การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

นางสาวกนกวรรณ เลื่อยคลัง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION ADMINISTRATION AND MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE BLUE OCEAN STRATEGY: A CASE STUDY OF RAJABHAT RAJANAGARINDRA UNIVERSITY

Miss Kanokwan Lueaiklang

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education
Department of Educational Policy, Management, and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
โดย	นางสาวกนกวรรณ เลื่อยคลัง
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เดือน คำดี)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กนกวรรณ เลื่อยคลัง : การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. (THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION ADMINISTRATION AND MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE BLUE OCEAN STRATEGY: A CASE STUDY OF RAJABHAT RAJANAGARINDRA UNIVERSITY) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช, 420 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ และพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามกรอบดำเนินการสี่ประการ โดยวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การดำเนินงานตามกรอบดำเนินการสี่ประการ กรอบเส้นทางดำเนินหลักหกประการ และการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการมี 5 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย มีดังนี้ (1) พัฒนาระบบการตัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (2) พัฒนาระบบการลดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (3) พัฒนาระบบการยกระดับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (4) พัฒนาระบบการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม และ (5) ศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มี 8 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบายคือ (1) ยุทธศาสตร์การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ (2) ยุทธศาสตร์การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข (3) ยุทธศาสตร์การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม (4) ยุทธศาสตร์กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง (5) ยุทธศาสตร์การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กร (6) ยุทธศาสตร์สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์ (7) ยุทธศาสตร์การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์ (8) ยุทธศาสตร์การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ และนวัตกรรมเชิงคุณค่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์คือ (1) ระบบบริหารจัดการศูนย์นอกที่ตั้ง (2) ระบบพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ (3) ระบบตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานบัณฑิต (4) ระบบการรับนักศึกษาใหม่ (5) ระบบพัฒนาและตรวจสอบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน (6) ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ (7) ศูนย์บริหารจัดการวิทยาเขต บางคล้า

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยคือมหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ ควรนำยุทธศาสตร์ตามแนวคิดน่านน้ำสีครามไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทั้งในส่วนของนวัตกรรมเชิงคุณค่าและยุทธศาสตร์ พร้อมด้วยการปรับทิศทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะสามารถผลักดันให้เกิดแนวทางที่มีพลังในการขับเคลื่อนเพื่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต กนกวรรณ เลื่อยคลัง

สาขาวิชา อุดมศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ปีการศึกษา 2552 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ธิดารัตน์ บุญนุช

#4984602627 : MAJOR HIGHER EDUCATION
KEYWORDS : BLUE OCEAN STRATEGY / HIGHER EDUCATION / RAJABHAT UNIVERSITIES

KANOKWAN LUEAIKLANG : THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION ADMINISTRATION AND MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE BLUE OCEAN STRATEGY : A CASE STUDY OF RAJABHAT RAJANAGARINDRA UNIVERSITY. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC.PROF. THIDARAT BOONNUJ, Ed.D., 420 pp.

The research was designed to investigate Rajabhat Universities on the Strategy canvas, developed the four actions framework management strategy with focus technique on SWOT analysis, the four actions framework, the Six Principles of BOS, and Connoisseurship and in order to present the development of Higher Education Administration and Management Strategies Based on BOS: A case study of RRU.

The four actions framework strategy development of 5 strategies on the policy level are system developing Eliminate, system developing Reduce, system developing Create, system developing Raise factors for BOS and Excellence innovation Teaching and learning center.

RRU consists of 7 Value Innovations in BOS (1) Distance center management system (2) Human resources development system to excellence (3) quality and standards audit of Graduates (4) entrance system (5) improvement procedural justice program system (6) Rajabhat art and cultural (7) Blangkla Campus management center, and 9 strategies on the policy level (1) reconstruct market boundaries (2) focus on the big picture not the number (3) reach beyond existing demand (4) get the strategic sequence right (5) overcome key organizational hurdles (6) build execution into strategy (7) assessment control strategies (8) build execution into BOS dynamic.

This study recommended that the Rajabhat Universities should implement the Blue Ocean Strategy on management and administration as mentioned earlier, both value Innovations and strategy with proper actions taken could potentially trigger forceful and favorable directions.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Department : Educational Policy, Management, and Leadership Student's Signature Kanokwan L.

Field of Study : Higher Education Advisor's Signature Pansak P.

Academic Year : 2009 Co-Advisor's Signature Thidarat Boonnuj

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาลูกศิษย์ของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทั้งสองท่านคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช รวมทั้งศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชุลี อาชวอำรุง ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ จุดประกายความคิดและเพิ่มพูนความรู้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.เดือน คำดี กรรมการภายนอก รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์ อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ กรรมการสอบและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลข้อเสนอแนะในการพัฒนางานวิจัยนี้ให้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์ ศาสตราจารย์ ดร.เดือน คำดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอนก เทพสุภรณ์กุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายฝน เสกขุนทด และอาจารย์ดนัย จันทร์เจ้าฉาย ที่กรุณาให้เกียรติและสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการตรวจเครื่องมือ ให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์

กราบขอบพระคุณอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิทักษ์ อาจคุ้มวงศ์ ผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้เกียรติ สละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือเพื่อการวิจัยอย่างดียิ่ง การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์บางส่วนจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณยิ่ง

กราบขอบพระคุณคุณพ่อเกษมศักดิ์ คุณแม่กรรณิการ์ คณาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกท่าน คุณป้าวิไล สว่างจิตร ขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะครุศาสตร์จุฬาฯ คุณจิรพรรณ พรเลิศประเสริฐ น้อง หลาน พี่ๆเพื่อนๆ อุดมศึกษา และลูกศิษย์ ที่ดูแล สนับสนุนผู้วิจัย ด้วยคุโณปการทั้งปวง ผู้วิจัยใคร่ขออาราธนาพระพุทธโสธรและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายโปรดอำนวยพรและรักษาผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งที่อ้างอิงถึงไว้ ณ ที่นี้และมิได้อ้างถึง ขอให้ท่านทั้งหลายจงมีสุขกาย สุขใจ มีพลังสร้างสรรค์ รักษาคุณค่าของวิชาการ และการให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จเพื่อพัฒนาการศึกษาไทยต่อไป

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ..... ช
สารบัญภาพ..... ญ
สารบัญตาราง..... ฑ
สารบัญแผนภูมิ..... ต

บทที่ 1 บทนำ..... 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 10
ขอบเขตของการวิจัย..... 10
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย..... 11
กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 17
รายละเอียดกรอบแนวคิดการวิจัย..... 19
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 44

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 45
ตอนที่ 1 เป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา..... 46
ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎียุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา..... 68
ตอนที่ 3 แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม..... 88
ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีด้านยุทธศาสตร์การแข่งขันและกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว..... 120
ตอนที่ 5 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.... 132
ตอนที่ 6 เทคนิคการวิจัย..... 140
ตอนที่ 7 การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ..... 145
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 147

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 152
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 152
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 154
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ..... 156
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 158
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 166
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย..... 169

บทที่ 4 ผลการวิจัยวิเคราะห์ข้อมูล..... 200
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง …….. 200
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากรายงานการประเมินตนเองที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งนำเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 ……. 260
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์มูลจาก แบบวิเคราะห์ “การดำเนินตามกรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง..... 262
ตอนที่ 4 ผลการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ..... 295
ตอนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์”การแสวงหา การสร้าง และการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์..... 303
ตอนที่ 6 ผลการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์..... 312

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	329
	วัตถุประสงค์การวิจัย	329
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	329
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	330
	สรุปผลการวิจัย	330
	อภิปรายผล	364
	ข้อเสนอแนะ	382
บรรณานุกรม		386
ภาคผนวก		394
	ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัย	395
	ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	397
	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมครั้งที่ 1	398
	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมครั้งที่ 2	399
	ภาคผนวก ค รายนามมหาวิทยาลัยราชภัฏผู้บริหารตอบแบบวิเคราะห์และตอบแบบสัมภาษณ์	400
	รายนามมหาวิทยาลัยราชภัฏทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย	404
	ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	405
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์		420

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงถึงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของนินเทนโด"วี" (Nintendo's wii)....	100
2	แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในปีการศึกษา 2550.....	173
3	แสดงนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) หลักสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม.....	182
4	แสดงการเสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น ไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	186
5	แสดงกลยุทธ์การแลกหมัดต่อหมัด ไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	188
6	แสดงชั้นต่างๆ ของผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษาและผู้มารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	190
7	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์.....	205
8	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	207
9	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.....	208
10	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.....	209
11	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.....	210
12	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.....	211
13	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.....	212
14	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ.	214
15	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.....	216
16	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.....	217
17	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.....	218
18	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.....	219
19	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม....	220
20	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	221

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
21	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.....	222
22	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.....	223
23	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	226
24	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.....	228
25	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม....	229
26	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.....	230
27	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.....	231
28	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.....	232
29	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.....	233
30	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.....	234
31	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี....	235
32	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.....	236
33	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.....	237
34	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	238
35	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.....	239
36	แสดงภาพบนผืนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง.....	240
37	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.....	243
38	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.....	244
39	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์....	245
40	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.....	246
41	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.....	247
42	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.....	248
43	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.....	249
44	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.....	250
45	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง..	251

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
46	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้.....	253
47	แสดงภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.....	255
48	แสดงภาพบนผืนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.....	256
49	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.....	257
50	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.....	258
51	แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.....	259
52	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์.....	269
53	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์.....	270
54	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ.....	275
55	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ.....	276
56	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันนออกเฉียงเหนือ.....	281
57	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	282
58	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง.....	287

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
59	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง…..……..……..……..……..……..……...	288
60	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้……..	293
61	แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการ ยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้…….	294
62	แสดง RUBOS ERRC Strategy ร่างภาพยุทะศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบดำเนินการสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ……	299
63	แสดง RRUBOS Strategy ร่างภาพยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์…..……..……..……..……..……..……	303

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการเปรียบเทียบกลไกโครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแบบเก่าและแบบใหม่ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537)	78
2	แสดงตารางวิเคราะห์ SWOT Analysis ประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2542)	86
3	แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์น่านน้ำสีครามกับน่านน้ำสีแดง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550)	93
4	แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์น่านน้ำสีครามกับน่านน้ำสีแดง (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา : www.Pasuonline.net, [25 มกราคม 2550]	97
5	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา: www.Pasuonline.net, [25 มกราคม 2550].....	98
6	แสดงการสรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	154
7	แสดงสี่ขั้นตอนที่จะช่วยให้เห็นภาพของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	189
8	แสดงแผนที่ประโยชน์ใช้สอย และวงจรประสบการณ์หกระยะของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	189
9	แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์.....	206
10	แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ.....	215
11	แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	227
12	แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง.....	242
13	แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้.....	254
14	แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราช.....	261
15	แสดงผลการวิเคราะห์มูลจาก แบบวิเคราะห์ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	263

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
16	แสดงระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์	265
17	แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์	266
18	แสดงระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์	267
19	แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์	268
20	แสดงระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ	271
21	แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ	272
22	แสดงระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ	273
23	แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ	274
24	แสดงระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	277
25	แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	278
26	แสดงระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	279
27	แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	280
28	แสดงระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง	283
29	แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง	284
30	แสดงระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง	285
31	แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง	286
32	แสดงระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้	289
33	แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้	290
34	แสดงระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้	291

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
35	แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้.....	292
36	แสดงยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการตัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม.....	296
37	แสดงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการลดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม.....	296
38	แสดงยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการยกระดับปัจจัยที่เอื้อต่อเอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม.....	297
39	แสดง ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อเอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม.....	298
40	แสดงการผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	305
40	(ต่อ) แสดงการผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	306
40	(ต่อ) แสดงการผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	307
40	(ต่อ) แสดงการผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	308
40	(ต่อ) แสดงการผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	309
40	(ต่อ) แสดงการผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	310
40	(ต่อ) แสดงการผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	311
40	(ต่อ) แสดงการผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	312
41	แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	315

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
41	(ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์…….……..	316
42	แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 2 การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข……...	317
42	(ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 2 การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข……	318
43	แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 3 การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม…….	319
43	(ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 3 การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม..	320
43	(ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 3 การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม..	321
44	แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 4 กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง…….	322
44	(ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 4 กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง…….	323
45	แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 5 ภาคสนามการขับเคลื่อนกลยุทธ์ปฏิบัติการเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กร……..	324
46	แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีคสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์……..	325
46	(ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 6สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์……...	326
47	แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 7 การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์…..……	327
48	แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่……..…	328

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์……	18
2	แสดงกระบวนการ 5 ขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (A strategic management process model) (Higgins and Vinze, 1993: 3).....	72
3	แสดงการใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่มีประสิทธิผล (Effectiveness) (Higgins and Vinze, 1993: 3).....	73
4	แสดงการเปรียบเทียบระดับยุทธศาสตร์การบริหารงานในองค์กรเชิงธุรกิจกับภาครัฐและสถาบันการศึกษา (สุเมธ แสงนาทร, 2547)	76
5	แสดงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 5 ขั้นตอนของ Certo and Peter (1991) ……	80
6	แสดงหลักหกประการของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (The Six Principles of Blue Ocean Strategy) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550: แปล)……..	96
7	แสดงกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	104
8	แสดงถึงโมเดลการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน PORTER'S 5 FORCES MODEL (Porter, 1985)	123
9	แสดงกรอบดำเนินการสี่ประการ (the Four Actions Framework) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ……	175
10	แสดงตัวอย่างโครงสร้างของการลงทุนที่ต่ำ (Drop Cost Structure) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ……..	178
11	แสดงตัวอย่างสร้างตลาดและความต้องการใหม่ (Life Buyer Value and Create New Demand) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	182
12	แสดงลำดับกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามตามลำดับการเข้ามารับการศึกษาและการเข้ามารับบริการตามลำดับการใช้สอย อัตราค่าธรรมเนียม และต้นทุนการนำไปใช้.....	192

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
13	แสดงอุปสรรคในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สี่ประการเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภาคสนาม	193
14	แสดงกระบวนการที่ยุติธรรมส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	195
15	แสดงแนวทางการสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	196
16	แสดงอุปสรรคต่อการเลียนแบบกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	197
17	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	199

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1
บทนำ
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันอุดมศึกษาไทยอยู่ในช่วงระหว่างแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งของรัฐและเอกชนได้ปฏิบัติภารกิจบนฐานความคิด "การศึกษาเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาประเทศ" โดยทุกภาคส่วนได้ร่วมกันระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมกันวางแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาไทยใน 15 ปีให้บัณฑิตมีคุณภาพและศักยภาพ เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม สามารถพัฒนาประเทศชาติให้แข่งขันในเวทีโลกได้ (พจน์ สะเพียรชัย, 2550 อ้างในรายงานประจำปี 2551 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) "การศึกษา" ถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาประเทศ หากประชากรในประเทศมีความรู้ และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง สังคม และประเทศชาติได้จะเป็นการสร้างความยั่งยืนให้แก่บ้านเมือง รัฐบาลจึงให้ความสำคัญและเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต (กฤษณพงศ์ กีรติกร, 2550 อ้างในรายงานประจำปี 2551 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) การศึกษาให้ทั้งความรู้ ให้คนรู้จักใช้ความคิดวิเคราะห์ ให้แนวทางประกอบอาชีพ รวมทั้งรู้จักการปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างปกติสุข ซึ่งนับได้ว่าการศึกษาเป็นการสร้างคนให้เข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกัน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ทั้งนี้ การจัดการศึกษาที่ดีจะต้องมีการวางแผน มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งยังมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกอีกด้วย (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2550 อ้างในรายงานประจำปี 2551 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) ดังนั้น การศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการพัฒนาเด็ก เยาวชน และประชาชนของประเทศชาติให้เป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ มีทักษะทางด้านอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีเจตคติที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ อันจะนำไปสู่ความสามารถในการพัฒนาตนเอง และความสามารถในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขตามอัตภาพ

เป้าหมายของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักของแนวทางการพัฒนาตามด้านต่างๆ ประกอบด้วย 9 ด้าน 1) ด้านรอยต่อการศึกษาระดับอื่น 2) ด้านการแก้ปัญหา

