากับความเชื่อมั่นในตนเองของเด็กก่อนวัยเรียน. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เจเลียว บุรีภักดิ์ และคณะ. 2545. ชุดวิชาการวิจัยชุมชน **Community Research Study**. กรุงเทพฯ : เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมสโปรดักส์.
- ชนินทร์ ชุมหัทธชัย. 2544. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชญญา อภิบาลกุล. 2545. การศึกษารูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาภายในโครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา : กรณีศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน **7 Hurdles** กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและโซเทคซ์.
- ชิรวัดน์ นิจนตร. 2542. การวางแผนการศึกษา. ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- ชุมพล เหมวงษา. 2547. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพพื้นที่เขานางพันธุรัต อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตำบลเขาใหญ่ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชูชาติ บุญสม. 2546. การศึกษาสภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามหน้าที่ของคณะกรรมการการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอวิเศษชัยชาญ. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. 2540. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวข ชาญสง่าเวช. 2543. การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- จูติดา ศรีมงคล. 2540. ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร : ศึกษากรณีงานการพิมพ์องค์การค้ำของคุรุสภา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ดำรง วัฒนา. 2545. “ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ.” น. 31. ใน หลักและวิธีการ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. 2545. “วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษาของแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)”. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (เอกสารอัดสำเนา).
- ทวีชัย บุญเติม. 2540. การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. 2539. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีด.
- _____. 2543. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป. กรุงเทพฯ: กราฟิกฟอร์เมท.
- ทศพร มณีศรีจำ และ นิรันดร์ จุลทรัพย์. 2542. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแสดงถึงความวิตกกังวล ความเชื่อมั่นในตนเองและคุณธรรมแห่งพลเมืองดีของนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒภาคใต้ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ทองหล่อ เดชไทย. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทัศนาศ เสงศักดิ์. 2539. รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมระยะสั้นช่วงอุตสาหกรรมอาชีพศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2539. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : กราฟิกฟอร์เมท.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ . 2540. พฤติกรรมองค์กร (ฉบับปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒनพานิช.
- _____ . 2541. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนพานิช.
- ธนชัย ขมจินดา. 2545. ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และ การควบคุม หน่วยที่ 1-5.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นภาพร เชื้อจำ. 2531. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการส่งเสริมกิจกรรม
สหกรณ์การเกษตรเมืองมีนบุรี. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นันทิยา หาดานุวัตร และ ณรงค์ หุดานุวัตร. 2543. SWOT: การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน.
กรุงเทพฯ: ฝ่ายผลิตและการบริการเอกสาร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- นาตยา ไยมหา. 2534. ความตระหนักต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ
มัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. 2527. “กลวิธีแนวทางวิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในงาน
พัฒนา ชุมชน.” น. 183. ใน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา
กรุงเทพมหานคร. นครปฐม: ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณะสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิตา ชูโต. 2540. การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: พี.เอ็น.การพิมพ์.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2542. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.
พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บีเอ็นดีพับลิชชิ่ง.
- บุญศรี ปราบณศักดิ์. 2532. “เอกสารประกอบการสอน การใช้สื่อสารมวลชนเพื่อการพัฒนา
ชุมชน.” ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (เอกสารอัดสำเนา).
- ปกรณ์ ปรีชากร. 2542. การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางประยุกต์. กรุงเทพฯ: คณะรัฐ
ประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปทีป เมธาคุณวุฒิ. 2538. การจัดทำระบบสารสนเทศในระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาควิชา
อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกอบ คูปริวัฒน์. 2531. “ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย”. น. 11-17 ใน เอกสาร
ประกอบการสัมมนายุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย : การรื้อปรับระบบบริหาร
และจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักบริการวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกอบ कुमारภัย และคณะ. 2531. โครงการศึกษารูปแบบความร่วมมือขององค์การชุมชน
(คณะกรรมการศึกษา) ต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ.

- ประชุม รอคประเสริฐ. 2545. นโยบายการวางแผน. กรุงเทพฯ: วิธีทัศน์พัฒนา.
- ประดิษฐ์ อารยะการกุล. 2547. การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ ชัน โมลี. 2546. การพัฒนาความร่วมมือในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี โรงเรียนบ้านหัวช้างโคกม่วง อำเภอปางศิลาทอง จังหวัดมหาสารคาม. มหาสารคาม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประภาพร เหลืองช่วยโชค. 2539. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ประภาศรี พัทธ์ศิลป์. 2532. การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาชนบท ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการสุพรรณบุรี. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประยุทธ์ ชูสอน. 2532. รูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประยุทธ์ ตรีชัย. 2544. การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเวศ ะสี. 2539. ปฏิรูปการศึกษาไทย หนทางสู่การปฏิบัติปฏิรูปการศึกษา : การสร้างสรรค์ภูมิ ปัญญา. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งและพับลิชชิ่ง.
- _____. 2544. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและการปฏิรูปการศึกษาที่มาประเทศฟินแลนด์. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งและพับลิชชิ่ง.
- ประเมษฐ์ จินา. 2545. การพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของบุคลากรสาธารณสุขในโครงการประกัน สุขภาพถ้วนหน้า จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยเทคนิค SWOT Analysis. สุราษฎร์ธานี: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ปรัชญา เวสารัชช. 2545 “หลักการจัดการศึกษา”. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา <http://google.com/search?q=cacher:JHCHIOobzgj:area.ge.goth/phayao1.doc>. (15 ธันวาคม 2547).
- _____. 2546. “การส่งเสริมชุมชนและท้องถิ่นในการปฏิรูปการศึกษา”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://google3com.au/search?q=cache:DSaxozzWLDMJ:area.bed.goth/phay./> (2 ธันวาคม 2546).

- ปรัชญา ศรีภา. 2541. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาหมู่บ้าน ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองของแก่น จังหวัดของแก่น**. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. **จิตวิทยาการบริหารบุคคล**. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีจำกัด.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. 2543. **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พิชัย สุระคม. ผู้ช่วยฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เขตพื้นที่ตาก. 2548. **สัมภาษณ์**. 12 พฤศจิกายน.
- พงศกร เผ่าไพโรจน์กร. 2546. **“ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัทซีเมนส์ จำกัด”**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thaihrhub.com/index.php/archives/research-view/research-244/> (8 พฤษภาคม 2548).
- พจนา เทียนธาดา. 2543. **การศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ในระดับประถมศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวอ่ารุ่ง. 2542. **การคิดวิจารณ์ตามทฤษฎีการเรียนรู้ : เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการศูนย์พัฒนาวิชาชีพอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ รักบุรี. 2546. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย. 2543. **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัทฟิวเจอร์ปรีนแอนคัมมี้เดีย จำกัด.
- พสุ เดชะรินทร์. 2549. **เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชัย สุระคม. ผู้ช่วยฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เขตพื้นที่ตาก. 2548. **สัมภาษณ์**. 25 ธันวาคม.

- พัคตร์พอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เฉเชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัฒน์นิจ โกญญาท. 2542. “การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่”. วารสารเพิ่มผลผลิต 39, 1
(ตุลาคม – กันยายน): 23-26.
- พันศศักดิ์ พลสารัมย์. 2540. การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการ
บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แพทยหา แก้วพวง. 2533. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการหมู่บ้านในการ
บริหารงานพัฒนาท้องถิ่น: ศึกษากรณีอำเภอไชโยจังหวัดอ่างทอง. กรุงเทพฯ:
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพจิตร ไตรวงศ์ชัย. 2538. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการป่าชุมชน: ศึกษาเฉพาะ
กรณีบ้านป่าต้น ตำบลปงน้อย อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย. นครปฐม: วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และ ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์. 2542. ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกใน
ทศวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: บริษัททีพีพี จำกัด.
- ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ. 2543. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทาง
ครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2545. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาษินิ ไชยกาญจน์. 2531. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาเยาวชนใน
ชุมชนหัวรถจักรตึกแดง เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญา
โท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภัศรศรีย์ คุณกลาง. 2546. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการ
พัฒนาเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนเทศบาลเมืองนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. ขอนแก่น:
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มัช สุขเยี่ยม. 2535. รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยี
ราชมงคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. 2548. “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.
2548”. กรุงเทพฯ: กองแผนงาน. (เอกสารอัดสำเนา).

- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2538. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2541. **20 ปี มสธ. แห่งการพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช พ.ศ. 2531-2541**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- . 2545. **ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และ การควบคุม หน่วยที่ 1-5**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มณฑาทิพย์ ไต้เป็นสุข. 2548. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานในโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2**. พระนครศรีอยุธยา: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ,มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. 2537. “การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน” น. 35 - 40. ใน เอกสาร **ประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการพัฒนาเพื่อ การเรียนการสอนระหว่างวันที่ 26 –28 กันยายน 2537**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เยาวภา ประคองศิลป์ และ โกวิท หน่อศรีดา. 2547. **การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ของคณะกรรมการและหน่วยงานทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา**. ขอนแก่น: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โยธิน แสงวดี. 2536 “การสนทนากลุ่ม” น. 3-4 ใน **ปฏิบัติการเหนือตำราการวิจัยทางสังคม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- รัชชาติ วัฒนาประชากุล. 2542. **การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสวนป่ากลางดง อำเภอ ปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. 2544. **การวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- รุ่ง แก้วแดง. 2543. **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มติชน.
- เริงวิทย์ สุจริต. **หัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เขตพื้นที่ภาคพายัพ**. 2548. สัมภาษณ์. 25 ธันวาคม.
- ลักดา ทีเจริญกิจไพศาล. 2548. “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันขององค์กรในบริษัท อีเอสเอเซีย ดีก (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) : ศูนย์เครือข่ายขององค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการ ทุนมนุษย์”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.thaihrhub.com (28 สิงหาคม 2550).

- วรรณี รัตนเลิศ. 2550. “การประเมินผลแผน”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://school.obec.go.th/online/online2.htm>. (14 กันยายน 2550).
- วรวพร พรหมิกบุตร. 2538. การวิเคราะห์เชิงคุณภาพในงานสารนิเทศ. กรุงเทพฯ:
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (เอกสารอัดสำเนา).
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2545. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2542. การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. กรุงเทพฯ :
 ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย ไตรทิพย์. 2540. คุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารที่มีผลต่อระดับ
 การทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์
 โท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วัลลภ ฐาน์กาญจน์. 2540. ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อ
 วิชาชีพของพยาบาลในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญา
 โท, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วัลลภา เทพหัสติน ฌ อรุชยา. 2543. การปฏิรูปการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา : การ
 พัฒนาการเรียนรู้ในระดับปริญญาตรี. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- วาสนา เจริญสอน. 2537. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแสดงตัวความวิตกกังวล
 ความเชื่อมั่นในตนเองและคุณธรรมแห่งพลเมืองดีของนิสิต
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วาสนา ประवालพฤกษ์. 2538. นักวางแผนวิจัยปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2539. “การอภิปรายเรื่องบทบาทของสภาคณาจารย์ต่อมหาวิทยาลัย”. น.478-514.
 ใน ขุมความคิด. กรุงเทพฯ : สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____ . 2534. “สถานการณ์ปัจจุบันของความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทยใน
 ทบวงมหาวิทยาลัย : รายงานการสัมมนาระดับชาติเรื่องความเป็นสากลของการ
 อุดมศึกษาไทย”. กรุงเทพฯ: สภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (เอกสารอัด
 สำเนา).
- วิเชียร เกตุสิงห์. 2538. สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2541. การบริหารหลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:
 อักษราพัฒนา.

- วิศิษฐ์ ทองสมบูรณ์. 2535. ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการกลางหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.) ในการพัฒนาหมู่บ้านตามระบบ กชช : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น. ขอนแก่น: วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีขอนแก่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วีรวัช มาณะศิริรานนท์. 2541. คัมภีร์บริหารสู่องค์กรการเรียนรู้สู่ TQM. กรุงเทพฯ : เอ็มเปอร์เน็ท.
- วุฒิชัย ประเสริฐสุข. 2537. การศึกษากระบวนการวางแผน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. 2542. การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ศิริสุข โข. 2544. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทบุญศิริการพิมพ์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์.
- สมยศ นาวิกาน. 2537. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- _____. 2545. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมหมาย กิตยากุล. 2542. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์พื้นที่ลุ่มน้ำแม่สรวย จังหวัดเชียงราย. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีขอนแก่น, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สวนา พรพัฒน์กุล. 2520. “รายงานการวิจัยฉบับที่ 2 เรื่องความสำนึกในหน้าที่พลเมืองของเด็กไทย”. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. (เอกสารอัดสำเนา).
- สังเวียน อ่อนแก้ว. 2536. การบริหารงานลูกเสือตามความคาดหวังและปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา 5. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีขอนแก่น, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสนห์ จุ้ยโต. 2541. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2537. “ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา”. น. 178-215. ใน ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. 2541. รายงานการวิจัยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สุชาติ ดันธนะเคชา. 2542. วิสัยทัศน์อุดมศึกษาแผนยุทธศาสตร์และการจัดการ เอกสารประกอบการอบรมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- สุชาติ สุวรรณ. 2530. การพัฒนาเด็กในชนบท : ศึกษาเฉพาะกรณีการมีส่วนร่วมของผู้นำท้องถิ่นและประชาชนในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดนครศรีธรรมราช. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุธรรม อารีกุล. 2544. การรายงานวิจัยเชิงเอกสารเรื่องอุดมศึกษาสู่ปวงชน/อาชีวศึกษาและฝึกอบรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: เอ. อาร์ บีซิเนส เพรส.
- สุนทราวดี เชียรพิเชษฐ. 2535. การวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: ศูนย์นิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพจน์ ทราชแก้ว . 2538. หลักและกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการบริหารการศึกษา ประมวลสาระ ชุดทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. หน่วยที่ 1 เล่มที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพรชัย มิ่งมีสิทธิ์. 2535. การศึกษาการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการจัดป่าชุมชน ในโครงการขององค์กรพัฒนาเอกชน : ศึกษากรณีโครงการป่าชุมชนที่ริเริ่มโดยศูนย์พัฒนาหมู่บ้านผสมผสานอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภาพค์ จันทรวนิช. 2539. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาณี กลิ่นหอม. 2545. “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thairhub.com/index.php/archives/research-view/research-243/> (30 มีนาคม 2549).

- สุเมธ ทราษแก้ว. 2536. **ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการ**
ทรัพยากรธรรมชาติ : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการที่มีส่วนร่วมของประชาชนในการจัด
ทรัพยากรธรรมชาติ จังหวัดอุดรธานี. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเมธ แสงนิมน์วล. 2531. **ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในกิจกรรมหมู่บ้าน**
คหบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านสหกรณ์เคหาสถานกรุงเทพฯจำกัด โครงการที่ 4.
กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรศักดิ์ วรรณบุญญา. 2547. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์**
ป่าชายเลนในเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. 2542. “หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา”. น. 173-177 ใน เอกสารการ
สอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 4. พิมพ์ครั้งที่ 12. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2548. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์**
มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช และคณะ. 2543. **ปัจจัยและกระบวนการที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรมระดับบุคคล**
เพื่อมุ่งความสำเร็จของส่วนรวมของนักศึกษามหาวิทยาลัย : การศึกษาเชิงปริมาณและ
คุณภาพ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา**
ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค.
_____ 2542. เอกสารการประชุมเรื่อง ศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย : บทเรียนจากการ
ปฏิรูปอุดมศึกษา นานาประเทศ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ.
_____ 2544. รายงานผลการประชุมสมัชชาการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาและการเรียนรู้.
กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี.
_____ 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่
2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2539. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ**
สังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- 2544. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549).
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิชั่นพรีนแอนคัมมี้เดีย.
- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2543. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการเนื่องใน
 วันคล้ายวันสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัย : วิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษาตาม
 แผนพัฒนาการศึกษาอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549). กรุงเทพฯ:
 ทบวงมหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546. คู่มือแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการ
 ภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- 2550. “นโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”. [ระบบออนไลน์].
 แหล่งที่มา <http://www.onec.go.th/policy-g.htm> (14 กุมภาพันธ์ 2550).
- อนงค์ พัฒนจักร. 2535. การมีส่วนร่วมของสตรีในการพัฒนารัพยากรป่าไม้ กรณีศึกษาบ้านห้วย
 ม่วง จังหวัดขอนแก่น . ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนงค์ อนันต์ริยเวช. 2539. การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย:
 การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- อนนท์ น้าอิน. หัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 เขตพื้นที่เชียงราย. 2548. สัมภาษณ์. 12 พฤศจิกายน.
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2543. หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร :
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ หวะสุวรรณ. 2545. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน
 กระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์.
 ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิญา กังสนารักษ์. 2544. รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์การที่มีประสิทธิผลระดับ
 คณะของสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อมรวิรัช นาครทรรพ. 2543. วิดีคุณภาพ รายงานการวิจัยเชิงกรณีศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบ
 ประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ศูนย์วิจัย
 นโยบายการศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อลิศรา ชูชาติ. 2545. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม. ประมวลบทความนวัตกรรมการเรียนรู้สำหรับครูปฏิบัติการศึกษาเล่ม 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อินทริมา มณีคุณ. 2540. การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของประชาชนในหมู่บ้านจุฬาภรณ์พัฒนา จังหวัด นราธิวาส. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2545. การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทิศ ขาวเขียร. 2542. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อำนาจ ช่างเกวียน. 2540. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาป่า ชายเลนชุมชน ตำบลเขาไม้แก้ว อำเภอลำลูกกา จังหวัดครั่ง. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Abrahams, Jeffrey. 1995. **The Mission Statement Book**. Berkeley. California: Ten Speed Press.
- Antonon, Lois Cathering Herbst. 1985. **An Investigation of planning and resource allocation in the Administration of Higher Education**. Vermillion: University of South Dekota.
- Anthony, W.P. 1978. **Participative Management**. Reading, MA: Addison – Wesley.
- _____. 1981. **Management: Competencies and In competencies**. New York: Addison Wesley Pub.
- Bandura, A. 1986. **Social Foundation of Thought and Action**. Englishwood Cliffs: Prentice-Hall.
- Birdsall, D.G. and Hensley, O.D. 1994. “A New Strategic Planning Model for Academic Libraries.” **College and Research Libraries**. 55 (March): 149-158.
- Bloom B., Thomas, S.T. and Madaus, G.F. 1971. **Handbook of Formative and Summative Evaluation of Student Learning**. New York: McGraw-Hill.
- Brown, Warren B. and Moberg, Dennis J. 1980. **Organizational Theory and Management: A Macro Approach**. New York: Wiley & Sons.
- Bryson, J.M. 1994. “Strategic Planning and Action Planning for Non Profit Organization”. pp.155. In R.D. Herman, et al. (eds.). **The Jossey-Bass Handbook of Non Profit Leadership and Management**. San Francisco: Jossey Bass.