อุดมศึกษาในปัจจุบัน 3) ด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา 4) ด้านบทบาทมหาวิทยาลัยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน 5) ด้านการเงินอุดมศึกษา 6) ด้านการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา 7) ด้านเครือข่ายอุดมศึกษา 8) ด้านการพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 9) ด้านโครงสร้างพื้นฐานของการเรียนรู้

สรุปจากแนวทางการพัฒนาของแผนอุดมศึกษาระยะยาวปัจจุบันอุดมศึกษาไทยอยู่ในช่วงระหว่างแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งของรัฐและเอกชนได้ปฏิบัติภารกิจบนฐานความคิด “การศึกษาเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาประเทศ” โดยทุกภาคส่วนได้ร่วมกันระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมกันวางแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาไทยใน 15 ปีให้บัณฑิตมีคุณภาพและศักยภาพ เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม สามารถพัฒนาประเทศชาติให้แข่งขันในเวทีโลกได้ “การศึกษา” ถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาประเทศ หากประชากรในประเทศมีความรู้ และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง สังคม และประเทศชาติได้จะเป็นการสร้างความยั่งยืนให้แก่บ้านเมือง รัฐบาลจึงให้ความสำคัญและเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ และให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏกับการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” ในสถานการณ์ที่ประเทศประสบปัญหาวิกฤติ การส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทเพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่งอาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคือความหวังหนึ่งของสังคมและการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพราะความเจริญหรือความเสื่อมของท้องถิ่น คือตัวชี้วัดที่ชัดเจนถึงระดับการพัฒนา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้านลงสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น โดยต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ออกไปสัมผัสกับความเป็นจริงของท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเต็มที่ ดังนี้ [Online] แหล่งที่มา : http://www.rajabhat.ac.th/raj1/C5.HTM [22 มกราคม 2550]

1. ด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถจัดการเรียนการสอน ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยการนำเอาสภาพปัญหาของท้องถิ่นมาบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหา และเชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาช่วยในการสอน หรือขอให้เป็นแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม รวมถึงสามารถที่จะออกไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในท้องถิ่นได้ด้วยการจัดการเรียน

การสอนโดยวิธีนี้จะทำให้ทั้งคณาจารย์และนักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชน และในขณะเดียวกันคนในชุมชนก็สามารถจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากคณาจารย์และนักศึกษาด้วย

2. ด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถศึกษาวิจัย ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนได้เป็นอย่างดี โดยการให้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้ร่วมกำหนดชื่อเรื่องที่จะวิจัย และมีบทบาทสำคัญในการศึกษา ที่สำคัญคือ เรื่องที่ศึกษานั้นควรจะเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนโดยตรง

3. ด้านบริหารทางวิชาการในยุคที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากทั่วโลกแพร่สะพัดไปในชุมชนอย่างรวดเร็ว และรุนแรงเช่นในปัจจุบันนี้ย่อมเป็นหน้าที่โดยตรงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นสามารถบริโภคข่าวสารต่างๆ นั้นอย่างฉลาด รวมทั้งต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นมีความรู้ เข้าใจเท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่หลั่งไหลเข้ามาสู่ท้องถิ่น

4. ด้านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ในเมื่อการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชื่อมโยงกับท้องถิ่น การฝึกประสบการณ์วิชาชีพก็ต้องสัมพันธ์กับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่นด้วย โดยการส่งนักศึกษาไปฝึกงานตามหน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่น เช่น ในโรงเรียน สำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น นักศึกษาจะได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในสถานการณ์จริง และได้เผชิญกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน และทุกคนในท้องถิ่นโดยตรงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความแข็งแกร่งในด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดดังที่กล่าวมาทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า การส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทเพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคือ ความหวังหนึ่งของสังคมและการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพราะความเจริญหรือความเสื่อมของท้องถิ่น คือตัวชี้วัดที่ชัดเจนถึงระดับการพัฒนา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้านลงสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น การศึกษาที่ดีส่งผลต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ จึงจะสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพเพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ อย่างไรก็ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมา 9 ฉบับมุ่งเน้นการพัฒนาในด้านความเจริญทางเศรษฐกิจเพื่อให้ประเทศมีความเจริญทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ โดยได้ลืมนึกไปว่าการเตรียมบุคลให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลานั้นมีความสำคัญมากยิ่งกว่าความเจริญทางเศรษฐกิจ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการพัฒนาประเทศช่วงที่ผ่านมาไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้กับสังคมไทยได้ทำให้ประเทศต้องประสบกับภาวะทางเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม ตลอดจนความเสื่อมทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย การที่ประเทศไม่สามารถเตรียมคนที่มีคุณภาพเพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

ในที่สุดทำให้กลายเป็นปัญหาในวงกว้างระดับชาติ สะท้อนให้เห็นความอ่อนแอของระบบการศึกษาไทยที่ยังไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์อันเนื่องมาจากความด้อยคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษาที่ไม่อาจปฏิเสธได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนทั้งหมด 40 แห่ง มีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจของแต่แห่งขึ้นมาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่และแห่ง ที่ตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศทุกภูมิภาคของประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชนมีส่วนร่วมในการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาวิยาลัยราชภัฏ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) ดังต่อไปนี้

1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล

2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงการผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึก ประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง มีคุณภาพมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

6) ปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ตลอดจนการบริหารจัดการโดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม

7) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

8) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในปัจจุบันผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก (รายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประจำปี 2550) โดยสรุปความเป็นมาโดยย่อเพื่อมองเห็นบริบทโดยรวม เริ่มจากโรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัด เมื่อ พ.ศ. 2483 ต่อมา พ.ศ. 2485 เป็นโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูฉะเชิงเทรา พ.ศ. 2498 เป็นโรงเรียนฝึกหัดครูฉะเชิงเทรา พ.ศ. 2513 เป็นวิทยาลัยครูฉะเชิงเทรา พ.ศ. 2535 เป็นสถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา พ.ศ. 2541 สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยานิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ได้ประทานนามสถาบันว่า “สถาบันราชภัฏราชนครินทร์” และ พ.ศ. 2547 เป็นมหาวิทยาลัยลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตั้งอยู่เลขที่ 422 ถนนมรุพงษ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา มีเนื้อที่ 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เนื้อที่ 43 ไร่เป็นที่ตั้งของอาคารเรียน สำนักงาน อาคารปฏิบัติการ ส่วนที่ 2 เนื้อที่ 17 ไร่ เป็นบ้านพักอาศัยบุคลากร และส่วนที่ 3 ตั้งอยู่ที่หมู่ 4 ตำบลหัวไทร อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา มีพื้นที่ประมาณ 500 ไร่ เป็นที่ตั้งอาคารเรียน อาคารสำนักงาน ศูนย์ภาษาและคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีคณะวิชาที่เปิดสอนระดับปริญญารวม 5 คณะตามลำดับดังนี้ ในปีพ.ศ. 2518 จัดตั้งคณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ ปี พ.ศ. 2527 จัดตั้งคณะวิทยาการจัดการ ปี พ.ศ. 2535 จัดตั้งคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2550 ได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวน 391,929,370 บาท แยกเป็นงบประมาณแผนดิน 61,314,600 บาท เงินรายได้บำรุงการศึกษาภาคปกติ 46,882,276 บาท เงินรายได้บำรุงการศึกษาภาคพิเศษ 83,732,494 บาทโดยเปิดสอนทั้งภาคปกติและภาคพิเศษในระดับปริญญาตรี 40 หลักสูตร ปริญญาโท 5 หลักสูตร และปริญญาเอก 2 หลักสูตร มีบุคลากรจำนวน 540 คน ประกอบด้วยอาจารย์ 242 คน ลาศึกษาต่อ 11 คน และฝ่ายสนับสนุน 298 คน คณาจารย์วุฒิปริญญาเอก 27 คน ปริญญาโท 181 คน และปริญญาตรี 34 คน ทั้งนี้มีคณาจารย์ที่มีตำแหน่งรองศาสตราจารย์ 3 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 47 คน และอาจารย์ 192 คน มีอาจารย์พิเศษ (วิทยากรที่เชิญจากภายนอก) 359 คน มีนักศึกษารวม 15,381 คน เป็นนักศึกษาภาคปกติ 3,358 คน นักศึกษาภาคพิเศษ 11,642 คน นักศึกษาปริญญาโท 347 คน และนักศึกษาระดับปริญญาเอก 34 คน โดยมีศูนย์นอกที่ตั้ง จำนวน 22 ศูนย์

จากการที่ผู้วิจัยได้วิจัย เรื่อง สภาพปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในปี 2551 และ ศึกษารายงานการประเมินตนเองประจำปี 2548 - 2550 พบประเด็นปัญหาสำคัญเร่งด่วนสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ คือ

1) จำนวนผู้มาสมัครเรียนมีจำนวนน้อยเรื่อยๆ (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากสำนักงานทะเบียนและประมวลผล) ทั้งในภาคปกติและภาคพิเศษ และจำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีจำนวนลดน้อยลงอย่างรวดเร็ว ในระยะเวลา 3 ปี 2548-2550 ผู้สำเร็จการศึกษาลดลงถึง 1 ใน 4 ส่วน คือในปี 2548 มีผู้สมัครเรียนประมาณห้าพันกว่าคน ปี 2549 มี ประมาณสี่พันห้าร้อยคน และในปี 2550 มีประมาณสี่พันคน แต่พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาในปี 2552 เพียง สามพันแปดร้อยคน (ซึ่งจำนวนนี้คือผู้ที่สมัครเรียนในปี 2548) การหายไปของจำนวนบัณฑิตอาจเนื่องมาจากส่วนหนึ่งเป็นนักศึกษาครุศาสตร์เรียน 5 ปีจะสำเร็จการศึกษาในปี 2553 ประมาณ 150 คน นอกจากนี้คือผู้มาสมัครเรียนไม่มาเรียนตามที่สมัครไว้ หรือ อาจเนื่องจากสมัครเรียนแต่ไม่ได้มารายงานตัวเปลี่ยนใจไปเรียนที่อื่น เรียนไม่ผ่านเกณฑ์ต้องออก และพักการเรียนเป็นต้นรวมกันแล้วประมาณหนึ่งพันคน เนื่องจากปัจจุบันไม่มีการสอบคัดเลือกสำหรับนักศึกษาภาคพิเศษคือรับทุกคน แต่ในภาคปกติมีการสอบสัมภาษณ์ จึงทำให้ผู้เรียนและสังคมมองว่าเข้ามาเรียนโดยง่าย ดังนั้นจึงเกิดทัศคติในทางลบคือถ้าต้องการเรียนหรือลัมเลิกก็สามารถทำได้โดยง่าย

2) การยอมรับด้านคุณภาพของบัณฑิตจากสังคมภายนอก จากการสัมภาษณ์ศิษย์เก่าจำนวน 19 กลุ่มตัวอย่าง ที่พบว่า ธนาคาร หรือหน่วยงานเอกชนบางแห่ง ไม่รับบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือรับสำรองไว้

3) ผลวิจัยการดำเนินงานตรวจติดตามคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และจากประสบการณ์การประเมินในฐานะผู้ประเมินคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รวมทั้งกรรมการดำเนินงานดูแลระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถสรุปข้อดี และข้อควรพัฒนาจากการดำเนินงานเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ต้องพัฒนามีดังนี้

1) บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบคุณภาพภายในและภายนอก ทำให้เกิดปัญหาการขาดความร่วมมือ

2) ผลการตรวจติดตามระบบคุณภาพภายในบางส่วน ไม่อาจสะท้อนให้เห็นถึงข้อมูลที่เป็นจริงได้ทั้งหมดเนื่องจากบางส่วนมีการจัดทำรายงาน และจัดเตรียมเอกสารแทนส่วนที่หายไปนับว่าการจัดเก็บข้อมูลควรได้รับการปรับปรุง

3) ความเข้าใจของบุคลากรยังไม่ตรงกันในวัตถุประสงค์ของการตรวจติดตามระบบประกันคุณภาพภายใน ทั้งผู้ตรวจกับฝ่ายที่ถูกตรวจยังไม่ตรงกันด้วย

4) ขาดตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการตรวจติดตามระบบประกันคุณภาพภายในทั้งในแง่ของผลการตรวจติดตามและกระบวนการในการตรวจติดตาม

5) กลไกการบริหารที่จะสนับสนุนให้ระบบการตรวจติดตามระบบประกันคุณภาพภายในสามารถดำเนินการไปได้ประสบความสำเร็จและต่อเนื่องทุกคณะ แต่เป็นการทำปีต่อมีไม่

มีระบบและรูปแบบการทำงานที่เป็นเนื้อเดียวกันกับการทำงานปกติประจำวัน ผนวกกับกระแสหนึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านจนถึงปัจจุบันที่เป็นปัญหาคือ สถาบันอุดมศึกษามามีการขยายการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ รวมทั้งจัดตามศูนย์นอกที่ตั้งในภูมิภาคต่างๆทั่วประเทศจำนวนมาก ส่งผลให้คณาจารย์มีจำนวนไม่เพียงพอในการดูแลนักศึกษารวมถึงทรัพยากรสนับสนุนต่างๆ เช่น ห้องสมุดเคลื่อนที่ไม่เพียงพอ ห้องเรียนที่ได้มาตรฐานไม่เพียงพอ เป็นต้น

6) ผลคะแนนการประเมินคุณภาพทั้ง 9 องค์ประกอบมีคะแนนที่ต่ำหลายด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การพัฒนานักศึกษา ซึ่งควรได้รับการพัฒนาดูและและให้ความสำคัญโดยปรับปรุงให้ได้มาตรฐานที่กำหนดโดยเร่งด่วน

สรุปปัญหาที่พบมีด้านกระบวนการรับนักศึกษา จำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีจำนวนน้อย สังคมภายนอกบางส่วนไม่ยอมรับคุณภาพของบัณฑิต กระบวนการดำเนินงานหน้าที่ของบุคลากรทุกภาคส่วนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็น การขยายตัวทางด้านการศึกษาส่งผลให้คณาจารย์มีจำนวนไม่เพียงพอในการดูแลนักศึกษารวมถึงทรัพยากรสนับสนุน และที่สำคัญที่สุดคือ ผลคะแนนการประเมินคุณภาพต่ำทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ รวมถึงการพัฒนานักศึกษาซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิตโดยตรงที่สุด

การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสำคัญและก่อประโยชน์อย่างยิ่งต่อสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น ยกตัวอย่าง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่พึ่งทางวิชาการของสังคม ชุมชน และเป็นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด และสามารถมีเศรษฐกิจในมหาวิทยาลัยและชุมชนที่เข้มแข็ง แม้ว่าสังคมของประเทศและของโลกจะผันผวนและรุนแรงขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ของประเทศไทยในปัจจุบัน จำเป็นที่ทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่นทั้ง 4 ภูมิภาคครอบคลุมทุกพื้นที่ของประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ให้สมดังที่ได้ประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูในที่สุด

การศึกษาของชุมชนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา และการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมที่ดีงามเป็นรากฐานของคนจำนวนมากของคนในประเทศไทย เพราะการศึกษาเป็น

การสร้างคนให้ถึงพร้อมด้วยความรู้ ความคิด มีโลกทัศน์ที่ดี และมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และเป็นกลไกที่มีศักยภาพในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติให้ก้าวหน้ารุ่งเรืองสืบไป (สุรยุทธ์ จุลานนท์, 2550 อ้างในรายงานประจำปี 2550 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา)

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นักเขียนประจำคอลัมน์ “แนวคิดการบริหาร” หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ และคอลัมน์ ”มองมุมใหม่” หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ มีบทความกว่าเจ็ดร้อยบทความ จากบทความสามารถสรุปแนวคิดหลักที่สำคัญรวมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางวิจัยครั้งนี้ โดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือ กระบวนการ และวิธีการในการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ๆ การแสวงหาบุกเบิกตลาดใหม่ นักศึกษากลุ่มใหม่ หลักสูตรและการบริการแบบใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน โดยสร้างความต้องการใหม่ให้เกิดขึ้น ที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ธุรกิจ หรือตลาดใหม่ๆ ได้เสนอภาพใหม่พร้อมเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดน่านน้ำสีคราม และมีแนวทางในการคิดเป็นขั้นตอน และวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยหลักสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากกลยุทธ์น่านน้ำสีครามคือ วิธีการและกระบวนการในการคิด ที่ทำให้องค์กรไม่ต้องจม หรือวนเวียนอยู่กับการแข่งขันแบบเดิมๆ สามารถสร้างอุตสาหกรรมและความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น สำหรับส่วนราชการจำนวนมากแล้วไม่ได้ตกอยู่ภายใต้ภาวการณ์แข่งขันที่จะต้องหลีกหนี และถึงแม้ส่วนราชการทุกแห่งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ แต่ส่วนใหญ่แล้วมักจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และเพื่อตอบสนองพันธกิจของหน่วยงาน ต้องมุ่งเน้นการคิดนอกกรอบการคิดแง่มุมของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาปรับใช้ ซึ่งจะไม่เหมือนกับองค์กรเอกชนที่เน้นเรื่องการขยายตัว การสร้างความต่าง หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ สำหรับคำว่า Structure ที่ Kim และ Mauborgne หมายถึง คือโครงสร้างอุตสาหกรรมมากกว่าโครงสร้างขององค์กร เรียกว่าแนวคิดแบบ Structuralist ซึ่งมีพื้นฐานมาจากแนวคิดทางด้านกลยุทธ์ของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ผู้เขียนกลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy) ที่มีชื่อเสียงมากที่องค์กรต้องเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น เสนอว่าแทนที่จะรอให้โครงสร้างอุตสาหกรรมส่งผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรสามารถพัฒนาหรือกำหนดกลยุทธ์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างอุตสาหกรรม หรือ การสร้างสรรค์ตลาดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเรียกว่าเป็นแนวคิดแบบ Reconstructionist โดยองค์กรสามารถที่จะสร้างให้เกิดความแตกต่างและการมีต้นทุนต่ำได้พร้อมๆ กัน ด้วยกระบวนการคิดแบบกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ปรับทัศนคติและมุมมองโดยไม่เน้นสนองต่ออุปสงค์ (Demand) หรือความต้องการที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่เป็นการสร้างความต้องการใหม่ (New Demand Creation) ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่เน้นดึงลูกค้าที่มีอยู่แล้ว มีบุคคลที่เป็น Non-Customer อยู่หรือไม่ แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ไม่เน้นเอาชนะคู่แข่งขันแต่เน้นการทำให้คู่แข่งขันล้าสมัย เป็นต้น

ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าการนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาประยุกต์ใช้จะเป็นอีกแนวทางของการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการตั้งปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” โดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูต่อไป

ดังนั้นการนำมาซึ่งทางออกในปัจจุบันอย่างเร่งด่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ใหม่ มีคลื่นลูกใหม่ กระบวนการใหม่ วิธีคิดใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยทำมาก่อน เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาโดยรวมอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องและทันกับสภาพปัญหาปัจจุบัน และมีความเหมาะสมกับบริบท ทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเกิดประโยชน์มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานมากที่สุด โดยการนำแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในครั้งนี้ คือกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) ซึ่งพิมพ์จำหน่ายครั้งแรกในปี พ.ศ. 2546 ขายดีที่สุดทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย ที่ได้รับความยอมรับและให้ความสนใจมากในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมต่างๆ เป็นกลยุทธ์การตลาดที่เน้นกระบวนการคิดและสร้างสรรค์ พัฒนาตัวเองเพื่อเปิดทางเลือกใหม่ สร้างอุปสงค์หรือบุกเบิกหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ความต้องการใหม่ ตลาดใหม่ที่ไม่เคยมีหรือทำมาก่อนเป็นน่านน้ำสีครามที่ไม่มีใครเข้าไปจับจองในพื้นที่ และที่สำคัญไม่เน้นการแข่งขันแต่ต้องการทำให้การแข่งขันล้าสมัยไปในที่สุด โดยศาสตราจารย์ 2 คนคือ ศาสตราจารย์ดับเบิลยู ชาน คิม (W.Chan Kim) เป็นประธาน The Boston Consulting Group Burce D. Henderson ศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์การบริหารระดับนานาชาติของ (INSEAD) สถาบันบริหารธุรกิจที่ทันสมัยและใหญ่ที่สุดของโลกแห่งหนึ่ง เป็นที่รวมตัวของบุคคล วัฒนธรรม และแนวความคิดต่างๆจากทั่วโลกเพื่อเปลี่ยนแปลงชีวิตและปฏิรูปองค์กร และศาสตราจารย์เรเน โมบอร์ค (Renee Mauborgne) ผู้ทรงคุณวุฒิของ INSEAD และอาจารย์ด้านกลยุทธ์และการบริหาร หลังจากทั้งสองได้ศึกษาเส้นทางเชิงกลยุทธ์กว่า 150 รูปแบบ โดยแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมีความแตกต่างชัดเจนกับแนวคิดของพอร์เตอร์ ที่กล่าวถึงและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแข่งขัน หรือกลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy) และแตกต่างจากแนวคิดของ อาจารย์ดนัย จันทร์เจ้าฉาย ที่กล่าวถึง กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (White Ocean Strategy)

ดังนั้นด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับยังไม่มีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม อีกทั้งยังไม่มีการวิจัยในสถาบันการศึกษาทุกระดับการศึกษาของไทยมาก่อน

ในการนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จึงเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรมีการศึกษาในเรื่อง **"การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์"** เพื่อเป็นแนวทางให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศทั้ง 40 แห่ง รวมทั้งการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์" มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

2. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

3. นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 40 แห่ง โดยศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันจากรายงานการประเมินตนเองที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)" ในปีการศึกษา 2550

2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามโดยการนำผลคะแนนการประเมินจากเอกสาร "คะแนนผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)" ในปีการศึกษา 2550

3. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง โดยใช้ "กรอบดำเนินการสี่ประการ" (The Four Actions Framework) จากภาพผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์

(The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ผนวกกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบด้วย

1) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2) สภาพแวดล้อม SWOT Analysis

3) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)

4) ร่างยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ประกอบด้วย 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยกระดับ (Raise) และ 4) สร้าง (Create Grid)

4. การนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการในการคิดที่เป็นพลวัตร เพื่อค้นหายุทธศาสตร์ใหม่ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถ สร้างสรรค์ บุกเบิก สร้างขอบเขตตลาดและความต้องการใหม่ สร้างนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการกลุ่มใหม่ หลักสูตรและการให้บริการใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้วยความยุติธรรมในกระบวนการ สร้างทัศนคติแห่งความไว้วางใจ มุ่งเน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว การทุ่มเทอุทิศของบุคลากร สร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่าร่วมกัน เพื่อก้าวพ้นการแข่งขันในปัจจุบันได้

ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) หมายถึง เครื่องมือในการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จากคะแนนรายงานการประเมินตนเองใน 9 องค์ประกอบ โดยแกนตั้งคือระดับคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ และแกนนอนคือองค์ประกอบ 9 ด้าน

นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) หมายถึง ระบบ รูปแบบ วิธีการ ศูนย์หน่วยงาน ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏค้นพบ เพื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะนำมาซึ่งการประหยัดต้นทุนและทรัพยากร หรือการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดพร้อมทั้งมีคุณค่าสูงในขณะเดียวกันโดยการตัดและลดปัจจัยที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าลง โดยเพิ่มและยกระดับปัจจัยที่ไม่เคยมีมาก่อนที่มีคุณค่าต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้เรียน ผู้เข้ามารับบริการรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกคน

กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) หมายถึง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพทั้ง 9 ด้าน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่าควรดำเนินการ ตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) และ สร้าง (Create Grid) และในระดับใด และปัจจัยใดหรือ หรือสิ่งใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่เคยมีมาก่อน

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ (Reconstruct Market Boundaries) หมายถึง วิธีการและกระบวนการหลีกหนีการแข่งขันแบบการแลกหมัดต่อหมัด (Head-to-Head Competition) โดยมีกรอบเส้นทางดำเนินการหลัก 6 ประการ เป็นหลักในการวิเคราะห์ คือ 1) มองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ 2) มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษา และผู้เข้ามารับบริการ ให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้เรียนหรือนักศึกษา” ใหม่ 4) มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน 5) มองไปยังการสร้างความพึงพอใจ อารมณ์ความรู้สึก ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้น 6) มองไปยังกาลเวลาที่ทันสมัย อยู่ในกระแสโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเทคโนโลยีที่ส่งผลในอนาคต และค้นพบคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น

การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข (Focus on The Big Picture, not the Number) หมายถึง กระบวนการสร้างความตระหนัก สร้างความรู้และความเข้าใจของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยให้ความสำคัญกับภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจาก การตื่นตัวเชิงภาพ การสำรวจเชิงภาพ งานแสดงภาพกลยุทธ์ การสื่อสารให้เห็นภาพตามลำดับ

การตื่นตัวเชิงภาพ (Visual Awakening) หมายถึง การตระหนักถึงภาพยุทธศาสตร์หลังจากการเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกัน หรือสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ใกล้เคียงรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน ”สภาพที่เป็นจริง” นำไปสู่ยุทธศาสตร์ใหม่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะนำไปใช้

การสำรวจเชิงภาพ (Visual Exploration) หมายถึง การออกภาคสนามเพื่อสำรวจเส้นทางหกประการ เพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน และพิจารณาว่าควรจะตัดปัจจัยใดออกไปสร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไร

การแสดงภาพยุทธศาสตร์ (Visual Strategy Fair) หมายถึง การวาดภาพ ”ที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่าง

ลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม โดยฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา และใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ “ดีที่สุด” ในอนาคต เพื่อดำเนินการนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ในกระบวนการนำในขั้นตอนการนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสู่การปฏิบัติจริงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การสื่อสารให้เห็นภาพ (Visual Communication) หมายถึง การแจกภาพคร่าวๆ เชิงยุทธศาสตร์ก่อน – หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ และให้การสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่าง เพื่อดำเนินการนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ในกระบวนการนำในขั้นตอนการนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสู่การปฏิบัติจริงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม (Reach Beyond Existing Demand) หมายถึง กระบวนการ การวิเคราะห์ การบุกเบิกตลาดใหม่ การสร้างอุปสงค์หรือสร้างความต้องการใหม่ วิธีการแสวงหานักศึกษาหรือผู้รับบริการกลุ่มใหม่ โดยสร้างหลักสูตรและบริการใหม่ที่ยังไม่มีสถาบันอุดมศึกษาใดทำมาก่อน โดยสร้างตลาดและความต้องการใหม่จากผู้เรียนหรือผู้รับบริการ 3 ชั้น ประกอบด้วย ชั้นที่ 1 คือกลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาหรือผู้รับบริการแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเรียนหรือมารับบริการ ชั้นที่ 2 คือกลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกเรียนและไม่คิดที่จะมาเรียนหรือมารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และ ชั้นที่ 3 คือกลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษา ซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างไปจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เองก็คาดไม่ถึงว่าจะเป็นมาเป็นนักศึกษา หรือเข้ามารับบริการได้

กำหนดลำดับยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง (Get the Strategic Sequence Right) หมายถึง กระบวนการ วิธีการคิด 4 ประการ เป็นแนวคิดที่สามารถเติบโตของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้โดยคำตอบคือ ตอบว่าใช่ทั้ง 4 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) นักศึกษาและผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด (Buyer utility) 2) ค่าใช้จ่ายและการบริหารทรัพยากรทั้งหมดมีความคุ้มค่าที่สุด (Price) 3) ต้นทุนในการบริหารจัดการเหมาะสมที่สุด (Cost) และ 4) การนำไปใช้มีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (Adoption)

การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กร (Overcome Key Organizational Hurdles) หมายถึง กระบวนการ และวิธีการคิดเพื่อปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุม ในการเอาชนะอุปสรรคสำคัญ 4 เรื่อง คือ 1) อุปสรรคเรื่องการขาดความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Hurdle) 2) อุปสรรคเรื่องทรัพยากรที่มีจำกัด (Resource Hurdle) 3) อุปสรรคเรื่องผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ (Motivational Hurdle) และ 4) อุปสรรคเรื่องการเมืองในองค์กร การคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนาจ (Political Hurdle)

สร้างการดำเนินการในยุทธศาสตร์ (Build Execution into Strategy) หมายถึง กระบวนการ วิธีการ การปฏิรูป การรณรงค์ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีความยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural Justice) มี 3 E คือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการ (Engagement) มีการอธิบาย (Explanation) มีความคาดหวังที่ชัดเจน (Clarity of expectation) โดยมุ่งเน้นการสร้างทัศนคติแห่งความไว้วางใจและความมีศักดิ์ศรี สร้างพฤติกรรมที่มุ่งเน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวโดย การทุ่มเทอุทิศของบุคลากรทุกคน

การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป การบริหารงานวิชาการ และ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา มี 9 องค์ประกอบ 3 มาตรฐาน คือ ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษา และด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้

ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินการ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ที่ได้กำหนดมาตั้งแต่เริ่มตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอาจปรับเปลี่ยนได้ ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ควรระบุให้ชัดเจน ให้สมาชิกทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับทราบทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ใช้บริการและสังคมโดยรวม ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ควรสอดคล้องกัน และเป็นแนวทางการดำเนินงานสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามหลักการอุดมศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพครู และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏและให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศ และการเปลี่ยนแปลง ของกระแสโลก

การเรียนการสอน หมายถึง การบริหารกิจการวิชาการ (academic affair) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาชีพตามหลักสูตรที่กำหนด การเรียนการสอนในยุคปัจจุบันใช้หลักการของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นภารกิจดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการกำหนดปัจจัยป้อนเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประกอบด้วยการมีอาจารย์ที่มีปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร มีกระบวนการบริหารจัดการการเรียนการสอนที่อาศัยหลักการร่วมมือรวมพลังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งองค์กรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากนี้ยังต้องมีการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพการเรียนการสอนให้นักศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาเป็นกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณสมบัติพร้อม นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนที่จัดขึ้นตามหลักสูตร กิจกรรมการพัฒนานักศึกษาแบ่งออกได้เป็นสองส่วน คือ

(1) การจัดบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักศึกษาและศิษย์เก่า

(2) การจัดกิจกรรมนักศึกษาที่ดำเนินการโดยองค์กรนักศึกษาซึ่งได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้เพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาทักษะการคิด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบ ทักษะการวิเคราะห์และการสื่อสาร และการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

การวิจัย หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งอาจมีจุดเน้นในเรื่องการวิจัยที่แตกต่างกัน ขึ้นกับสภาพแวดล้อม และความพร้อมของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างไรก็ตามทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องมีพันธกิจนี้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้น จึงต้องมีระบบและกลไกควบคุมให้สามารถดำเนินการในพันธกิจด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพภายใต้จุดเน้นเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เกิดประโยชน์ การวิจัยจะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์จำเป็นต้องมีส่วนประสอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) สถาบันต้องมีแผนการวิจัย 2) คณาจารย์มีส่วนร่วมในการวิจัยอย่างเข้มแข็ง โดยบูรณาการงานวิจัยกับการจัดการเรียนการสอน และพันธกิจด้านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ผลงานวิจัยมีคุณภาพ มีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์ของชาติและมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง

การบริการวิชาการแก่สังคม หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริการทางวิชาการแต่สังคมเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พึงให้บริการวิชาการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในรูปแบบต่างๆ ตามความถนัดและในด้านที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเชี่ยวชาญการให้บริการวิชาการอาจให้เปล่าโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรืออาจคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม ให้ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน องค์การอิสระ องค์การสาธารณะชุมชน และสังคมโดยกว้าง รูปแบบการให้บริการวิชาการมีความหลากหลาย เช่น การอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ ให้คำปรึกษา ให้การอบรม จัดประชุมหรือสัมมนาวิชาการ ทำงานวิจัยเพื่อตอบคำถามต่างๆ หรือเพื่อชี้แนะสังคม การให้บริการวิชาการนอกจากเป็นการทำประโยชน์ให้สังคมแล้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏยังได้รับประโยชน์ในด้านต่างๆ คือ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของอาจารย์อันจะนำมาสู่การพัฒนาหลักสูตร มีการบูรณาการ เพื่อให้ประโยชน์ทางด้านการจัดการเรียนการสอน และการวิจัย พัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ สร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ ซึ่งเป็นแหล่งงานของนักศึกษา และเป็นการสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากการให้บริการวิชาการด้วย

การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจสำคัญด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งจึงต้องมีระบบและกลไกควบคุมการดำเนินงานด้านนี้ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยอาจมีจุดเน้นเฉพาะที่

แตกต่างกันตามปรัชญาและธรรมชาติของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการบูรณาการเข้ากับการผลิตบัณฑิต งานวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งดำเนินการ เพื่อให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านนโยบาย 2) ด้านการส่งเสริม 3) ด้านการสนับสนุน 4) ด้านการสร้างมาตรฐาน และ 5) ด้านการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม และเชื่อมโยงความรู้ท้องถิ่นสู่สากลอันจะเป็นกลไกในการฟื้นฟู อนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งสร้างสรรค์ ส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานการพัฒนาองค์ความรู้ที่ดีขึ้น

การบริหารและการจัดการ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะทำหน้าที่บริหารจัดการให้มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารจัดการความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรทั้งหมด ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)

การเงินและงบประมาณ หมายถึง การเงิน และงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยปกติแหล่งเงินทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้มาจากงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ เช่น ค่าเล่าเรียนของนักศึกษา รายได้จากงานวิจัย บริการทางวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ฯลฯ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องทำความเข้าใจกับการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อจำนวนนักศึกษา ทรัพย์สินถาวรต่อจำนวนนักศึกษา ค่าใช้จ่ายที่มหาวิทยาลัยราชภัฏใช้สำหรับการผลิตบัณฑิตต่อหัว จำแนกตามกลุ่มสาขา รายได้ทั้งหมดของมหาวิทยาลัยราชภัฏภายหลังจากหักงบดำเนินการทั้งหมดงบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เน้นถึงความโปร่งใส ความถูกต้อง ใช้เม็ดเงินอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด

ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ หมายถึง ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงถึงศักยภาพการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งจะต้องมีการพัฒนาระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และมีการระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพภายในที่เป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัย โดยสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังแผนภูมิที่ 1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1. เป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ความเป็นเลิศทางวิชากา ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และเสรีภาพทางวิชาการ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518)

2. หลักการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

1. การจัดการบริหารทั่วไป
2. การจัดการบริหารงานวิชาการ
3. การประกันคุณภาพทางการศึกษา

(Knowles, 1970; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542)

3. พระราชบัญญัติ กฎหมายเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547
2. ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2550)
3. รายงานการประเมินตนเองประจำปีการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏปี พ.ศ. 2550 (รายงานผลการประเมินคณภาพการศึกษาภายใน, 2550)

4. แนวทางการพัฒนาของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565 ประกอบด้วย 9 ด้าน **คือ**

1. รอยต่อการศึกษาระดับอื่น
2. การแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน
3. ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา
4. บทบาทมหาวิทยาลัยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน
5. การเงินอุดมศึกษา
6. การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา
7. เครือข่ายอุดมศึกษา
8. การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
9. โครงสร้างพื้นฐานของการเรียนรู้

5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์ คือ วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้ (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540) และ ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการ หรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้าเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (พสุ เดชะรินทร์, 2548)

2. ยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นจากพื้นฐาน 3 ประการคือ 1) แรงกดดันมหภาคจากภายนอก 2) แรงกดดันมหภาคจากภายใน 3) วัตถุประสงค์ขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

3. กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

แนวคิดที่ 1 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ 4) การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ 5) การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์ (Higgins and Vincze, 1993)

แนวคิดที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทาง ขององค์กร 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ 4) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ 5) การควบคุมยุทธศาสตร์ (Certo & Peter, 1991; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548)

6. กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS)

1. เครื่องมือวิเคราะห์สำรวจสภาพแวดล้อมเพื่อวาดผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas)
2. กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)
3. การสร้างขอบเขตตลาดใหม่
4. การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข
5. การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม
6. กำหนดลำดับยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง
7. การเอาชนะอุปสรรคสำคัญในองค์กร
8. สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์
9. นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)
10. สร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่

(Kim & Maubougne, 2005 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์,2550 แปล)

7. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบดำเนินการสี่ประการ ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1. ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 45 ผืนผ้าใบ
2. สภาพแวดล้อม SWOT Analysis
3. ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) จำนวน10 ผืนผ้าใบ
4. ร่าง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ประกอบด้วย
   1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce)
   3) ยกระดับ (Raise) 4) สร้าง (Create Grid)

8. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ คือ

1. การสร้างน่านน้ำให้เป็นสีคราม
   1) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas)
   2) สภาพแวดล้อม SWOT Analysis
2. เครื่องมือวิเคราะห์และกรอบดำเนินการทำงาน
   1) กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ประกอบด้วย 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยกระดับ (Raise) 4) สร้าง (Create Grid)
   2) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas)
3. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างขอบเขตตลาดใหม่
4. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข
5. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม
6. ยุทธศาสตร์ที่ 4 กำหนดลำดับยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง
7. ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กร
8. ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์
9. นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)
10. ยุทธศาสตร์ที่ 7 การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์
11. ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่

จากแผนภูมิที่ 1 มีประเด็นสำคัญซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ในการจัดการจัดการอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้น มีระบบการจัดที่มีลักษณะเฉพาะของเราอยู่ซึ่งถ้าดูเปรียบเทียบประเทศอื่นๆ ก็จะเห็นชัดเจนว่าประเทศไทยจัดการอุดมศึกษาโดยถือเป็นการศึกษาระดับที่สาม โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาที่มาก่อนจึงระดับอุดมศึกษาโดยจำนวนปีประมาณ 12 ปี โดยมีจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา คือ การสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อสถาบันอุดมศึกษาจะได้ใช้ความเป็นเลิศทางวิชาการพัฒนาบุคคล และให้บริการทางวิชาการเพื่อประโยชน์ของสังคมและมนุษยชาติ

1. เป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518) สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันทางวิชาการขั้นสูง มีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์และจรรดลงความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อจะได้ใช้ผลแห่งความก้าวหน้าทางวิชาการนั้นกระทำภารกิจทางด้านการสอนเพื่อการผลิตบัณฑิตและบริการทางวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่างๆ ได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ การวิจัยค้นคว้าจึงเป็นหน้าที่หลักที่ควรได้รับการเน้นเป็นพิเศษ ถ้าปราศจากการวิจัยค้นคว้าเพื่อบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่แล้วสถาบันอุดมศึกษา ก็จะทำหน้าที่เพียงด้านถ่ายทอดความรู้อันเป็นมรกดตกทอดมานั้น และหากสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในสภาพเช่นนี้ก็จะตกอยู่ในภาวะที่ไม่แตกต่างจากโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา ประเทศชาติก็จะขาดสถาบันที่จะทำหน้าที่พัฒนาผู้นำทางด้านวิชาการ ในที่สุดความรู้ที่นำมาถ่ายทอดก็มักจะต้องสั่งมาจากนอก โดยเฉพาะจากตะวันตก ทำให้เกิดสภาวะความเป็นอาณานิคมทางปัญญาอย่างที่ประสบอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่จะใช้เป็นเครื่องวัดสถานภาพของสถาบันอุดมศึกษา ว่าอยู่ในระดับใด ประกอบด้วย

1.1 ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม จึงควรมีผลงานการวิจัย ค้นคว้า ทดลอง บุกเบิก แสวงหาความรู้ใหม่ สร้างหลักการหรือทฤษฎีใหม่ๆ รวมทั้งประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ หรือแปลกๆ ให้เป็นมรดกตกทอดแก่อนุชนรุ่นหลัง หรือสังคมได้ใช้เป็นประโยชน์ ดังนั้นความเป็นเลิศทางวิชาการย่อมแสดงให้เห็นถึงความเก่งกล้าสามารถ ภูมิปัญญาที่เป็นส่วนประกอบหลัก และเป็นหัวใจสำคัญของสถาบันทำให้บังเกิดผลในการช่วยเสริม และสร้างมาตรฐาน ความเจริญรุ่งเรือง และพัฒนาสถาบันให้ก้าวหน้าไปพร้อมกับการเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพของประเทศ ความเป็นเลิศทางวิชาการหมายถึง ความสมบูรณ์ที่สุดทางวิชาการ คณะวิชา วงการวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงเฉพาะสาขานั้นๆ ความเป็นเลิศ (Excellence) มีความหมายเดียวกับคำว่าคุณภาพ (Quality) หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และความตั้งใจจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำไปกว่ามาตรฐานนั้น ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างหมายถึง คุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำไปกว่ามาตรฐานนั้น ในวงการอุดมศึกษา ความเป็นเลิศจะใช้ในกรณีเสมอภาคนิยม (Egalitarian Term) ส่วนคุณภาพจะใช้กับอภิชนนิยม (Elitism) และความเป็นเลิศจะใช้กับการกระทำของปัจเจกบุคคลในขณะที่คุณภาพมักใช้กับองค์การ หรือโครงการต่างๆ ความเป็น

เลิศทางวิชาการ เมื่อนำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาจึง หมายถึง การเป็นขุมแหล่งความรู้และวิทยาการ ค่าความเป็นเลิศทางวิชาการจะเป็นค่าในเชิงสัมพันธ์ (Relative Value) ซึ่งบอกไม่ชัดเจนตายตัวว่าต้องเป็นคะแนนเท่าใด จึงจะเป็นค่าที่แสดงความสุดยอด แต่เป็นค่าของความนิยมยกย่อง ซึ่งเป็นความนิยมที่บุคคลในวงวิชาการหรือวิชาชีพชั้นสูงในสาขาวิชานั้นๆ โดยเฉพาะยอมรับและยกย่อง ดังนั้นจะต้องยอมรับกันว่า ผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้ในแต่ละสาขาวิชาเฉพาะเท่านั้น จึงจะแสดงให้สังคมหรือวงวิชาการทราบได้อย่างแน่ชัดถูกต้องแม่นยำว่า ในบรรดาหน่วยงานหรือวงวิชาการในสาขานั้น แห่งใดดีที่สุด

เรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการนี้ ถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นเป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา แต่ก็มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่า เพราะความมุ่งมั่นที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในหลายประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยกลายเป็นหอคอยงาช้างที่พุ่งความในใจไปในการแสวงหาความดีเด่นทางวิชาการในแนวแคบ จนกระทั่งละเลยตัวสภาพความเป็นจริงของสังคม และไม่สามารถี่จะใช้ความดีเด่นทางวิชาการเพื่อประโยชน์ของสังคมอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะการแสงงหาความเป็นเลิศทางวิขาการนั้นขาดความสัมพันธ์สอดคล้องกับความต้องการและความเป็นจริงของสังคม จังได้มีการเรียกร้องให้มหาวิทยาลัยมาเน้น Academic Relevance คือ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างการแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการและความสามารถในการใช้วิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมด้วย อันที่จริงความพยายามสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์และความต้องการและสภาพความเป็นจริงของสังคมเป็นสิ่งที่ไม่ขัดกัน หากมหาวิทยาลัยสามารถจัดให้เกิดความสมดุล จึงยังถือได้ว่าการเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นเป้าหมายสำคัญของอุดมศึกษา การที่สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำเนินภารกิจให้บรรลุความมุ่งหมาย และทำหน้าที่หลักทางด้านการสอน การวิจัย บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงสร้างสรรค์ศิลปะและวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และเสรีภาพทางวิชาการ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518) ดังนี้

1.1.1 ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy)

หลักการสำคัญประการแรก คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระในการดำเนินภารกิจภายในเป็นเอกเทศโดยมีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด ควรมีระบบการปกครองตนเอง (Self Government) เพื่อที่สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เต็มที่ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันทางวิชาการชั้นสูง (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518)

การที่จะสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เสริมสร้างพุทธิปัญญาของบุคคลให้เป็นผู้มีความคิดเป็นอิสระและการจะปลูกฝังความเป็นอิสระในทางความคิด (ศุภนิตย์ วัฒนธาดา, 2520) ความเป็นอิสระในการบริหารงานมหาวิทยาลัยจำแนกได้ 3 ด้าน คือ ความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล ความเป็นอิสระในการบริหารการเงิน และความเป็นอิสระใน

การบริหารงานวิชาการและงานบริหารทั่วไป ซึ่งความเป็นอิสระในการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย หรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปในนามของเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) (ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์, 2545) อำนาจอิสระในการบริหารการเงิน มหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไปจะมีรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และรายได้ของมหาวิทยาลัย สำหรับรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากหลายๆ แหล่ง แนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จำเป็นต้องระงับไว้ก่อนเนื่องจากมีการปฏิวัติ ในปี พ.ศ. 2514 และทางรัฐบาลในยุคนั้นยังไม่พร้อมที่จะให้ดำเนินการปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวดังกล่าว

1.1.2 เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

หลักสำคัญประการที่สอง ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับหลักการความเป็นอิสระในการดำเนินงาน คือ เสรีภาพทางวิชาการ หมายถึง เสรีภาพของสมาชิกในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษา ในการดำเนินกิจการทางวิชาการทั้งในด้านการเรียนการสอนและการวิจัยค้นคว้าได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอภิสิทธิ์ชน อันปราศจากความรับผิดชอบ ซึ่งหลักการเกี่ยวกับเสรีภาพทางวิชาการนับว่าเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518)

มหาวิทยาลัยมีพันธกิจและหน้าที่ในการเสาะแสวงหาและรวบรวมองค์ความรู้ แล้วนำองค์ความรู้นั้นมาจำแนกแยกแยะจัดระบบ เรียบเรียงขึ้นเป็นฐานความรู้วิเคราะห์วิจารณ์และสังเคราะห์ให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่ขยายเพิ่มพูนขึ้นจากองค์ความรู้เดิม แล้วทำการเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้นั้นออกไปให้กว้างขวาง มหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือเอกชนจึงเป็นพันธกิจและหน้าที่สาธารณะ เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่แทนสาธารณะในการขยายพรมแดนของความรู้ อันเป็นสัจจะ มหาวิทยาลัยจึงต้องมีกระบวนการและวิธีการในการจัดการกับองค์ความรู้ตามพันธกิจ และหน้าที่นั้นโดยวิธีวิทยาที่เป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ ซึ่งจะนำมาต่อการพิสูจน์หรือไม่พิสูจน์สัจจะอันเป็นองค์ความรู้นั้น ประเด็นนี้เองที่สลับซับซ้อนเกินกว่าที่สาธารณะจะดำเนินการเองได้ และมหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่ดังกล่าวนี้แทนสาธารณะ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยต้องกระทำได้โดยอิสระซึ่งถือเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เรียกว่ามหาวิทยาลัยต้องมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการในการดำเนินพันธกิจและหน้าที่หลักดังที่กล่าวไว้ข้างต้น เหตุผลสำคัญที่ต้องมีอิสระคือ ประการแรก ความเป็นอิสระจะทำให้ปลอดจากการรบกวนโดยจงใจหรือไม่จงใจที่ทำให้องค์ความรู้ที่ได้กลายเป็นความไม่สัจจะ ไม่ว่าจะไม่สัจจะเนื่องจากข้อมูลผิดพลาด หรือใช้วิธีวิทยาที่ไม่เหมาะสม หรือเหตุอื่นๆ แม้แต่การสั่งให้ทำหรือสั่งให้ละเว้นในประเด็นเล็กๆ ก็อาจมีผลให้เกิดอคติหรือความเบี่ยงเบนขึ้นในองค์ความรู้ ประการที่สอง มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระในการสรุปผลและนำเสนอเพื่อเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้เพราะในฐานะที่เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการของแผ่นดิน องค์ความรู้จะมีอคติ หรือนำเสนอโดยเคลือบแคลง เช่น ปิดบังบางส่วนนั้นจะกระทำไม่ได้ และหากเกิดเช่นนั้นขึ้น สังคมจะไม่มีที่พึ่งทางวิชาการ และขาดแหล่งอ้างอิงทางวิชาการไป ความเป็นอิสระดังกล่าวนี้หมายรวมถึง อิสระในการคิด ในการแสวงหา รวบรวม