- Bragg, J. and Andrews, I. 1973. "Participative Decision Making: Experimental Study In a Hospital". **Journal of Applied Behavioral.** 9,5 (May): 727 – 735.
- Byars 1991. "Strategic planning and education: the case of Cyprus". **International Journal of Educational Management.** 2002,16 (January): 13.
- Conley, S. and Bacharach, S. 1990. From School-Site Management to Participatory School-Management. **Phi Delta Kappa.** 71(7): 539-544.
- Community University Research Alliance. 2006. "Community Research Collaborative". [Online]. Available <http://www.cura.uvic.ca> (12 October 2006).
- Carlson, R.V. 1996. **Reforming & Deform : Perspectives of Organization, Leaders and School Change.** New York : Longman Publishers.
- Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. 1991. **Strategic Management : Concept and Applications.** New York: McGraw – Hill.
- Chell, Elizabeth.1985. **Participation and Organization: A Social Psychological Approval.** London: McMillan.
- Cohen, John M. and Uphoff, Norman T. 1977. **Rural Development Participation : Concepts and Measures for Protect Design, Implementation and Evaluation.** New York : The Rural Development Committee center for International Studies, Cornell University.
- Coch, L. and French, J.R.P. 1948. **Overcoming Resistance to Change.** Illinois: Richard D. Irwin.
- Cronbach, L.J. 1990. **Essentials of psychological testing.** 5th ed. New York: Harper Collins.
- David, G.A., Lynn, M.S. and Rodger. W.G. 2003. "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process". **Journal of Management** 29: 99-118.
- Davis, K., John. W. and Newstrom, J. W. 1989. **Human Behavior at Work.** 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Dess, G.G. and Miller, A. 1993. **Strategic Management.** New York: McGraw Hill.
- Douglah, M. 1970. "Some Perspective on the Phenomenon of Participation". **Adult education Journal** 20,2 (February): 88-89.

- Floyd W., Stephen. 1994. Strategic Management. **Society Strategic Management Journal**. 25, 4 (May): 45-59.
- Gilberg, J. 1988. Managerial Attitudes Toward Participative Management Programs: Myths and Reality. **Public Personnel Management**. 17(2): 109-123.
- Good, C.V. 1973. **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill.
- Goodstein, Leonard D., Noaln Timothy M. and Pfeiffer J. William. 1993. **Applied Strategic Plannong: How to Develop a Plan that Really Works**. California: Pfeiffer Company.
- Gordon, J.R. et al. 1990. **Management and Organizational Behavior**. Boston: Allyn and Bacon.
- Gustavo, Wilches-Chaux. 1990. **The meaning of Participation**. In Brand, Peter Charles. [ed.], **Community Participation : Proceedings. Habinet International Seminar**. Colombia: Habinet.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. 1977. “ **The Management of Organizational Behaviour 3e**”. Upper Saddle River N. J.: Prentice Hall.
- Hodge, B.J. and Anthony, W.P. 1988. **Organization Theory**. Boston: Allyn and Bacon.
- House, R.J. 1971. “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness.” **Administrative Science Quarterly**, 16 (3).
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. 1991. **Educational Administration: Theory Research and Practice**. New York: Random House.
- Jacob, M.E.L. 1990. **Strategic Planning: A how-to-do it manual for librarians**. New York: Neal-Schumann.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 2001. **The Strategic-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrivein The New Business Environment**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufman, Harold F. 1949. **Participation Organized Activities in Selected Kentucky Localities**. Virginia: Agricultural Experiment station Bulletins.
- Keller, G. 1986. **Academic Strategy**. Balimore: The Johns Hopkins University.
- Kemmis, S. and Mc Taggart, R. 1990. **The Action Research Planner**. 3rd ed. Victoria : Deakin University.

- Kotler, P. and Murphy, P.E. 1981. "Strategic Planning for Higher Education". **Journal of Higher Education** 52,5: 470-489.
- Kysennck, H.I. and Arnold, W. 1972. **Encyclopedia of Psychology**. London: Search Press.
- Lawler, E.A. and Hackman, J.R. 1969. "Impact of Employees Participation in the Development of Pay Incentive Plans". **Journal of Applied Psychology** 12,3: 467-471.
- Lee Cary J. 1970. **Community Development as a process**. Columbia: University of Missouri Press.
- Likert, R. 1967. **The Human Organization: Its Management and Values**. New York: McGraw – Hill Book Co.,
- Lindner, J., Marchall, M., Pina, M., Shinn, G. and Torress, C. 2000. "Planning and Needs Assessment – Confirming and Comunication Our Knowledge Base". [Online]. Available <http://aged.tamu.edu/gc.html> (24 May 2002).
- Luthans, F. 1992. **Organizational Behavior**. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Maassen P.A.M and Van V.F.A. 1992. **Strategic Planning in the Encyclopedia of Higher Education Volumn 2: Analytical Perspective**. Oxford: Pergamon Press.
- Maslow, A.H. 1970. **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York: Harper & Row.
- Mayo, E. 1945. **Human Problem of an Industrial Civilization**. New York: The Viking Pr.
- Mescon, M. H., Albert, M. and Khedouri F. 1988. **Management**. 3rd ed. New York: Harper & Row.
- Mondy, R. W., Sharplin, A. and Premeaux, S.R. 1991. **Management**. 5th ed. Boston: Allyn And Bacon.
- Mowday, R, Porter, L. W and Steers, R. M. 1982. **Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment**. Absenteeism and Turnover. London: Academic Press.
- Moxley, Susan E. 2003. "Strategic Planning Process used in School District in the Southeastern United States". [Online]. Available [http://www. lib.umi.com/dissertation/fullcit](http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit) : 3081538. (10 April 2004).
- Murphy, P. J. 1989. "Collaborative School Management: Small within Big is Beautiful" pp. 33-60. In Francoise Caillods (eds.). **Administration and Management of Education: The Challenges Faced**. Paris: International Institute for Educational Planning.

- Pongquan, S. 1992. **Participatory Development Activities at Local Level: Case Studies in Villages of Central Thailand**. Bangkok: Asia Institute of Technology.
- Porter, M.E. 1980. **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors** . New York : Free Press.
- QSI International Services. 2002. "Strategic Business Planning". [Online]. Available <http://www.qualifiedspecialists.com/page3.html>. (24 May 2002).
- Ranson, M. P. 1990. "A Study to Determine the Relationship between Elements of Participative Management and Organizational Health". **Dissertation Abstracts International**. 51,11 (May): 3587-A.
- Richard M. Steers. 1997. **Organizational Effectiveness**. California: Goodyear.
- Runes, D.D. 1971. **Dictionary of Philosophy**. New Jersey: Littlefield Adam and Company.
- Sallis, Edward. 1993. **Total Quality management education**. London, Philadelphia: Stylus publisher.
- Saunders, L. M. 1993. **An analysis of strategic planning in land-grant university libraries. Doctoral dissertation**. Las Vegas: University of Nevada.
- Sanyal, Bikas C. 1999. **Strategies Management in Higher Education**. Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education, Faculty of Education, Chulalongkorn University and Semeo Rihed. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Seashore, S.E. and Bowers, D.C. 1963. **Changing the Structure and Functioning of an Organization: Report on a Field Experiment**. Michigan: Survey Research Center, University of Michigan.
- Shadid, W., Prins, W. and Nas, P. J. M. 1982. **Access and Participation : A Theoretical Approach, in Participation of the poor in development. Leiden**. Netherlands: University of Leiden.
- Shand, Herbert Olivier. 1987. **Comprehensive Planning in Seventh – Day Adventist Colleges and Universities in the United States**. South California: Loma Linda University.
- Smith, H.C. 1961. **Personality Adjustment**. New York: McGraw-Hill.
- Steiner, George A. 1989. **Strategic Planning What Every Manager Must Know**. New York: The Free Press.

- Steward, D. W. and Shamsadani, P. N. 1990. **Focus groups: Theory and practices**. Newbury Park: Sage.
- Surapol Kanchanachitra. 1976. **Factors Related to Community Development in Thai Village**. New York: Cornell University.
- Thomas L. Greenbane. 1993. **The handbook for focus group research**. New York: An Imprint of Macmillan, Inc.
- Thomson, A.R. and Strickland, A.J. 1995. **Strategic Management**. 8th ed. New York: Business Publication.
- Van der Werff, T. 1991. "Strategic Planning for Fun and Profit. Global Future Report". [Online]. Available <http://www.globalfuture.com/planning.htm> (23 May 2002).
- Vroom, V. H. 1985. **Management and Motivation**. New York: McGraw-Hill.
- Webster's Encyclopedia Unabridged Dictionary. 1989. New York: Webster's Encyclopedia Unabridged Dictionary.
- Whyte, W. F. 1991. **Participatory Action Research**. Newbury Park: Sage Publications.
- Witken, B. R. and Altschuld, J.W. 1995. **Planning and Conducing Needs Assessments. A Practical Guide**. Thousand Oakes, California: Sage Publications, Inc.
- Yukl, G. A. 1989. **Leadership in Organizations**. 2nd ed. Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
- รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดทำแผนกลยุทธ์
- คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

หน้า ๒๔๓

บทคัดย่อ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. นางปรานี พรรณวิเชียร รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ผศ.อาภรณ์ บางเจริญพรพงศ์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
3. รศ.ดร.เกียรตินฤดา ศรีสุข ภาควิชาวิจัยและประเมินผล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. รศ.ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรกุล ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. รศ.ดร.ชูชีพ พุทธประเสริฐ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6. ผศ.ดร.ธีรวุฒิ เอกะกุล ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
7. ผศ.ดร.เฉลิมพล คงจันทร์ รองคณบดีคณะเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน



ที่ ศธ 0523.1.15/412

โครงการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร
อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่

21 มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. โครงร่างคุษฎีนิพนธ์ บทที่ 1

ด้วย นางปาริชาติ บัวเจริญ รหัส 47591015 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหาร
ศาสตร มหาวิทาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อประกอบการทำคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วน
ร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ ทองวิทยา)

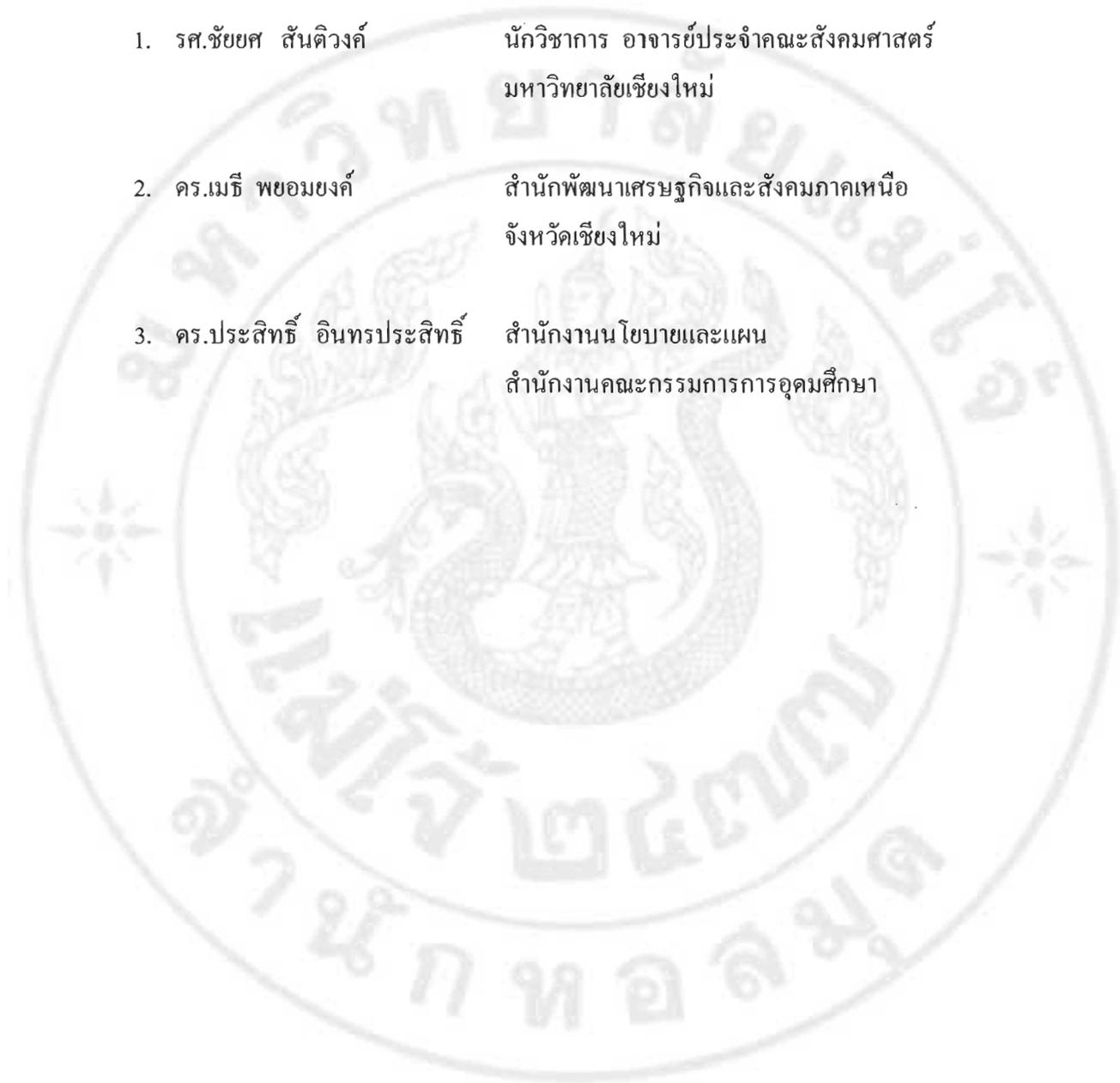
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ โครงการบัณฑิตวิทยาลัย

รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. นายณรงค์ ตนานุวัฒน์ นายกสมาคมหอการค้าจังหวัดเชียงใหม่
2. นายวิเชียร เชิดชูตระกูลทอง เลขาธิการสภาอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่
3. นายธีระพงษ์ ควรงค์ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)ภาคเหนือ
4. คุณณรงค์ ฝ่าเจริญ นักธุรกิจขนาดย่อม (SME)
5. ตัวแทนนิคมอุตสาหกรรมลำพูน (ผู้ใช้บัณฑิต)
6. ตัวแทนศิษย์เก่า
7. ตัวแทนศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
8. ตัวแทนนักศึกษาปัจจุบัน
9. ตัวแทนอาจารย์ผู้สอน
10. ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รศ.ชัยศ สันติวงศ์ นักวิชาการ อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ดร.เมธี พยอมยงค์ สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ
จังหวัดเชียงใหม่
3. ดร.ประสิทธิ์ อินทรประสิทธิ์ สำนักงานนโยบายและแผน
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา





คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ที่

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีขอแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖) ดังนี้

๑. คณะกรรมการที่ปรึกษา

ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------|---|
| ๑. ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร | นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| ๒. ศ.ดร.นภสิทธิ์ คุ้มฉายา | ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| ๓. รศ.ดร.ศักรินทร์ ภูมิรัตน์ | ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| ๔. นางสาวสุพัตรา สังข์มงคล | ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |

๒. คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------|--|
| ๑. นายชัยยง เอื้อวิริยานุกุล | อธิการบดี |
| ๒. นายสุทิน ประเสริฐสุนทร | รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และแผน |
| ๓. ผศ.เรไร ทรายจิตรกุล | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนักศึกษา |
| ๔. นายทะนงศักดิ์ มณีวรรณ | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป |
| ๕. ดร.จัตตุฤทธิ์ ทองปรอน | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร |

- ๒ -

- | | | |
|-----|---------------------------|--------------------------------|
| ๖. | นายประพัฒน์ เชื้อไทย | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา |
| ๗. | นายประพันธ์ วิชาศิลป์ | รองอธิการบดีเขตพื้นที่ตาก |
| ๘. | ผศ.มนูญ เมฆอรุณกมล | รองอธิการบดีเขตพื้นที่พิษณุโลก |
| ๙. | ผศ.ดร.เศรษฐศิลป์ อัมมวรรณ | รองอธิการบดีเขตพื้นที่ลำปาง |
| ๑๐. | ผศ.อวยพร บัวใบ | รองอธิการบดีเขตพื้นที่เชียงราย |
| ๑๑. | รศ.ดร.คมสัน อำนวนสิทธิ์ | รองอธิการบดีเขตพื้นที่น่าน |
| ๑๒. | รศ.ธีระศักดิ์ อัจฉนานนท์ | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| ๑๓. | นายนคร จำหาญ | ผู้ช่วยอธิการบดี |

๓. คณะกรรมการดำเนินงาน

ประกอบด้วย

- | | | |
|-----|------------------------------|------------------|
| ๑. | นายสุทิน ประเสริฐสุนทร | ประธานกรรมการ |
| ๒. | นายประพัฒน์ เชื้อไทย | รองประธานกรรมการ |
| ๓. | นางสาวสุพัตรา สังข์มงคล | กรรมการ |
| ๔. | นายรังสิต เภาแก้ว | กรรมการ |
| ๕. | นายพิชัย สุระคม | กรรมการ |
| ๖. | ผศ.กสิน แก้วมัน | กรรมการ |
| ๗. | นายประเสริฐศักดิ์ วิริยะเชษม | กรรมการ |
| ๘. | ผศ.วุฒิชัย แก้วศิริรุ่ง | กรรมการ |
| ๙. | นายสุทธิพันธุ์ กฤตยาวัฒนกุล | กรรมการ |
| ๑๐. | นายก่อเกียรติ สุภพิมล | กรรมการ |
| ๑๑. | นายอนนท์ นำอิน | กรรมการ |
| ๑๒. | นายอาทิตย์ ยาวุฑฒิ | กรรมการ |
| ๑๓. | นางสาวพัชรินทร์ สุภาพันธ์ | กรรมการ |
| ๑๔. | นางสาวเกษณี ยะใหม่วงศ์ | กรรมการ |
| ๑๕. | นางสาวนงนุช นาคพึ่ง | กรรมการ |

๑๖. ดร.สุเทพ ทองมา กรรมการ
๑๗. นายพยุงศักดิ์ มะโนชัย กรรมการ
๑๘. ดร.ชัยวิช จารุทรรศน์ กรรมการ
๑๙. ผศ.สุภัทรา ปานสุวรรณจิตร กรรมการ
๒๐. ผศ.สันทิ พิพิธสมบัติ กรรมการ
๒๑. นางอารยา พัทธเมธา กรรมการ
๒๒. ผศ.ชัยรัตน์ ปานสุวรรณจิตร กรรมการ
๒๓. นายมนัส อินทร์รุ่ง กรรมการ
๒๔. นายเรืองวิทย์ สุจริต กรรมการ
๒๕. ดร.ธนจักร วาวแว กรรมการ
๒๖. นายนทีชัย ผัสดี กรรมการ
๒๗. ดร.ยุพเยาว์ ธรณ กรรมการ
๒๘. ดร.สวรรยา หาญวงษา กรรมการ
๒๙. ผศ.ดร.วรวิธ ชัยเนตร กรรมการ
๓๐. นางสาวอารยา พัทธเมธา กรรมการ
๓๑. นายมนัส อินทร์รุ่ง กรรมการ
๓๒. ผศ.สันทิ พิพิธสมบัติ กรรมการ
๓๓. นายสิงห์คาน แสนขากุล กรรมการ
๓๔. นางสาวอิสรา กันแดง กรรมการ
๓๕. ผศ.ธีระชัย สุขสด กรรมการ
๓๖. นายพิกรม สุวรรณกนิษฐ์ กรรมการ
๓๗. ผศ.ชัยรัตน์ ปานสุวรรณจิตร กรรมการ
๓๘. ผศ.ชูชาติ กรุดทอง กรรมการ
๓๙. นายเรวัต ธรรมสนธิ กรรมการ

- ๔ -

๔๐. ดร.นิวัตร มูลปา กรรมการและเลขานุการ 1
 ๔๑. รศ.ปาริชาติ บัวเจริญ กรรมการและเลขานุการ 2
 ๔๒. นางสาวชญูญารักษ์ ศาสตราศรี กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
 ๔๓. นางสาวอัญชลี ดวงดี กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ตั้ง ณ วันที่

(นายชัยขง เต็มวิริยานุกุล)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

หน้า ๒๔๗

ก ห อ ล ม ด

**แบบประเมินสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนา
แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา**

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จึงไม่มีผลในด้านใดๆต่อผู้ตอบ ดังนั้นเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล ขอความกรุณาท่านตอบแบบประเมินตาม ความเป็นจริง โดยแบบประเมินแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะใน
การพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงใน

1. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

2. ตำแหน่งทางบริหาร

คณบดี/รองคณบดี / ผู้ช่วยคณบดี

ผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการ

อื่นๆ โปรดระบุ.....

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 10 ปี

10-15 ปี

16-20 ปี

มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และความจำเป็นในการพัฒนา แผนกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คำชี้แจง แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	สภาพที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น	มากที่สุด

ข้อ	การจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	สภาพที่เป็นจริง					ความต้องการจำเป็น							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
12.	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย													
13.	การเชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานภาพของมหาวิทยาลัย และการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย													

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการพัฒนาแผน
กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คำชี้แจง แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	ความต้องการจำเป็น	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	ความต้องการจำเป็น	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	ความต้องการจำเป็น	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	ความต้องการจำเป็น	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	ความต้องการจำเป็น	มากที่สุด

ความต้องการจำเป็นด้านความรู้ เจตคติ และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์	ระดับความต้องการจำเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting)					
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์					
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์					
4. การประเมินสถานภาพขององค์กร					
5. การกำหนดทิศทางขององค์กร					
6. การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร					
7. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
8. การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผล					

แบบสอบถาม ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา” โดยมีวัตถุประสงค์ในการใช้แบบสอบถามชุดนี้ เพื่อต้องทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
2. โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อ งานวิจัย และเป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งส่งผลต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
3. ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างไร ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและนำมาวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น
4. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 - ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มีดังนี้
 - 1) ความตระหนักในความสำคัญ
 - 2) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
 - 3) ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ
 - 4) ความผูกพันต่อองค์กร
 - 5) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 6) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่านในปัจจุบัน

1. ระดับการศึกษา

[] ปริญญาตรี [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอก

2. ตำแหน่งทางบริหาร

- คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี
 ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัย/กอง รองผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัย/กอง
 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์/กอง อื่น ๆ..... (โปรดระบุ)

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

[] น้อยกว่า 10 ปี [] 10-15 ปี [] 16-20 ปี [] มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์**คำชี้แจง**

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความตระหนักในความสำคัญ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีระดับคะแนน และการแปลความหมายดังนี้

ระดับคะแนน	มีความคิดเห็นว่าปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

2. ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อตรงกับความเป็นจริงในมหาวิทยาลัยที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ความตระหนักในความสำคัญ					
1.	มหาวิทยาลัยได้ให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน					
2.	มหาวิทยาลัยได้ปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
3.	การเข้าร่วมประชุมทุกครั้งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งของคณะกรรมการ					
4.	การวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของคณะกรรมการฯ					
5.	การมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมได้แก่การที่คณะกรรมการต้องแสดงความคิดเห็น					
6.	การมีส่วนร่วมโดยการเข้าประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นเพียงอย่างเดียวไม่เป็นการเพียงพอ					
7.	การเข้าร่วมกิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่คณะกรรมการต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ					
8.	การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการเป็นการสร้างพลังในการพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างดี					
9.	ถ้าคณะกรรมการเข้าร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยอย่างแข็งขันมหาวิทยาลัยจะประสบผลสำเร็จมากขึ้น					
10.	การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ					
	ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง					
1.	ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถเสนอแนวคิดที่ดีในการวางแผนกลยุทธ์					
2.	ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่าท่านมีเวลาเพียงพอที่จะอุทิศให้กับการวางแผนกลยุทธ์					
3.	ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่ากิจกรรมต่างๆ ของการวางแผนกลยุทธ์ที่ท่านมีส่วนร่วมจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
4.	ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี					

ข้อ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5.	ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่าท่านมีความสามารถร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้สำเร็จได้					
6.	ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่ามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
7.	ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถที่จะดำเนินงานตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมายให้ได้บังเกิดผลดี					
8.	ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้					
ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ						
1.	ท่านมั่นใจว่าความพยายามในการทำงานอย่างหนักจะทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนยศตำแหน่งที่สูงขึ้น					
2.	ท่านเชื่อว่าการพยายามทำงานอย่างหนักจะทำให้มีโอกาสได้รับรางวัลพิเศษ เช่น การขึ้นเงินเดือน 2 ขั้น					
3.	ท่านคิดว่าการพยายามทำงานพิเศษหรือทำงานนอกเวลาจะทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น					
4.	ท่านคาดหวังว่าการพยายามทำงานด้วยความอดทน ขยันหมั่นเพียรจะทำให้มีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น					
5.	ท่านเห็นว่าการพยายามทำงานจนประสบความสำเร็จจะทำให้มีโอกาสได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
6.	ท่านเชื่อว่าการพยายามในการทำงานจนประสบความสำเร็จจะนำมาซึ่งความภูมิใจของตนเอง					
7.	ท่านมั่นใจว่าการพยายามทำงานหนักอยู่เสมอจะทำให้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเอง					
8.	ท่านเชื่อว่าการพยายามทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรอยู่เสมอจะทำให้มีโอกาสได้พัฒนามาตรฐานในการทำงานสูงขึ้น					
9.	ท่านเห็นว่าการพยายามทำงานอยู่เสมอจะทำให้มีโอกาสคบหาสมาคมและสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น					
ความผูกพันต่อองค์กร						
1.	ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย					
2.	ท่านมีความเต็มใจที่จะเสียสละกำลังกายและสติปัญญาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้					
3.	ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทและพัฒนางานเพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย					
4.	ท่านพยายามปลูกฝังนักศึกษาให้มีความภูมิใจในมหาวิทยาลัยแห่งนี้					

ข้อ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5.	ท่านต้องการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าต่อไปในอนาคต					
6.	ท่านยอมรับในสภาพปัจจุบันและข้อจำกัดต่างๆ ของมหาวิทยาลัยซึ่งไม่ทำให้ความมุ่งมั่นลดลงไป					
7.	ท่านทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว					
8.	ท่านมีความสุขที่จะใช้ชีวิตการทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยแห่งนี้					
9.	ท่านรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในมหาวิทยาลัยแห่งนี้					
10.	ท่านได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตจากการได้ทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้					
11.	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงาน ณ มหาวิทยาลัยแห่งนี้					
12.	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งนี้ให้ได้ชื่อว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ได้มาตรฐาน					
	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					
1.	ท่านใช้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล					
2.	ท่านต้องการให้ผลงานที่ปฏิบัติออกมาดี และน่าพอใจ					
3.	ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
4.	ท่านสนใจที่จะไฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
5.	ท่านมีความคิดริเริ่มที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
6.	การปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมีการประเมินผลอย่างยุติธรรม					
7.	ท่านยินดีที่จะปฏิบัติหน้าที่การสอนพร้อมกับหน้าที่ผู้บริหาร แม้ว่าจะเป็นงานที่เหน็ดเหนื่อย					
8.	กฎระเบียบที่ตั้งขึ้นในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและเป็นธรรม					
9.	งานที่ท่านปฏิบัติมีการจัดการที่ดีและเป็นระบบ					
10.	คุณค่าของความสำเร็จในงานที่ทำ					
11.	ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้					
12.	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของมหาวิทยาลัยแห่งนี้					
	การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร					
1.	ท่านได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
2.	มหาวิทยาลัยมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
3.	บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4.	มีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง					
5.	ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
6.	ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับตรงกับลักษณะการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้ประกอบในการปฏิบัติงานได้					
7.	การติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความรวดเร็วทั้งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
8.	มหาวิทยาลัยใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลายภายในองค์กรที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้อย่างทันเหตุการณ์					
9.	มีระบบการให้ข้อมูลข่าวสารจากบุคลากร ไปยังผู้บริหารได้หลายช่องทาง และปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่างๆ ได้ถูกนำมาพิจารณาหาแนวทางแก้ไข					
10.	บุคลากร ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มาจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่นๆ ได้รวดเร็วทันเวลาต่อการติดต่อประสานงาน					
11.	มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลข่าวสารต่างๆอย่างครบถ้วน					
12.	ฐานข้อมูลต่างๆได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยและครบถ้วนอยู่ตลอดเวลา บุคลากรสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้สูงสุด					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

**แบบการสังเกตการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**

ผู้ถูกสังเกต.....

ครั้งที่.....

ข้อ	รายการ	เกณฑ์ที่ใช้ในการสังเกต			บันทึกเพิ่มเติม ของผู้สังเกต
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	สมาชิกมีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น				
2.	สมาชิกเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์				
3.	มีการยอมรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของสมาชิกภายในกลุ่ม				
4.	มีการร่วมแสดงความคิดเห็น โดยเปิดเผย				
5.	มีการนำความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของสมาชิกภายในกลุ่มมาปรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนกลยุทธ์				
6.	ความคิดเห็น/ประเด็นที่ขัดแย้งกันสามารถนำมาอภิปรายหรือโต้แย้งให้เหตุผลได้เสมอ				
7.	เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันสมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นผู้ร่วมกันแก้ไขในประเด็นนั้นๆ				
8.	ในการอภิปรายสมาชิกภายในกลุ่มวางตัวเป็นกลาง				
9.	สมาชิกอภิปรายหาข้อสรุปให้ได้ความเห็นเป็นเอกฉันท์ โดยการลงมติ				

ผู้สังเกต.....

()

แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

คำชี้แจง

1. แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เป็นแบบเลือกตอบ ชนิด 4 ตัวเลือก ที่มี 1 ตัวเลือกเป็นคำตอบที่ถูกต้องที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ ให้อ่านทำทั้งหมด 45 นาที
2. ให้ท่านตอบลงในกระดาษคำตอบที่แจกให้ โดยการเขียนกากบาททับตัวอักษรของ ตัวเลือกที่ท่านคิดว่าเป็นคำตอบที่ถูกต้องของแต่ละข้อ ให้คำตอบข้อละ 1 คำตอบ เท่านั้น ถ้าตอบมากกว่า 1 คำตอบ จะถือว่าเป็นคำตอบที่ผิด
3. ถ้าต้องการเปลี่ยนคำตอบให้ขีดเส้นขนานทับรอบกากบาทเดิมที่กำหนดให้ แล้วจึง ไปเขียนกากบาทที่ตัวอักษรใหม่ที่เปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างการเปลี่ยนคำตอบจาก ตัวเลือก ก เป็น ค ของข้อ (0) ต่อไปนี้
(0) ~~ก~~ ข ~~ง~~
ให้ตอบทุกข้ออย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง หากพบข้อยากให้เว้นข้ามไปทำข้ออื่นก่อน เมื่อมีเวลาเหลือค่อยกลับมาตอบใหม่ ให้คิดอย่างรอบคอบก่อนตอบ
4. ถ้าต้องการจะทศหรือขีดเขียนเพื่อเป็นการช่วยในการคิดให้กระทำได้ที่ด้านหลังของ กระดาษคำตอบ อย่าขีดเขียนลงในตัวข้อสอบเป็นอันขาด
5. ให้เขียนชื่อและนามสกุลให้ชัดเจน และถ้ามีปัญหาหรือข้อสงสัยใด ๆ ให้สอบถามผู้คุมสอบก่อน ห้ามซักถามใดๆ ในขณะที่ทำการสอบ
6. ให้เริ่มทำและหยุดทำเมื่อหมดเวลา โดยพร้อมเพรียงกัน ตามคำสั่งของผู้คุมสอบ