จำแนกแยกแยะ เรียบเรียงจัดระบบ และวิเคราะห์สังเคราะห์ ตลอดจนเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้ เมื่อเป็นเช่นนั้น มหาวิทยาลัยก็ต้องมีความเป็นอิสระทางวิชาการด้วย และอิสระทางวิชาการนี้ต้องมีหลักประกัน มิใช่มหาวิทยาลัยคิดเอาเองและสถาปนาความเป็นอิสระขึ้นเอง อิสระโดยนิตินัยนั้นประการหนึ่ง อิสระโดยการยอมรับในสังคมนั้นอีกประการหนึ่ง และมหาวิทยาลัยเองก็ต้องประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบของความเป็นอิสระนั้นจนเป็นที่เชื่อถือศรัทธาและยอมรับนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด (เทียนฉาย กีระนันทน์, 2544: 1 – 3) เสรีภาพทางวิชาการ หมายถึง ความเป็นอิสระจากการควบคุมในการแสวงหาความรู้ การวิจัย และการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ทั้งในด้านการอภิปรายทางวิชาการหรือการพิมพ์เผยแพร่ผลของการวิจัย เสรีภาพทางวิชาการ จึงได้แก่ การมีอิสระในการพูด และเขียนในฐานะพลเมืองผู้หนึ่ง โดยไม่ต้องถูกควบคุมด้วยการเซ็นเซอร์ หรือระเบียบวินัยหลักการเกี่ยวกับเสรีภาพทางวิชาการในประเทศตะวันตก ประกอบด้วย เสรีภาพวิชาการของบุคคล กับเสรีภาพทางวิชาการของสถาบัน โดยที่เสรีภาพวิชาการของบุคคล มีความหมายครอบคลุม 4 ด้าน คือ 1) การพ้นจากสภาพการถูกกีดกัน หรือจำกัดโอกาส และสิทธิอันเนื่องมาจากเชื้อชาติ ศาสนา เพศ และการเมือง 2) สิทธิและเสรีภาพ ในการสอนตามหลักการและข้อเท็จจริง 3) เสรีภาพในการเขียน และตีพิมพ์เผยแพร่ทางวิชาการ 4) เสรีภาพในการวิจัยค้นคว้า ส่วนเสรีภาพทางวิชาการของสถาบันมีขอบข่ายครอบคลุม 5 ด้าน คือ 1) เสรีภาพในการบริหารบุคลากร 2) เสรีภาพในการกำหนด หลักสูตร และมาตรฐานการศึกษา 3) เสรีภาพในการรับนิสิตนักศึกษา 4) เสรีภาพทางการสอน และการวิจัย 5) เสรีภาพในการพัฒนาสถาบัน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518: 51 – 52) เสรีภาพทางวิชาการจึงมีความหมายใหญ่ 3 ประเด็น คือ ประการแรก หมายถึง เสรีภาพอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต้องการมีเสรีภาพในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ในรูปของการพูดหรือการเขียนก็ตาม โดยไม่ต้องหวาดกลัวว่าจะถูกผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัย หรือผู้มีอำนาจทางการเมืองนอกมหาวิทยาลัยขัดขวาง ในความหมายรองลงมา เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษาขั้นสูงในสังคมกับสถาบันการปกครอง หมายถึง การที่สถาบันการศึกษาต้องการและเรียกร้องที่จะมิสิทธิที่จะวางนโยบายและระเบียบปฏิบัติการเอง โดยไม่ถูกควบคุมจากองค์การภายนอก ประการสุดท้าย ได้แก่ การเรียกร้องที่จะมีเสรีภาพในการสอนโดยปราศจากข้อจำกัดตามกฎหมาย หรือระเบียบของสถาบันที่ปราศจากเหตุผล (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2516: 284) ลิขิต ธีรเวคิน (2541:6) กล่าวถึงหลักเกณฑ์การใช้เสรีภาพทางวิชาการและการอ้างเสรีภาพทางวิชาการ คือ การค้นคว้าวิจัย การแสดงข้อมูลทางการวิเคราะห์ในทางวิชาการนั้นต้องมีกระบวนการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับสากล การแสดงออกทางวิชาการทั้งทางเอกสาร การตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณชน ต้องกระทำในฐานะนักวิชาการด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่ส่อไปในทางที่มาจากเหตุผลส่วนตัว ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและธุรกิจ ทั้งในที่โจ่งแจ้ง หรือแอบแฝง ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้มีบทบัญญัติเรื่องเสรีภาพในทางวิชาการไว้อย่างชัดเจน ในมาตรา 42 “บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียนการสอน

การวิจัย และการเผยแพร่งานวิจัย ตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมือง หรือศีลธรรมอันดีของประชาชน" ลิขิต ธีรเวคิน (2541: 6) กล่าวว่า เสรีภาพทางวิชาการมีความสำคัญยิ่งในประเทศที่มีการปกครองระบอบประชาธิปไตย ความมีเสรีภาพในการค้นคว้าวิจัย การแสดงความคิดเห็นเป็นเสรีภาพทางวิชาการซึ่งต้องให้ความเคารพเพื่อเป็นฐานของการนำไปสู่การพัฒนาของตัวมนุษย์เองและของสังคม รวมทั้งระบบการเมือง การปกครอง การบริหาร และกฎหมาย ฯลฯ ดังนั้น เสรีภาพทางวิชาการจึงเป็นเรื่องที่ต้องได้รับความคุ้มครองโดยรัฐธรรมนูญ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่ง เป็นแหล่งของการศึกษาค้นคว้า การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิชาการสู่การพัฒนาสังคมประเทศชาติ จึงเป็นเรื่องที่ต้องได้รับความคุ้มครองโดยรัฐธรรมนูญ แต่ทั้งนี้ การใช้เสรีภาพทางวิชาการ ต้องไม่ขัดต่อรัฐธรรมนูญด้วย มิฉะนั้นก็จะไม่ได้รับการคุ้มครอง

สรุปเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อชุมชนและท้องถิ่น ในฐานะที่เป็นสถาบันทางวิชาการขั้นสูง มีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์และจรรดลงความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อจะได้ใช้ผลแห่งความก้าวหน้าทางวิชาการนั้นกระทำภารกิจทางด้านการสอนเพื่อการผลิตบัณฑิตและบริการทางวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ และหากสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในสภาพเช่นนี้ก็จะตกอยู่ในภาวะที่ไม่แตกต่างจากโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา ประเทศชาติก็จะขาดสถาบันที่จะทำหน้าที่พัฒนาผู้นำทางด้านวิชาการ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และเสรีภาพทางวิชาการ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เพื่อเป็นหลักในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานที่จะนำมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นที่ยอมรับ

2. หลักการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏถือว่าเป็นการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นในการศึกษา การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม จึงควรคำนึงถึงหลักการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่ง อาซ่า โนลส์ (Asa Knowles, 1970; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542) ได้เสนอการบริหารจัดการอุดมศึกษาเป็น 3 ประการ ดังนี้

2.1 การจัดการบริหารทั่วไป ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรและการลงทุน และการใช้พื้นที่การบริหารเทศะในการจัดการการศึกษา กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบันและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน การจัดองค์กร บริหารภายในสถาบัน การบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์ต่อชุมชน งานบุคลากรและเจ้าหน้าที่ งานอาคารสถานที่ และการจัดทำงบประมาณและการจัดหาทุน

2.2 การจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมและศาสนา การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารหลักสูตร การรับเข้า ทรัพยากรการเรียนการสอน การจัดการศึกษาผู้ใหญ่ การบริหารงานอาจารย์ งานกิจการนิสิตนักศึกษา งานกีฬาและพัฒนาการนิสิตนักศึกษา งานสุขภาพและอนามัย และองค์การบริหารงานสัมพันธ์

2.3 การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

สรุปจากหลักการจัดการสถาบันอุดมศึกษาของโนลส์ ทั้งในภาคการจัดการบริหารทั่วไป การจัดการบริหารงานวิชาการ และการประกันคุณภาพการศึกษา จะเห็นได้ว่าเป็นแนวทางหลักสำหรับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปรวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการบริหารจัดการในระดับอุดมศึกษา โดยมุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีความจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการตามลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป เป็นการบริหารแบบผสมผสานโดยการนำหลักการบริหารจัดการทั่วไปมาบูรณาการกับหลักการจัดการอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุตามยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3. พระราชบัญญัติและกฎหมายเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 ได้ กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ต้องเข้ารับการประเมินภายในทุกปี และภายนอกทุกๆ 5 ปี

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดบทบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องนี้ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งโดยหลักการสากลถือว่าการประกันคุณภาพเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการศึกษา โดยให้มีการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาไปยังระดับท้องถิ่นและสถาบันการศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการ

ประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ในท้องถิ่นใดก็ตาม จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน ทั้งนี้จะมีทั้งการประกันคุณภาพภายในของสถาบันการศึกษาและการประเมินภายนอก เป้าหมายของการประเมินคุณภาพนั้นไม่ใช่เพื่อการลงโทษ แต่เป็นเครื่องสะท้อนให้สถาบันการศึกษาได้นำไปพิจารณาจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างเต็มที่ ฉะนั้นการประกันคุณภาพจึงเป็นการประกันคุณภาพเพื่อผู้เรียน

จากความสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งนี้จะมีทั้งการประกันคุณภาพภายในของสถาบันการศึกษาและการประเมินภายนอก เป้าหมายของการประเมินคุณภาพนั้นไม่ใช่เพื่อการลงโทษแต่เป็นเครื่องสะท้อนให้สถาบันการศึกษาได้นำไปพิจารณาจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างเต็มที่

3.1 พระราชบัญญัติมหาวิทยาราชภัฏ พ.ศ. 2547

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนทั้งหมด 40 แห่ง ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาราชภัฏ พ.ศ. 2547 ตามมาตรา 7 กำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาวิยาลัยราชภัฏ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) ดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล

2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึก ประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง มีคุณภาพมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

6. ปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ตลอดจนการบริหารจัดการโดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ที่เน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม

7. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นทั้งในประเทศ และต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

8. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

สรุปความสำคัญของพระราชบัญญัติมหาวิทยาราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏนับว่าเป็นหน้าที่และบทบาทที่สำคัญตามมาตรา 7 ในหมวด 6 กำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และที่แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆคือการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู การแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

3.2 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พ.ศ. 2550

เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 7 ยุทธศาสตร์ตามลำดับดังนี้ (รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2550) ประกอบด้วย 1) การผลิตให้มีคุณธรรมและเชี่ยวชาญในศาสตร์ 2) การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การยกระดับขีดความสามารถของคณาจารย์ และบุคลากร 4) การสร้างงานวิชาการ วิจัย และนวัตกรรม 5) การพัฒนาระบบสารสนเทศ ระบบคุณภาพ ระบบตรวจสอบภายใน 6) ส่งเสริมการพัฒนาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น 7) การบริการวิชากรสู่ท้องถิ่นและสืบสานโครงการพระราชดำริ

1. พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีดังนี้ 1) จัดการศึกษาทุกรูปแบบให้โอกาสทางการศึกษาแก่ปวงชน สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ผลิตและพัฒนาบุคลากร 2) วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร (R&D) เพื่อการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ 3) บริการวิชาการแก่สังคม 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นศูนย์กลางภูมิปัญญาท้องถิ่น 5) ผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ 6) ปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

2. ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ปรัชญา “มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาให้โอกาสทางการศึกษาและการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น”

วิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาเพื่อปวงประชาและท้องถิ่น”

3. เป้าประสงค์ ประกอบด้วย 1) ผลิตบัณฑิตและพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรมและเชี่ยวชาญในศาสตร์ 2) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย 3) สรรค์สร้างงานวิชาการ ผลงานวิจัยและงานนวัตกรรมที่สนองตอบต่อความต้องการของท้องถิ่น 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการ 5) ทำนุบำรุงสืบสาน รักษาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาของท้องถิ่น 6) บริการวิชาการเพื่อร่วมสร้างสังคมอุดมปัญญา

3.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏกับการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น”

ในสถานการณ์ที่ประเทศประสบปัญหาวิกฤติการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทเพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่งอาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคือความหวังหนึ่งของสังคมและการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพราะความเจริญหรือความเสื่อมของท้องถิ่น คือตัวชี้วัดที่ชัดเจนถึงระดับการพัฒนาซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้านลงสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น โดยต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ออกไปสัมผัสกับความเป็นจริงของท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเต็มที่ ดังนี้ [Online] แหล่งที่มา : http://www.rajabhat.ac.th/raj1/C5.HTM [22 มกราคม 2550]

1. ด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถจัดการเรียนการสอน ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยการนำเอาสภาพปัญหาของท้องถิ่นมาบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหา และเชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาช่วยในการสอนหรือขอให้เป็นแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม รวมถึงสามารถที่จะออกไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในท้องถิ่นได้ด้วยการจัดการเรียนการสอนโดยวิธีนี้จะทำให้ทั้งคณาจารย์และนักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชน และในขณะเดียวกันคนในชุมชนก็สามารถจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากคณาจารย์และนักศึกษาด้วย

2. ด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถศึกษาวิจัย ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนได้เป็นอย่างดี โดยการให้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้ร่วมกำหนดชื่อเรื่อง ที่จะวิจัย และมีบทบาทสำคัญในการศึกษา ที่สำคัญคือ เรื่องที่ศึกษานั้นควรจะเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนโดยตรง

3. ด้านบริหารทางวิชาการในยุคที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากทั่วโลกแพร่สะพัดไปในชุมชนอย่างรวดเร็วและรุนแรง เช่นในปัจจุบันนี้ ย่อมเป็นหน้าที่โดยตรงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นสามารถบริโภคข่าวสารต่างๆ นั้นอย่างฉลาด รวมทั้งต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นมีความรู้ มีความเข้าใจเท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่หลั่งไหลเข้ามาสู่ท้องถิ่น

4. ด้านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ในเมื่อการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชื่อมโยงกับท้องถิ่น การฝึกประสบการณ์วิชาชีพก็ต้องสัมพันธ์กับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่นด้วย โดยการส่งนักศึกษาไปฝึกงานตามหน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่น เช่นในโรงเรียน สำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น นักศึกษาจะได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในสถานการณ์จริง และได้เผชิญกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน และทุกคนในท้องถิ่นโดยตรง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้ เกิดความแข็งแกร่งในด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

สรุปสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้มีนโยบายความร่วมมือกับชุมชนในด้านการฝึกอบรม การวิจัยท้องถิ่น การบริหารทางวิชาการ การฝึกประสบการวิชาชีพ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อผลการดำเนินงานให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม ผู้วิจัยมีความสนใจพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการต่อไป

4. แนวทางการพัฒนาของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีรายละเอียดของแนวทางการพัฒนา ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักของแนวทางการพัฒนาตามด้านต่างๆ ประกอบด้วย 9 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) ดังนี้

1. ด้านรอยต่อการศึกษาระดับอื่น
2. ด้านการแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน
3. ด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา
4. ด้านบทบาทมหาวิทยาลัยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน
5. ด้านการเงินอุดมศึกษา
6. ด้านการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา
7. ด้านเครือข่ายอุดมศึกษา
8. ด้านการพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
9. ด้านโครงสร้างพื้นฐานของการเรียนรู้

สรุปจากแนวทางการพัฒนาของแผนอุดมศึกษาระยะยาว ปัจจุบันอุดมศึกษาไทยอยู่ในช่วงระหว่างแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งของรัฐและเอกชนได้ปฏิบัติภารกิจบนฐานความคิด “การศึกษาเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาประเทศ” โดย

ทุกภาคส่วนได้ร่วมกันระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมกันวางแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาไทยให้บัณฑิตมีคุณภาพและศักยภาพ เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม สามารถพัฒนาประเทศชาติให้แข่งขันในเวทีโลกได้ "การศึกษา" ถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาประเทศ หากประชากรในประเทศมีความรู้ และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง สังคม และประเทศชาติได้จะเป็นการสร้างความยั่งยืนให้แก่บ้านเมือง รัฐบาลจึงให้ความสำคัญและเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ต่อไป

5. การกำหนดยุทธศาสตร์

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้

พสุ เดชะรินทร์ (2548) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทาง ที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้าเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์) จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการตอบคำถาม 2 ประการ คือ องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where to compete) ให้องค์กรประสบความสำเร็จ และองค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to compete) องค์กรจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของลูกค้าได้อย่างไร ซึ่งแต่ละแห่งควรจะมีความแตกต่างกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ นับเป็นส่วนหนึ่งของแผน ลักษณะสำคัญของยุทธศาสตร์ คือ เป็นจุดสุดท้าย จุดมุ่งหมาย (purposes) ภารกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) วัตถุประสงค์ (objective) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น ยุทธศาสตร์จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์กร การยอมรับการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย

สมยศ นาวีการ (2539) กล่าวว่า หน้าที่สำคัญของยุทธศาสตร์ คือการกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้นยุทธศาสตร์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้ยุทธศาสตร์สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดสามารถกำหนดการปฏิบัติการได้แก่ ยุทธวิธี (Tactics) ซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์บรรลุ

จุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี ซึ่งจะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อให้ข้อแนะนำแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น

5.1 โดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจะมีระดับยุทธศาสตร์อยู่ 3 ระดับ (สมยศ นาวีการ, 2539) คือ

1. ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)
2. ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

5.2 แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นจากพื้นฐาน 3 ประการ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1. แรงกดดันมหาภาคจากภายนอก
2. แรงกดดันมหภาคจากภายใน
3. วัตถุประสงค์ขององค์กร

5.3 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ นำเสนอไว้ 2 แนวคิด (Higgins and Vincze, 1993) ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์
3. การกำหนดยุทธศาสตร์
4. การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์
5. การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์

5.4 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Certo & Peter, 1991; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดยุทธศาสตร์
4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
5. การควบคุมยุทธศาสตร์

6. กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

พสุ เดชะรินทร์ (2550) กล่าวว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) หมายถึง กระบวนการ และวิธีการในการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ธุรกิจหรือตลาดใหม่ๆ โดยการสร้างตลาดและความต้องการใหม่ให้เกิดขึ้นที่

ยังไม่มีใครทำมาก่อน ไม่เน้นการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาด แต่ทำให้การแข่งขันล้าสมัยไปในที่สุด ไม่เน้นตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน แต่พยายามไปสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นโดยอาศัยการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ กรอบดำเนินการสี่ประการ และหกวิธีคิดพิชิตกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

การวิจัยในครั้งนี้ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) เป็นกระบวนการ หรือวิธีการในการคิดที่เป็นพลวัตร เพื่อค้นหายุทธศาสตร์ใหม่ๆ ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถพัฒนา สร้างสรรค์ด้วยวิธีการคิดใหม่ สร้าง แสวงหา บุกเบิกขอบเขตตลาดและความต้องการใหม่ สร้างนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการกลุ่มใหม่ หลักสูตรและการบริการใหม่ ที่ไม่ยังไม่มีมาก่อน พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้วยความยุติธรรมในกระบวนการการ สร้างทัศนคติแห่งความไว้วางใจและความมีศักดิ์ศรี สร้างพฤติกรรมที่มุ่งเน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวโดยการทุ่มเทอุทิศ เพื่อค้นพบนวัตกรรมเชิงคุณค่า และก้าวพ้นการแข่งขันในปัจจุบันได้ โดยอาศัยการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ กรอบดำเนินการสี่ประการ และหลักดำเนินการหกประการ

ความเป็นมาของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

กลยุทธ์น่านน้ำสีครามถูกเขียนขึ้นโดยศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์การบริหารระดับนานาชาติจาก INSEAD 2 ท่าน คือ ศาสตราจารย์ดับเบิลยู ชาน คิม (W.Chan Kim) เป็นประธาน The Boston Consulting Group Burce D. Henderson ศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์การบริหารระดับนานาชาติของ (INSEAD) สถาบันบริหารธุรกิจที่ทันสมัยและใหญ่ที่สุดของโลกแห่งหนึ่ง เป็นที่รวมตัวของบุคคล วัฒนธรรม และแนวความคิดต่างๆจากทั่วโลกเพื่อเปลี่ยนแปลงชีวิตและปฏิรูปองค์กร และคนที่ 2 คือ และศาสตราจารย์เรเน โมบอร์ค (Renee Mauborgne) ผู้ทรงคุณวุฒิของ INSEAD และอาจารย์ด้านกลยุทธ์และการบริหาร หลังจากทั้งสองได้ศึกษาเส้นทางเชิงกลยุทธ์กว่า 150 รูปแบบ โดยแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมีความแตกต่างชัดเจน คิมและ โมบอร์ค (Kim & Mauborgne, 2005) เป็นผู้กำเนิดแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม นับว่าเป็นแนวคิด หรือวิธีคิดที่เป็นระบบมีความแตกต่างฉีกแนวคิดที่มีอยู่ปัจจุบัน พร้อมทั้งมีเครื่องมือที่จะสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามเพื่อเปิดน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ที่องค์กรทุกประเภททุกขนาด ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนก็สามารถทำได้เนื่องจากมีวิธีการปฏิบัติที่สะดวกเพื่อเป็นการหาช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่โดยต้องทำอย่างต่อเนื่อง แก่นสำคัญคือถ้าองค์กรต้องการเติบโตของกำไรอย่างแท้จริง สิ่งที่ต้องทำคือไม่มุ่งเน้นการแข่งขันกันแบบเดิม แต่พยายามสร้างแนวโน้ม ความต้องการขึ้นมาใหม่ เติบโตพร้อมพรมแดนใหม่ คำถามใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน นำเสนอแนวคิดใหม่ที่จะนำธุรกิจและองค์กรทุกรูปแบบทั้งขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ให้มีความสมดุล และดำรงอยู่ได้หลังจากที่ทั้งสองได้ศึกษาเส้นทางเชิงกลยุทธ์กว่า 150 รูปแบบในอุตสาหกรรมและธุรกิจที่หลากหลาย พบว่าในปัจจุบันและโลกแห่งอนาคตองค์กรต่างๆ จะเติบโตทางธุรกิจได้ไม่ใช่การแข่งขันในตลาดเดิมที่มีการแข่งขันกันอยู่ที่เน้นส่วนแบ่งตลาด และ

พยายามสร้างความแตกต่างเพื่อดึงลูกค้า ซึ่งเปรียบได้กับทะเลสีแดงที่นับวันจะดุเดือด ซึ่งมีการแข่งขันกันแย่งส่วนแบ่งตลาด แข่งกันลดแลกแจกแถม ทำให้ผลกำไรไม่คุ้มค่ากับการลงทุน เพราะห้ำหั่นกันเอง เนื่องจากมุ่งเน้นการเอาชนะคู่แข่งขันจนทำให้สินค้ามีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น แข่งกันไปแข่งกันมาจนหาความแตกต่างไม่เจอในที่สุดหันมาแข่งขันกันเรื่องราคาแม้ว่าจะได้ส่วนแบ่งตลาดมามากแต่จะไม่นานก็จะถูกดึงกลับไป การสร้างน่านน้ำสีครามเป็นการบุกเบิกมุ่งสร้างความต้องการใหม่ กับตลาดไม่ สินค้าตัวใหม่ บริการใหม่ที่เน้นนวัตกรรมเชิงคุณค่า ยังคงคุณค่าสูงและต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน เป็นการริเริ่มที่มีคุณค่าทั้งต่อองค์กรและผู้รับบริการจนมองข้ามการแข่งขันกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันหมดไป โดย พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า “องค์กรจะเติบโตได้อย่างแท้จริงธุรกิจต้องสร้างทะเลขึ้นมาใหม่ เป็นทะเลที่ยังไม่มีใครเข้าไปก่อนและไปสร้างอุปสงค์ใหม่ให้เกิดขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่เน้นตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน แต่พยายามไปสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยแนวคิดที่เรียกว่า Value creation เพราะถึงแม้กลยุทธ์นี้จะบอกให้ลืมคู่แข่ง แต่ยังจำเป็นที่ธุรกิจต้องรู้ว่าคู่แข่งทำอะไร เพียงแต่ไม่เน้นการพยายามทำตาม ตัวอย่าง ที่เห็นได้ชัดที่สุดคือ การแข่งขันของผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือที่มุ่งเน้นห้ำหั่นราคา หากเปรียบเทียบความแตกต่างอย่างชัดเจนว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง มีขอบเขตที่ชัดเจน มุ่งเน้นการเอาชนะคู่แข่ง มุ่งเน้นส่วนแบ่งตลาด เมื่อการแข่งขันรุนแรงขึ้น โอกาสเพิ่มผลกำไรลดน้อยลงสินค้ามีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น แข่งขันด้านราคามากขึ้น สุดท้ายก็เป็นทะเลเลือด สถานการณ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่เราพบเห็นได้ทั่วไป” [Online] แหล่งที่มา :http://www.nrct.net/downloads/1105507_strategy50.pdf [24 มกราคม 2550]

ในหนังสือมาจากการศึกษาประวัติศาสตร์ธุรกิจซึ่งพบว่าแก่นที่ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา : www.Pasuonline.net, [24 มกราคม 2550] เสนอคือถ้าองค์กรต้องการเติบโตของกำไรอย่างแท้จริง สิ่งที่ต้องทำคือไม่มุ่งเน้นการแข่งขันกันแบบเดิม แต่ต้องพยามสร้างเทรนด์ขึ้นมาใหม่เติบโตกับพรมแดนใหม่ โจทย์ใหม่ที่ไม่เคยมีใครมาก่อน และเน้นการสร้างมูลค่าให้กับอุปสงค์ใหม่ ไม่เน้นการตอบสนองความต้องการผู้บริโภคในปัจจุบัน แต่พยายามไปสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ถึงแม้ว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีครามจะบอกให้ “ลืมคู่แข่ง” แต่ยังจำเป็นที่ธุรกิจต้องรู้ว่าคู่แข่งทำอะไร เพียงแต่ไม่เน้นการพยายามทำตาม เหมือนกลยุทธ์ Me-Too หากเปรียบเทียบความต่างแล้วจะเห็นชัดว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง มีขอบเขตที่ชัดเจน มุ่นเน้นเอาชนะคู่แข่งขัน มุ่งเน้นส่วนแบ่งตลาด เมื่อการแข่งขันรุนแรงขึ้น โอกาสเพิ่มผลกำไรน้อยลง สินค้ามีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น แข่งขันกันด้านราคามากขึ้น สุดท้ายก็เป็นทะเลสีเลือด สถานการณ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่เราพบเห็นได้ทั่วไป สมัยก่อนผู้ให้บริการมีความแตกต่างอย่างชัดเจน แต่เดี๋ยวนี้พอฝ่ายหนึ่งออกบุปเฟ่ต์มา อีกฝ่ายออกโต๊ะจีนตาม และอีกฝ่ายออก ค๊อกเทลมาเลียนแบบกันไป

เลียนแบบกันมา จนหาความแตกต่างไม่ได้ สุดท้าย ต้องมาแข่งกันด้วยราคา และกลายเป็นทะเลนองเลือด

สามารถแสวงหาปัจจัยหลักร่วมที่จะนำไปสู่การสร้างน่านน้ำสีคราม จะพบ Blue Oceans ได้ที่ใดบ้าง (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา : www.Pasuonline.net, [25 มกราคม 2550] กล่าวว่า สามารถพบว่า Blue Oceans นั้นเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กรไม่ว่าขนาดจะเล็กหรือใหญ่ ใหม่หรือเก่า อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังรุ่งหรือร่วงอยู่มานานหรือเพิ่งเข้าในอุตสาหกรรมใหม่ ภาครัฐหรือเอกชน High Technology หรือ Low Technology ตัวอย่าง Blue Oceans ที่ผ่านมา เช่น Ford Model T (ปี 1908) General Motor ที่ออกแบบรถยนต์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (ปี ค.ศ.1924) CNN – Real –time News 24/7 (ปี ค.ศ. 1980) Starbucks Southwest Airlines เป็นต้น

มองในอีกมุมด้วยวิธีคิด 6 + 1 พิชิตบลูโอเชี่ยน (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา: www.Pasuonline.net, [25 มกราคม 2550] มองในอีกมุมด้วยวิธีคิด 6 + 1 พิชิตบลูโอเชี่ยน ได้ดังนี้

1. มองข้ามกลุ่มอุตสาหกรรม (Look across alternatives industries) วิธีคิดแบบนี้ธุรกิจในสหรัฐอเมริกา พิสูจน์มาแล้ว จากการตีโจทย์ทางเลือกในการเดินทางของผู้บริหารองค์กรชั้นนำเลือกบินด้วยสายการบินพาณิชย์ ข้อดี คือประหยัด มีบริการอย่างดีในเที่ยวบิน หรือไม่ก็เลือกเดินทางโดย เครื่องบินส่วนตัว ข้อดีคือ สะดวก ลดเวลา ไม่วุ่นวายที่สนามบิน ผู้บริหารได้พักผ่อนอย่างเต็มที่

2. มองธุรกิจในเซ็กเมนท์เดียว (Look across strategic groups within industries) ตัวอย่าง ของ ฟิตเนสเฉพาะสาวๆ แบรนด์ “curves” ที่ประสบความสำเร็จมีแฟรนไชน์อยู่ใน 42 ประเทศ กว่าหมื่นสาขา ทั่วโลก การมาถึงของ “curves” เกิดจาการวิเคราะห์ตลาดผู้หญิงออกกำลังกาย ทางเลือกสองทางของสาวๆ คือ ออกกำลังกายในบ้านซึ่งมีข้อดี คือถูก เป็นส่วนตัว และไม่ต้องใช้อุปกรณ์เยอะมาก หรือจะทางเลือกที่สองเข้ากระแสนิยม ไปฟิตเนส ซึ่งมีข้อดีคือ อุปกรณ์พร้อม ได้สังคม ได้เจอเพื่อน และทำให้ผู้เล่นมีวินัยมากขึ้น การผสมผสานคุณลักษณะด้านบวกจนกลายเป็นฟิตเนสแนวคิดใหม่ราคาไม่แพง มีความเป็นส่วนตัวใช้อุปกรณ์ไม่มาก ไม่มีสิ่งแวดล้อม เพียงเปิดเป็นห้องมีอุปกรณ์ประมาณ 10 ชิ้น แต่จัดเป็นวงกลม เพื่อให้ผู้เล่นมอง เห็นหน้ากันได้ สาวๆ ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนะ สื่อสารกันมากขึ้น มีการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และเปลี่ยนเครื่องเล่นไปเรื่อยๆ หมุนเป็นวงกลมจนครบหนึ่งรอบ กลายเป็นฟิตเนสที่ได้รับความนิยมจากสาวๆ ไปทั่วโลก

3. ใครคือผู้ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของเรา (Look across chain of buyers) ใครคือคนที่จ่ายเงิน ใครคือผู้ใช้สินค้า และใครคือผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อ เราควรจับลูกค้ากลุ่มไหน เช่น ธุรกิจยา หมอจะเป็นผู้มีอิทธิพลในการซื้อ ส่วนฝ่ายจัดซื้อก็เป็นผู้จ่ายเงิน ซึ่งทุกบริษัทก็มุ่งจับหมอกันทั้งนั้น แต่เราลองเปลี่ยนไปจับคนไข้ดูไหม อย่างเช่น กรณี “Novo

Nordisk” ยาอินซูลินสำหรับผู้ป่วยโรคเบาหวาน เขาพบว่าผู้ป่วยโรคเบาหวานที่ต้องฉีดยาอินซูลินทุกวัน จะเกิดความไม่สะดวกสบายในการใช้ยา จึงพัฒนาเข็มฉีดยาที่เป็นปากกา (Novo Pen) เพื่อให้ผู้ป่วยสามารถฉีดยาได้อย่างสะดวกสบายขึ้น และเราจะเปลี่ยนได้หรือไม่ ทำไมต้องคิดให้เหมือนคนอื่น

4. ถามตัวเองว่าเกิดอะไรขึ้น ก่อน ระหว่าง และหลังที่สินค้าและบริการของเราถูกใช้ (Look across to complementary product and service offerings) แทนที่จะมุ่งขายสินค้าอย่างเดียว มาเป็นการบริการครบวงจร เช่น ร้านกาแฟ ปัจจุบันมาเปิดในร้านหนังสือกันเยอะขึ้น เพราะระหว่างที่อ่านหนังสือ คนเรามักนึกถึงกาแฟ หรือหนังสือพิมพ์แจกฟรี “Metro” ที่แตกโจทย์คนอ่านหนังสือพิมพ์ว่า ส่วนใหญ่จะอ่านในช่วงเวลาเดินทาง แต่ถ้าจะเก็บสาระให้ครบต้องใช้เวลาเป็นชั่วโมง ซึ่งไม่สะดวกสักเท่าไร คอนเซปต์ของ “Metro” จึงอ่านจบภายใน 20 นาที มีข่าวสารครอบคลุม เหมาะกับทุกคนที่เดินทางโดยรถไฟฟ้าใต้ดินที่สำคัญเล่มนี้ไม่ขาย แต่มีรายได้จากสปอนเซอร์

5. ลูกค้าที่มาซื้อสินค้าหรือบริการของเรา เพราะฟังก์ชั่น หรืออารมณ์ (Look across functional or emotional appeal to buyers) ถ้าฟังชั่นก็ซื้อเพราะการใช้งาน คุณภาพ หรือราคา แต่ถ้าเป็นซื้อด้วยอารมณ์ก็อาจเป็นเพราะแฟชั่น ความนำสมัย อย่างมือถือ นาฬิกา โน๊ตบุ๊ค เป็นต้น เมื่อทุกคนแข่งขันกันที่ราคา เราสามารถใส่อารมณ์เพิ่มไปได้หรือไม่ ถ้าไม่ใส่ไปกับสินค้าก็อาจใส่กับคนขาย อย่างเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า หรือเน้นกิจกรรมกับลูกค้าเหล่านี้เป็นต้น

6. ดูผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (Look across time) วิธีคิดแบบเดิมๆ จะเป็นการมองการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกว่ากระทบกับธุรกิจอย่างไรบ้าง แต่เมื่อพูดถึงบลูโอเชี่ยน จะเป็นการดูการเปลี่ยนแปลง ว่าส่งผลกระทบต่อ ความต้องการของลูกค้า หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการเปลี่ยนไปอย่างไร เช่น ในอีก 20 ปี ข้างหน้า คนไทยที่อายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีถึง 1 ใน 5 ของประชากรทั้งหมด ผู้หญิงจะอยู่เป็นโสดมากขึ้น โครงสร้างเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความต้องการของคนอย่างไรต้องมาคิดใหม่

เพิ่มเติมจาก 6 วิธีคิด คือการหาวิธีจับลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้า (Non customers) กลยุทธ์แบบเดิมๆ ทุกคนมุ่งเพิ่มเซ็กเมนเตชั่น ซอยตลาดให้เล็กลงเรื่อยๆ สุดท้ายตลาดเลยเล็กเกินไป มองแบบ บลูโอเชี่ยน เราต้องดึงลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้าของเราให้มาเป็นลูกค้าเราให้ได้ ไม่มุ่งเน้นจับลูกค้าในปัจจุบัน แต่เน้นลูกค้าที่ไม่เคยคิดเป็นลูกค้าเรามาก่อน กุญแจสำคัญคือ หาปัจจัยร่วมของ Non customers ทำไมเขาถึงไม่ซื้อสินค้าและบริการของเราเพราะอะไร หาคำตอบให้ได้ โดยลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้าเรามี 3 กลุ่ม คือ คนที่ไม่เคยมองเราเป็นทางเลือกเลย หรือ คนที่เคยมองบ้างแต่ปฏิเสธที่จะใช้ และสุดท้ายคนที่ใช้ของเราบ้างถ้าจำเป็น แต่ถ้ามีทางเลือกอื่นก็ไม่ใช้ เมื่อหาคนกลุ่มนี้พบก็ให้ดูปัจจัยร่วมของพวกเขา แล้วเราสามารถคิดสินค้าขึ้นมาเพื่อดึงคนเหล่านี้ได้หรือไม่

เครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังนี้

เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ที่เป็นทั้งกรอบวิเคราะห์ศูนย์กลางของนวัตกรรมเชิงคุณค่า และการสร้างน่าน้ำสีครามการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวาดภาพบนผืนผ้าใบในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้รายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประจำปี 2550 ใน 9 องค์ประกอบ โดยแกนตั้งคือระดับคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ แกนนอนคือองค์ประกอบ 9 ด้าน โดยมีรายละเอียด

โดยนำภาพผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 แสดงภาพการดำเนินงาน มาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) โดยการตั้งคำถาม 4 ข้อ 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยกระดับ (Raise) 4) สร้าง (Create Grid) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ยกตัวอย่างแนวทางการดำเนินการ การขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Move) ในลำดับต่อไป

เครื่องมือสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ คือ กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ที่มีต้นทุนต่ำและคุณค่าสูงพร้อมๆ กัน โดยปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยการมุ่งมั่น มีประเด็นที่ ต้องพิจารณาดังนี้

1) ตัด (Eliminate) (Which of the factors that Rajabhat University's should be eliminated?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง

2) ลด (Reduce) (Which factors should be Rajabhat University's reduced well below standard?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านพิจารณาจะลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบลงได้บ้าง

3) ยกระดับ (Raise) (Which factors should be raised Rajabhat University's standard?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านพิจารณาจะยกระดับอะไรในองค์ประกอบนี้ให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง

4) สร้าง (Create Grid) (Which factors should be *created* that Rajabhat University's has never offered?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านพิจารณาจะสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน

เครื่องมือในการการดำเนินการ คือ กรอบเส้นทางดำเนินการหลัก 6 ประการ โดยบูรณาการร่วมมือของทุกฝ่ายและสิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือการสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากเส้นโค้งเชิงคุณค่า Value curve สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ก็ทำได้เช่นกัน

ลอกและเรียนได้ ในที่สุด ก็จะเกิดการแข่งขัน การคิดหากลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นกิจวัตรประจำตลอดเวลา ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องปกติในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องก้าวตามการเปลี่ยนแปลงของโลกให้ทัน การสร้างสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Strategic Formulation) โดยมีหลักการสำคัญคือ 1) การสร้างขอบเขตทางตลาด ประกอบด้วย 6 เส้นทาง โดยต้องมองข้ามไปยังสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกอื่นๆ มองข้ามไปยังกลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารจัดการอื่นในสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกัน มองไปยังห่วงโซ่ของนักศึกษา ผู้ปกครองและผู้เข้ามารับบริการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มองข้ามไปยังหลักสูตรใหม่ การให้บริการใหม่ กับชุมชน ผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือประโยชน์ และมองข้ามกาลเวลาโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มมีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

1) หลักการข้อที่หนึ่ง การสร้าง บุกเบิก แสวงหาขอบเขตตลาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ขึ้นมาใหม่

เดิมจากการแลกหมัดต่อหมัดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยละทิ้งการแลกหมัดต่อหมัด แล้วมุ่งไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

(1) มองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ

เป็นการสร้างขอบเขตทางตลาดขึ้นมาใหม่เพื่อจะได้หนีให้ห่างจากตลาดการแข่งขันเป็นการสร้างน่านน้ำสีคราม มุ่งไปยังการค้นหาความเสี่ยงที่สถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายต่อสู้อยู่สิ่งดึงดูดและท้าทายคือการระบุโอกาส จากความเป็นไปได้ซึ่งมีอยู่มหาศาลด้านการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในน่านน้ำสีครามที่น่าสนใจ ความท้าทายเป็นกุญแจสำคัญ โดยใช้เครื่องมือคือ กรอบเส้นทางดำเนินการ 6 เส้นทาง ประกอบด้วย

เส้นทางที่ 1 ต้องมองไปยังสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกอื่นๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์หาคำตอบว่า แล้วทางเลือกในการบริหารจัดการของเราคืออะไร นักศึกษาผู้ปกครองข้ามไปหาสิ่งเหล่านั้นเพราะอะไร ทำไมจึงมีคนไปเรียนสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งจำนวนมาก บางแห่งมีจำนวนน้อย ด้วยการเน้นองค์ประกอบหลักที่นำนักศึกษาและผู้ปกครองให้ก้าวไปหาสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก และการขจัดหรือลดสิ่งอื่นๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ก็จะสามารถสร้างน่านน้ำสีครามได้ของพื้นที่ในตลาดใหม่ได้ มองมุมที่กว้างที่สุดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไม่ได้บริหารจัดการในเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการอยู่เท่านั้น แต่ต้องบริหารจัดการกับสถาบันอุดมศึกษา ธุรกิจ และสถาบันการศึกษาอื่นๆ

(2) มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เส้นทางที่ 2 มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ หาคำตอบว่าอะไรคือกลุ่มกลยุทธ์ย่อยในสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เหตุใดนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ที่เข้ามารับบริการในสถาบันอุดมศึกษาจึงเลือกมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน และเหตุใดนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ที่เข้ามารับบริการจึงเลือกเรียนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำนองเดียวกันกับที่เราสร้างน่านน้ำสีครามได้ด้วยการมองข้ามไปยังสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก เรายังสามารถบริหารจัดการได้ด้วยการมองข้ามไปยังกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาหรือธุรกิจอื่น โดยทั่วไปกลยุทธ์ต่างๆ แบ่งคร่าวๆ ได้ 2 มิติหลักคือ ราคา และผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นกุญแจสำคัญในเส้นทางนี้คือการก้าวให้พ้นวิสัยทัศน์ที่เหมือนอุโมงค์แคบนี้ ด้วยการทำความเข้าใจว่าองค์ประกอบใดเป็นบ่งชี้การตัดสินใจของนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ที่เข้ามารับบริการในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อทำการค้าในตลาดที่สูงกว่า หรือต่ำกว่าจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง

(3) มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษา และผู้เข้ามารับบริการ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้เรียนหรือนักศึกษา” ใหม่

เส้นทางที่ 3 มองไปยังห่วงโซ่ของนักศึกษาหรือผู้ที่จะมารับบริการ ให้คำจำกัดความกลุ่มนักศึกษาหรือผู้เรียนขึ้นมาใหม่ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ผู้แข่งขันจะมุ่งสู่กลุ่มนักศึกษาเป้าหมายหลักตามที่ได้กำหนดไว้ แต่ในความจริงแล้วยังมีห่วงโซ่ของกลุ่มนักศึกษามี 3 ลักษณะคือ

ผู้ปกครอง คือผู้ที่อาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการตัดสินใจเข้าไปศึกษาหรือเข้าไปรับบริการยกตัวอย่าง ผู้ปกครองเลือกซื้อรถยนต์ในนักศึกษา

ผู้เรียนหรือนักศึกษา คือผู้ที่เข้าไปเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์หรือเข้ามารับบริการ ยกตัวอย่าง ลูกตัดสินใจไปเรียนตามผู้ปกครองเลือกมหาวิทยาลัยให้ลูกขับรถยนต์ที่ผู้ปกครองเลือกซื้อไปเรียนหนังสือ

ผู้มีอำนาจในการซื้อ คือ รัฐบาลผู้วางแนวทางการใช้บัณฑิตในอนาคตและเป็นผู้ให้การสนับสนุน เช่น ให้ทุนสนับสนุนสาขาวิทยาศาสตร์ แพทย์เฉพาะทาง วิชาชีพครู เป็นต้น ผู้ที่กำหนดการใช้สินค้าและบริการ ยกตัวอย่าง แพทย์ระบุชนิดของยา และเวชภัณฑ์ที่คนไข้หรือญาติต้องต้องใช้และซื้อตามใบสั่งนั้นโดยไม่สามารถตัดสินใจหรือเลือกเองไม่ได้

(4) มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ และบริการใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่ยังไม่มีสถาบันอุดมศึกษาใดทำมาก่อน

เส้นทางที่ 4 มองไปยังผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม โดยการวิเคราะห์ว่ามีบริบทใดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์บ้าง อะไรเกิดขึ้นก่อนหน้านี้ ปัจจุบันเป็นอย่างไร และหลังจากนี้จะมีอะไรบ้าง ต้องสามารถระบุการบริหาร

จัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เช่น หลักสูตรใหม่ บริการใหม่ ผลิตภัณฑ์เสริม และข้อเสนอบริการใหม่ๆ ได้

(5) มองไปยังการสร้างความพึงพอใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เส้นทางที่ 5 มองไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือประโยชน์การใช้งานสำหรับนักศึกษาหรือผู้ที่เข้ามารับบริการ ปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นการใช้งานและอารมณ์ความรู้สึกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์ โดยการวิเคราะห์สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่ไม่เพียงแต่ยอมรับกันทั่วไป เป็นกรอบของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ แต่รวมถึงการเน้นไปที่ฐานความพึงพอใจหนึ่งหรือสองประการ คำนึงถึงค่าเทอมและการเป็นบัณฑิตที่ประสบความสำเร็จในอนาคต มีความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ ความสมเหตุสมผล สังคมให้การยอมรับ เพื่อให้ได้คำตอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยอิงประโยชน์ใช้สอยหรือสนองต่ออารมณ์ ความรู้สึก บนพื้นฐานของอารมณ์ความรู้สึกการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะถอดถอนหรือปลดองค์ประกอบใดออกไป

(6) มองกาลเวลาทันสมัยอยู่ในกระแสกาลเวลาและเทคโนโลยีโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เส้นทางที่ 6 มองกาลเวลาโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มภายนอกข้ามไปในอนาคต เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องขึ้นอยู่กับแนวโน้มภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาครั้งแล้วครั้งเล่า ลองนักถึงการขึ้นมาอย่างรวดเร็วของอินเทอร์เน็ต หรือความเคลื่อนไหวของประชาคมโลกเพื่อปกป้องสภาพแวดล้อม การครุ่นคิดแนวโน้มเหล่านี้ด้วยมุมมองที่ถูกต้องว่ามีแนวโน้มอะไรบ้างซึ่งไม่น่าจะพลิกผัน มองเห็นวิถีโคจรชัดเจน และมีโอกาสสร้างผลกระทบต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ แนวโน้มเหล่านี้จะส่งผลกระทบอย่างไร เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว จะเปิดการใช้ประโยชน์ที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อย่างไร

2) หลักการที่สอง การมุ่งเน้นภาพส่วนรวมใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

(1) การตื่นตัวเชิงภาพ

- เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน "สภาพที่เป็นจริง"
- ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

(2) การสำรวจเชิงภาพ

- ออกภาคสนามเพื่อสำรวจเส้นทางหกประการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

- สังเกตประโยชน์ของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน

- พิจารณาว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรจะตัดปัจจัยใดออกไปสร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

(3) งานแสดงภาพกลยุทธ์

- วาดภาพ "ที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม

- ฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษารวมทั้งนักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา

- ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ "ดีที่สุด" ในอนาคต

(4) การสื่อสารให้เห็นภาพ

- แจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน - หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ

- สนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น

3) หลักการที่สาม การก้าวให้พ้นจากความต้องการที่มีอยู่เดิม

พัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากร และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

ชั้นที่ 1 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาแต่ "กำลังจะเป็น" อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเรียนหรือมารับบริการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ชั้นที่ 2 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง "ปฏิเสธ" ตั้งใจไม่เลือกเรียน และไม่คิดจะมาเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ชั้นที่ 3 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง "ตกสำรวจ" อยู่ในตลาดที่ห่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ซึ่งมหาวิทยาลัยเองก็คาดไม่ถึงว่าจะมาเป็นนักศึกษาหรือผู้มารับบริการได้

การขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่กำลังสร้างให้กว้างที่สุดไม่เพียงพอ ต้องได้ประโยชน์จากสิ่งนั้นด้วย เพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายชนะ – ชนะ อย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไม่ต้องการก้าวออกจากน่านน้ำสีแดง เพียงเพื่อจะพบตนเองจมอยู่ในการแข่งขันและพ้นจากการสู้แบบหมัดต่อหมัด

4) หลักการที่สี่ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ให้ถูกต้องมีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

(1) ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา

(2) อัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผล และนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึง

(3) ต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา และผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

(4) ผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นที่ยอมรับของสังคม และหน่วยงานต่างๆ

5) หลักการที่ห้า การเอาชนะอุปสรรคหลักๆ ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ นับว่าเป็นภาคสนามของปฏิบัติการกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

โดยพัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุม ส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากร และ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณา 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 คือความรู้ความเข้าใจ: องค์กรติดอยู่กับสภาพความสมดุล การปลุกเร้าหรือกระตุ้นบุคลากรทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ให้รับทราบความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนจากกลยุทธ์น่านน้ำสีแดงอาจไม่ใช่เส้นทางสู่ความเจริญก้าวหน้า หรือการนำมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่ความเป็นเลิศอนาคตอีกต่อไป