ขอให้โชคดี

1. ลักษณะงานที่อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ คือ
 - ก. งานใหม่และงานประจำที่ดำเนินการเป็นปกติ
 - ข. งานใหม่ และการพัฒนางานประจำ
 - ค. การพัฒนางานประจำ และงานประจำที่ ดำเนินการเป็นปกติ
 - ง. งานใหม่ การพัฒนางานประจำ และงานประจำที่ดำเนินเป็นปกติ
2. ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?) มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ ในข้อใด
 - ก. การกำหนดยุทธศาสตร์
 - ข. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
 - ค. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
 - ง. การกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร
3. ข้อใดเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting)
 - ก. ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กร
 - ข. การบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด
 - ค. ทำให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร
 - ง. องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้
4. เราจะไปจุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?) มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ ในข้อใด
 - ก. การกำหนดยุทธศาสตร์
 - ข. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
 - ค. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
 - ง. การกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร
5. ข้อใดเป็นการจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
 - ก. การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการวางแผน
 - ข. องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์
 - ค. การแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจให้เป็นยุทธศาสตร์
 - ง. องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

6. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง เพื่อไปถึงปัจจุบัน (What do we have to do or change in order to get there?) มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ในข้อใด
 - ก. การกำหนดยุทธศาสตร์
 - ข. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
 - ค. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
 - ง. การกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร
7. การดำเนินงานตามกลยุทธ์ จะต้องมีการเตรียมความพร้อมขององค์การในด้านใดบ้าง
 - ก. ประสิทธิภาพของพันธกิจ
 - ข. คุณภาพการให้บริการ
 - ค. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
 - ง. การพัฒนาองค์กร
8. งานข้อใดเป็นลักษณะงานตามยุทธศาสตร์
 - ก. วิจัยเป็นอาจารย์มีหน้าที่ทำวิจัย/ค้นคว้าเป็นหน้าที่ประจำ
 - ข. วิบุรณมีหน้าที่คิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
 - ค. วิศวเป็นผู้ตรวจสอบ คอยพัฒนางานให้ดีขึ้นเสมอ
 - ง. วิศวเป็นพนักงานฝ่ายอาคารสถานที่ คอยดูแลที่จอดรถให้เพียงพอแก่ผู้มารับบริการ
9. กลยุทธ์ของหน่วยงาน ประกอบด้วยอะไรบ้าง
 - ก. วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และพันธกิจ
 - ข. วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด
 - ค. วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และค่านิยม
 - ง. วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์
10. ข้อใดเป็นการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
 - ก. การบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด
 - ข. ทำให้ทราบสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจน
 - ค. การแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจให้เป็นยุทธศาสตร์
 - ง. องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

11. ข้อใดคือตัวชี้วัด (KPIs)
- ก. ประสิทธิภาพขององค์กร
 - ข. ประสิทธิภาพขององค์กร
 - ค. การบรรลุวัตถุประสงค์
 - ง. ร้อยละของผลงานวิชาการ
12. ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be?) มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ ในข้อใด
- ก. การกำหนดยุทธศาสตร์
 - ข. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
 - ค. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
 - ง. การกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร
13. ข้อใดเป็นอุปสรรค (Threats) ขององค์กร
- ก. ความร่วมมือของบุคลากร
 - ข. ระบบฐานข้อมูลที่มาสนับสนุนการดำเนินงาน
 - ค. การประสานงานกันภายในองค์กร
 - ง. การเปลี่ยนแปลงภายนอกขององค์กร
14. ข้อใดไม่ใช่คุณภาพของตัวชี้วัด
- ก. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
 - ข. สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน
 - ค. ความพร้อมของข้อมูล
 - ง. ความถูกต้องของข้อมูล
15. ข้อใดเป็นจุดแข็ง (Strategic) ขององค์กร
- ก. บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง
 - ข. บุคลากรได้รับการพัฒนาในความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน
 - ค. บุคลากรขององค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดี
 - ง. บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

16. ข้อใดเป็นการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation)
- ก. ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กร
 - ข. การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการวางแผน
 - ค. องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์
 - ง. การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร
17. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)
- ก. PEST Analysis
 - ข. 5 Force Model
 - ค. SWOT Analysis
 - ง. Balance scored Card
18. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map)
- ก. เน้นกระบวนการคิด
 - ข. เน้นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - ค. เน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
 - ง. เน้นกระบวนการนำผลลัพธ์มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์
19. กลยุทธ์ “โอบล้อม” อาศัยจุดแข็งด้านและตรึงภาวะคุกคามที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ ข้อใด
- ก. SO Strategies
 - ข. WO Strategies
 - ค. ST Strategies
 - ง. WT Strategies
20. ข้อใดคือความหมายของตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs)
- ก. การกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ
 - ข. การติดตามและประเมินผลดำเนินงาน
 - ค. การกำหนดคุณค่าให้กับแผนกลยุทธ์
 - ง. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กร

21. สิ่งที่เป็นจุดแข็งในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ คืออะไร
- ก. วิสัยทัศน์ขององค์กร
 - ข. พันธกิจขององค์กร
 - ค. เป้าประสงค์ขององค์กร
 - ง. วัฒนธรรมขององค์กร
22. ข้อใดไม่ใช่หลักในการวางแผนกลยุทธ์
- ก. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร
 - ข. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน
 - ค. ทักษะในองค์กรมีเพียงพอหรือไม่
 - ง. องค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายนั้นได้อย่างไร
23. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง
- ก. ปัจจัยภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ควบคุมได้
 - ข. ปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้
 - ค. การกำหนดยุทธศาสตร์ใช้ในระดับปฏิบัติการ
 - ง. การกำหนดกลยุทธ์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
24. กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ในขององค์กร คือข้อใด
- ก. SO Strategies
 - ข. WO Strategies
 - ค. ST Strategies
 - ง. WT Strategies
25. ยุทธศาสตร์ที่บุคลากรในองค์กรสร้างขึ้นรับรู้ร่วมกันเป็นแนวทางประพฤติดิจิทัล ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือข้อใด
- ก. วิสัยทัศน์ขององค์กร
 - ข. พันธกิจขององค์กร
 - ค. เป้าประสงค์ขององค์กร
 - ง. วัฒนธรรมขององค์กร

26. SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในองค์กรเพื่อวิเคราะห์หาอะไร
- เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร
 - เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และภัยคุกคามขององค์กร
 - เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง ภัยคุกคาม และข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร
 - เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร
27. ภาครัฐผู้นำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้โดยคำนึงถึงหลักอะไร
- การมุ่งหวังกำไร
 - การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด
 - การสนองความต้องการของประชาชน
 - การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันองค์กร
28. กลยุทธ์ “ผนึกพลัง” ที่เน้นการใช้จุดแข็ง เพื่อเปิดโอกาสใหม่ในการแข่งขันขององค์กรคือข้อใด
- SO Strategies
 - WO Strategies
 - ST Strategies
 - WT Strategies
29. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง
- การวางแผนกลยุทธ์เป็นวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายภารกิจ
 - การวางแผนกลยุทธ์เป็น การกำหนดทิศทาง และขอบเขตความต้องการในระยะยาวขององค์กร
 - การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่
 - การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนงานประจำที่ดำเนินการเป็นปกติ
30. กลยุทธ์ “บรรเทา” หาทางผ่านพ้นจุดอ่อนและเสี่ยงภาวะคุกคามที่ปิดบังวัตถุประสงค์องค์กร คือข้อใด
- SO Strategies
 - WO Strategies
 - ST Strategies
 - WT Strategies

31. ข้อใดกล่าวถึงนิยามของคำว่า “กลยุทธ์” ได้ถูกต้องที่สุด
- ก. ขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
 - ข. การวางแผนในการปฏิบัติงาน
 - ค. เทคนิควิธีการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย
 - ง. กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
32. ขั้นตอนใดเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- ก. ขั้ววางแผน
 - ข. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
 - ค. ขั้วดำเนินการตามแผน
 - ง. ขั้วติดตามประเมินผล
33. ข้อใด ไม่ใช่ ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- ก. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม
 - ข. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้กับ โครงการต่างๆ พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
 - ค. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์
 - ง. การตัดสินใจ การบริหารคน บริหารการเงิน ขึ้นอยู่กับคณะผู้บริหารองค์กร
34. อะไรคือสิ่งที่ช่วยแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุผลการดำเนินงาน
- ก. วิสัยทัศน์ (Vision)
 - ข. เป้าประสงค์ (Goal)
 - ค. กลยุทธ์ (Strategies)
 - ง. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)
35. ข้อใดกล่าว ไม่ถูกต้อง เกี่ยวกับวิสัยทัศน์
- ก. ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคตแล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์
 - ข. คณะผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์
 - ค. การบริหารองค์กรต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง
 - ง. การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป็นตัวชี้วัดหนึ่ง ที่แสดงว่าองค์กรมีการพัฒนา

36. ข้อใด ไม่ใช่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเกี่ยวกับการวางแผน
- ก. เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาให้อาจารย์ทุกคนปฏิบัติ
 - ข. เป็นผู้ประสานความคิดและระดมสมองจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
 - ค. เป็นผู้นำในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
 - ง. มอบหมายหน้าที่ให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมรับผิดชอบดำเนิน โครงการ
37. ขั้นตอนใดในกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ที่ถือว่ามี اهمیتที่สุด
- ก. ชั้นวางแผน
 - ข. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
 - ค. ชั้นดำเนินการตามแผน
 - ง. ชั้นติดตามประเมินผล
38. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) คือข้อใด
- ก. จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการทำบัตรประชาชน
 - ข. ค่าใช้จ่ายในการให้บริการทำบัตรประชาชน
 - ค. เวลาเฉลี่ยในการให้บริการทำบัตรประชาชน
 - ง. จำนวนผู้มาใช้บริการทำบัตรประชาชน
39. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า คือข้อใด
- ก. ค่าใช้จ่ายต่อหัวของอาจารย์ผู้เข้ารับการอบรม
 - ข. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม
 - ค. จำนวนวิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรม
 - ง. จำนวนอาจารย์ที่เข้ารับการอบรม
40. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ได้แก่
- ก. เกรดเฉลี่ยของนักศึกษาทั้งหมด
 - ข. จำนวนนักศึกษาที่สอบได้
 - ค. ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา
 - ง. จำนวนอาจารย์ผู้สอนระดับปริญญาตรี
-

แบบประเมินการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

แบบประเมินฉบับนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จึงไม่มีผลในด้านใด ๆ ต่อผู้ตอบ ค่ะ ดังนั้นเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตาม ความเป็นจริง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน และกรอกข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

2. ตำแหน่งทางบริหาร

- คณบดี/รองคณบดี / ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการ
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 10 ปี 10 - 15 ปี 16 - 20 ปี มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนา แผนกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลล้านนา

คำชี้แจง แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง	มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	น้อยที่สุด
ระดับ 2 หมายถึง	มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	น้อย
ระดับ 3 หมายถึง	มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ปานกลาง
ระดับ 4 หมายถึง	มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	มาก
ระดับ 5 หมายถึง	มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	มากที่สุด

ข้อ	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์	ระดับการมีส่วนร่วม				
		5	4	3	2	1
1.	การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติและคุณภาพการจัดการศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย					
2.	การประเมินและสรุปผลการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา					
3.	การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย					
4.	การประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย					
5.	การประเมินปัญหาอุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย					
6.	การสรุปสถานภาพและทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย					
7.	การกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย					
8.	การกำหนดความต้องการของมหาวิทยาลัยในอนาคต					
9.	การประเมินความสำคัญและกำหนดบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย					
10.	การให้ความเห็นชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย					
11.	การเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย					
12.	การให้ความเห็นชอบ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย					
13.	การเสนอแนะและให้ความเห็นชอบ โครงการ/กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยควรปฏิบัติ					
14.	การประเมินจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม					
15.	การกำหนดตัวชี้วัดที่บ่งบอกสภาพความสำเร็จในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย					
16.	การเสนอแนะตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ/กิจกรรม					
17.	การพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการและกิจกรรม					
18.	การตัดสินใจให้ความเห็นชอบการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

**แบบวัดเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีล้านนา**

คำชี้แจง

1. แบบวัดเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีล้านนาแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ น้อย

ระดับ 3 หมายถึง มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มาก

ระดับ 5 หมายถึง มีเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มากที่สุด

2. ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อตรงกับเจตคติของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับเจตคติของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่านในปัจจุบัน

1. ระดับการศึกษา

1. [] ปริญญาตรี

2. [] ปริญญาโท

3. [] ปริญญาเอก

4. [] อื่นๆ ระบุ.....

2. ตำแหน่งทางบริหาร

1. [] คณบดี/รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี

2. [] ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ

3. [] อื่นๆ ระบุ.....

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. [] น้อยกว่า 10 ปี

2. [] 10 - 15 ปี

3. [] 16 - 20 ปี

4. [] มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์

ข้อความ	ระดับเจตคติ				
	5	4	3	2	1
1. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์					
2. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการประเมินสภาพขององค์กร					
3. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมใน การกำหนดทิศทางขององค์กร					
4. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก					
5. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
6. ท่านเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
7. ท่านรู้สึกว่าคุณเองมีสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย					
8. ท่านรู้สึกว่าคุณไม่มีความภูมิใจในหน้าที่ของตนเองที่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์					
9. ท่านรู้สึกว่าคุณมีความตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์					
10. ท่านรู้สึกว่าคุณมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์					
11. ท่านเห็นด้วยว่าควรรับรู้งานส่วนอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์					
12. ท่านเห็นด้วยว่าควรมีการเชื่อมโยงงานระหว่างกันภายในมหาวิทยาลัย					
13. ท่านเห็นด้วยว่าควรมีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน					
14. ลักษณะงานในองค์กรของท่านไม่เหมาะสมต่อการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม					
15. มีการเปิด โอกาสให้ถกเถียงปัญหา/วิธีการปฏิบัติงานกับสมาชิกในองค์กรท่านอื่น ได้อย่างอิสระ					
16. การมีส่วนร่วมทำให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น					
17. การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถมีคุณค่าและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น					

ข้อความ	ระดับเจตคติ				
	5	4	3	2	1
18. ท่านมีความรู้สึกผูกพันและรักองค์กรของท่าน					
19. มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
20. ท่านไม่มีความกระตือรือร้น/ไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงาน					
21. การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้งาน เกิดประสบการณ์ ทักษะและมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น					
22. การมีส่วนร่วมเป็นแรงจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรนี้					

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบประเมินแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาตรวจสอบ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กรของแผนกลยุทธ์ที่ท่านตรวจสอบแล้วว่ามี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กรอยู่ในระดับใด โดยเขียนเครื่องหมาย / ในช่องตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนดังนี้

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนดังนี้

- + 1 เมื่อแน่ใจว่าแผนกลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กรที่สามารถนำมาพัฒนาได้
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับขององค์กรที่สามารถนำมาพัฒนาได้
- 1 เมื่อแน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ไม่มีความเหมาะสม ไม่มีความเป็นไปได้ และไม่มีการยอมรับขององค์กร ที่จะสามารถนำมาพัฒนาได้

หมายเหตุ : ได้แนบรายละเอียดของ เอกสารแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อให้ประกอบในการประเมิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการสร้างงานวิจัย
สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานบริการทางวิชาการแก่สังคม

กลยุทธ์ 3.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์นวัตกรรม และเพิ่มศักยภาพ
ระบบบริหารจัดการวิจัยเชิงบูรณาการ

กลยุทธ์ 3.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย และพัฒนา

กลยุทธ์ 3.3 พัฒนา และถ่ายทอดงานวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และ
เทคโนโลยีโดยมุ่งเน้นให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา

กลยุทธ์ 3.4 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแก่สังคม

กลยุทธ์ 3.5 ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในการต่อยอดภูมิ
ปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่สามารถแข่งขันได้
ให้แก่ชุมชน



ภาคผนวก
ประวัติผู้วิจัย