ประการที่ 2 คือทรัพยากรที่มีจำกัด: ยิ่งเปลี่ยนยุทธศาสตร์มากเท่าไรก็ยิ่งคาดหมายได้ว่าต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น แต่ไม่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ กำลังใช้ทรัพยากรลดลง ไม่ใช่เพิ่มขึ้น

ประการที่ 3 คือแรงจูงใจมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะจูงใจ: ทีมผู้บริหารให้เคลื่อนไหวรวดเร็ว และยึดมั่นอยู่กับการออกจากสภาพปกติที่เป็นอยู่ได้อย่างไร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาหลายปีและกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่มีเวลาขนาดนั้น ต้องจูงใจผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์

ประการที่ 4 คือการเมืองมีการคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนาจ: โดย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์อาจจะพบกับปัญหาเหมือนหรือคล้ายกับคำกล่าวที่ว่า “ที่มหาวิทยาลัยของเราคุณอาจถูกยิงล้มลงก่อนจะต้องท่าสู้เสียอีก”

การรู้ว่าจะมีชัยชนะเหนือสิ่งนี้ได้อย่างไร คือกุญแจสำคัญต่อการลดความเสี่ยงขององค์กร ความสับสนวุ่นวายขององค์กร เพื่อให้การเอากลยุทธ์น่านน้ำสีครามไปปฏิบัติได้จริง ประเด็นสำคัญคือ การลดความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต้องทิ้งความเชื่อแบบดั้งเดิมที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ยิ่งเปลี่ยนมากเท่าไหร่ก็ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการสร้างผลลัพธ์มากเท่านั้น แทนที่จะเป็นเช่นนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จำเป็นต้องปรับวิธีคิดโดยใช้สิ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบหักมุม

ซึ่งจะช่วยให้เอาชนะอุปสรรคทั้งสี่ประการได้รวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง ขณะเดียวกันก็จะได้แรงสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติในการออกจากสภาพสมดุลที่เป็นอยู่

6) หลักการที่หก การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

โดยพัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการ พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากร เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย

(1) การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตาม การเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จุดสิ้นสุด เพราะขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้

(2) กระบวนการที่ไม่เหมาะสมจะทำลายการปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้ การขับเคลื่อนที่เป็นการคิดริเริ่มทางคุณค่าซึ่งทุกฝ่ายชนะนี้ ไม่ใช่ว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ไม่ดีหรือระบบที่คิดไว้ใช้การไม่ได้ ถ้าขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และไม่ได้ประเมินเหตุผลความจำเป็นสำหรับปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อาจทำให้มีกลุ่มคนหรือบางคนเกิดคัดค้านต่อต้าน อาจจะเป็นการแสดงออกหรือการไม่ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ซึ่งส่งผลร้ายพอกัน

(3) พลังของการะบวนการที่ยุติธรรม ความเสมอภาคหรือความยุติธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญในทุกยุคทุกสมัยรวมถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งมุ่งเน้น ความยุติธรรมในกระบวนการการ (Procedural Justice) ที่ต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในผลลัพธ์ และอุทิศทุ่มเทเพื่อผลลัพธ์นั้นเพิ่มขึ้น เมื่อมีความยุติธรรมในกระบวนการการ ดังนั้นการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยแสดงออกทางด้านบริหาร ให้เห็นความยุติธรรม ภายใต้ร่วมเงาของกฎหมายจะนำมาซึ่งการยอมรับในหมู่คนตั้งแต่เริ่มต้น เมื่อมีการบริหารจัดการอย่างยุติธรรมระหว่างการสร้างยุทธศาสตร์แล้ว บุคลากรก็จะเชื่อมั่นว่ามีสนามที่มีระดับซึ่งบันดาลใจให้ร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงาน

(4) กระบวนการที่ยุติธรรม การมีส่วนร่วมในกระบวนการ (Engagement) มีการอธิบาย (Explanation) มีความคาดหวังที่ชัดเจน (Clarity of expectation) ความไว้วางใจและการทุ่มเทอุทิศ “ฉันรู้สึกว่าความเห็นของฉันสำคัญ” อาสาร่วมมือ “ฉันจะทำมากกว่าที่กำหนดไว้ในหน้าที่” เกินความคาดหมายริเริ่มด้วยตนเอง

การสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับกระบวนการยุติธรรมในการปรับทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุใดการระมัดระวังหรือละเมิดกระบวนการที่ยุติธรรมที่จะสร้างกลยุทธ์จึงมีพลังในการสร้างหรือทำลายเวลานำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไปปฏิบัติได้ ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของการยอมรับทางความคิดและอารมณ์ เมื่อคุณค่าทางอารมณ์ของคนไม่ได้รับการยอมรับก็จะรู้สึกโกรธและไม่ใช้พลังกระทำการใดๆ กลับจะคอยถ่วงและคัดค้าน อาจโจมตีด้วยซ้ำ ดังนั้นการยอมรับแรงบันดาลใจให้เกิดแรงจูงใจจากภายในอย่างรุนแรงเป็นเหตุให้คนทำงานเกินหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้และเกิดอาสาร่วมมือและจะประยุกต์ ใช้ความรู้และความชำนาญการของตนได้ดีกว่า

ดังนั้นการคิดหากลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่สามารถทำเพียงครั้งเดียวแล้วจบไป ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตกอยู่ในน่านน้ำทะเลสีแดงที่เต็มไปด้วยการแข่งขันอีกครั้ง ดังนั้นกลยุทธ์น่านน้ำสีครามจึงต้องดำเนินการต่อเนื่องเป็นพลวัตร

2.3.4 วิธีคิด 7 ข้อที่จะช่วยให้สร้างน่านน้ำสีครามใหม่เพื่อมุ่งสู่ขุมทรัพย์ใหม่ คือ นักศึกษากลุ่มใหม่ หลักสูตร การให้บริการแบบใหม่ เทคโนโลยีใหม่ได้เร็วยิ่งขึ้น มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

1) มองข้ามออกไปนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

2) มองมหาวิทยาลัยราชภัฏในลักษณะผสมผสาน

3) บุคคลใดคือผู้ตัดสินใจที่จะเข้ามาเรียนหรือรับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4) ตั้งคำถามว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นตามลำดับตั้งแต่แรกจนถึงสิ้นสุดที่มีผู้เข้ามาศึกษาและรับบริการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5) นักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้างเป็นเหตุจูงใจ มาเนื่องจากเพราะอารมหรือมีเหตุผลอื่นใด

6) วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

7) มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดึงผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาหรือไม่เคยเข้ามารับบริการให้เข้ามาศึกษาหรือเข้ามารับบริการ

สรุปกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ กระบวนการ หรือวิธีการในการคิดที่เป็นพลวัตร เพื่อค้นหายุทธศาสตร์ใหม่ๆ ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ สามารถพัฒนา สร้างสรรค์ด้วยวิธีการคิดใหม่ สร้างขอบเขตตลาดและความต้องการใหม่ สร้างลูกค้า ความต้องการ อุปสงค์ใหม่ ที่ไม่เคยมีสถาบันอุดมศึกษาใดทำมาก่อน พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ด้วยความยุติธรรมในกระบวนการการ สร้างทัศนคติแห่งความไว้วางใจและความมีศักดิ์ศรี สร้างพฤติกรรมที่มุ่งเน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวโดยการทุ่มเทอุทิศ เพื่อค้นพบนวัตกรรมเชิงคุณค่า และก้าวพ้นการแข่งขันในปัจจุบันได้ โดยอาศัยการภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ เครื่องมือในการศึกษาสภาพปัจจุบัน การแสวงหานวัตกรรมเชิงคุณค่า ระบบ รูปแบบ วิธีการ ศูนย์

หน่วยงาน ที่จะนำมาซึ่งการประหยัดต้นทุนและทรัพยากรพร้อมทั้งมีคุณค่าสูงในขณะเดียวกัน โดยมีกรอบดำเนินการสี่ประการ เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ระดับและสิ่งที่ต้องการสี่ประการในระดับใด และปัจจัยใดที่ไม่เคยมีมาก่อนบ้าง เพื่อการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ โดยวิธีการและกระบวนการหลีกหนีการแข่งขันแบบและหมัดต่อหมัด โดยมีกรอบเส้นทางดำเนินการ 6 ประการ เป็นหลักในการวิเคราะห์ และค้นพบคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้นความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น โดยต้องเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข เป็นกระบวนการสร้างความรู้และความเข้าใจโดยให้ความสำคัญกับภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจาก การตื่นตัวเชิงภาพ การสำรวจเชิงภาพ งานแสดงภาพกลยุทธ์ การสื่อสารให้เห็นภาพ ตามลำดับสร้างให้เกิดการตื่นตัวเชิงภาพ โดยการเปรียบเทียบการดำเนินงาน ด้วยการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน ”สภาพที่เป็นจริง” เพื่อการสำรวจเชิงภาพ ที่จำเป็นต้องมีการออกภาคสนามเพื่อสำรวจเส้นทาง 6 ประการ เพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สังเกตประโยชน์ของการให้บริการ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน และพิจารณาว่าควรจะตัดปัจจัยใดออกไปสร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อจัดการแสดงภาพยุทธศาสตร์ โดยการวาดภาพ ”ที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม โดยฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ ทางเลือก และใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามที่คิดว่าจะ “ดีที่สุด” ในอนาคต และต้องการสื่อสารให้เห็นภาพ โดยการแจกภาพคร่าวๆเชิงยุทธศาสตร์ก่อน – หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบและให้การสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้ปิดช่องว่าง นำไปสู่กลยุทธ์ใหม่และสิ่งสำคัญลำดับต่อมาคือ การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม โดยกระบวนการ การวิเคราะห์สร้างอุปสงค์หรือ ความต้องการใหม่ วิธีการแสวงหานักศึกษาหรือผู้รับบริการ ตลาดและความต้องการใหม่จาก 3 กลุ่ม คือ ชั้นที่ 1 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเป็นนักศึกษาหรือมารับบริการ ชั้นที่ 2 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกและไม่คิดที่จะมาเป็นนักศึกษาหรือมารับบริการ และชั้นที่ 3 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างซึ่งคาดไม่ถึงว่าจะเป็นนักศึกษาหรือเข้ามารับบริการได้ เพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายชนะ – ชนะ อย่างยั่งยืน จากนั้นต้องกำหนดลำดับยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง หมายถึง กระบวนการ วิธีการคิด 4 ประการเป็นแนวคิดที่สามารถเติบโตทางการค้าได้คำตอบคือใช่ทั้ง 4 ประการ คือ 1) นักศึกษา ผู้ปกครอบ ผู้ใช้บัณฑิต ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ 2) ค่าใช้จ่ายคุ้มค่าในแต่ละสาขาวิชา หลักสูตร หรือคณะ 3) ต้นทุนเหมาะสมในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา และ 4) การนำไปใช้มีคุณค่า การเอาชนะอุปสรรคสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ใช้กระบวนการ และวิธีการคิด เพื่อปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุมในการเอาชนะอุปสรรคสำคัญ 4 เรื่อง คือ 1) อุปสรรคเรื่องการขาดความรู้ความเข้าใจ 2) อุปสรรคเรื่องทรัพยากรที่มีจำกัด (3) อุปสรรคเรื่องผู้ปฏิบัติขาดแรงจูงใจ และ 4) อุปสรรคเรื่องการเมืองในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนาจ พร้อมทั้งสร้างการดำเนินการในยุทธศาสตร์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเชิงนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และในการนำผลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ดังนี้

1. นำข้อมูลสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อพัฒนากระบวนการคิด สร้างความต้องการใหม่ บุกเบิกและสร้างตลาดใหม่

2. ได้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและนวัตกรรมเชิงคุณค่าสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3. ด้านวิชาการ ผลการวิจัยเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งยังไม่มีการวิจัยในสถาบันการศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บท ที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา

1.1 ความเป็นเลิศทางวิชาการ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 2 ประการ

1.1.1 ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน

1.1.2 เสรีภาพทางวิชาการ

1.2 หลักการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎียุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

2.3 ลำดับของยุทธศาสตร์

2.4 การวางแผนและการจัดการยุทธศาสตร์

2.5 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

2.6 ชนิดของยุทธศาสตร์

2.7 การวิเคราะห์ SWOT

ตอนที่ 3 แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS)

3.1 ความหมายของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

3.2 ความเป็นมาของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

3.3 เครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

3.4 ตัวอย่างธุรกิจที่ประยุกต์ใช้แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีด้านยุทธศาสตร์การแข่งขันและกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว

4.1 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

4.2 ยุทธศาสตร์การแข่งขัน

4.3 การวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรม

4.5 ความหมายกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว

4.6 แนวคิดหลักของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว

4.7 ตัวอย่างกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว

ตอนที่ 5 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

5.1 พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542

5.2 พระราชบัญญัติมหาวิทยาราชภัฏ พ.ศ. 2547

5.3 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

5.4 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พ.ศ. 2550

5.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏกับการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น”

ตอนที่ 6 เทคนิคการวิจัย

6.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

6.2 รูปแบบวิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 7 การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

7.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

7.2 งานประกันคุณภาพสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา

ในการจัดการจัดการอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้น มีระบบการจัดที่มีลักษณะเฉพาะของเราอยู่ซึ่งถ้าดูเปรียบเทียบประเทศอื่นๆ ก็จะเห็นชัดเจนว่าประเทศไทยจัดการอุดมศึกษาโดยถือเป็นการศึกษาระดับที่สาม โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาที่มาก่อนจึงระดับอุดมศึกษาโดยจำนวนปีประมาณ 12 ปี โดยมีจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา คือ การสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อสถาบันอุดมศึกษาจะได้ใช้ความเป็นเลิศทางวิชาการพัฒนาบุคคล และให้บริการทางวิชาการเพื่อประโยชน์ของสังคมและมนุษยชาติ

1. เป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518) สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันทางวิชาการขั้นสูง มี

จุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์และจรรดลงความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อจะได้ใช้ผลแห่งความก้าวหน้าทางวิชาการนั้นกระทำภารกิจทางด้านการสอนเพื่อการผลิตบัณฑิตและบริการทางวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่างๆ ได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ การวิจัยค้นคว้าจึงเป็นหน้าที่หลักที่ควรได้รับการเน้นเป็นพิเศษ ถ้าปราศจากการวิจัยค้นคว้าเพื่อบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่แล้วสถาบันอุดมศึกษา ก็จะทำหน้าที่เพียงด้านถ่ายทอดความรู้อันเป็นมรกดตกทอดมานั้น และหากสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในสภาพเช่นนี้ก็จะตกอยู่ในภาวะที่ไม่แตกต่างจากโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา ประเทศชาติก็จะขาดสถาบันที่จะทำหน้าที่พัฒนาผู้นำทางด้านวิชาการ ในที่สุดความรู้ที่นำมาถ่ายทอดก็มักจะต้องสั่งมาจากนอก โดยเฉพาะจากตะวันตก ทำให้เกิดสภาวะความเป็นอาณานิคมทางปัญญาอย่างที่ประสบอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่จะใช้เป็นเครื่องวัดสถานภาพของสถาบันอุดมศึกษา ว่าอยู่ในระดับใด ประกอบด้วย

1.1 ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม จึงควรมีผลงานการวิจัย ค้นคว้า ทดลอง บุกเบิก แสวงหาความรู้ใหม่ สร้างหลักการหรือทฤษฎีใหม่ๆ รวมทั้งประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ หรือแปลกๆ ให้เป็นมรดกตกทอดแก่อนุชนรุ่นหลัง หรือสังคมได้ใช้เป็นประโยชน์ ดังนั้นความเป็นเลิศทางวิชาการย่อมแสดงให้เห็นถึงความเก่งกล้าสามารถ ภูมิปัญญาที่เป็นส่วนประกอบหลัก และเป็นหัวใจสำคัญของสถาบันทำให้บังเกิดผลในการช่วยเสริม และสร้างมาตรฐาน ความเจริญรุ่งเรือง และพัฒนาสถาบันให้ก้าวหน้าไปพร้อมกับการเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพของประเทศ ความเป็นเลิศทางวิชาการหมายถึง ความสมบูรณ์ที่สุดทางวิชาการ คณะวิชา วงการวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงเฉพาะสาขานั้นๆ ความเป็นเลิศ (Excellence) มีความหมายเดียวกับคำว่าคุณภาพ (Quality) หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และความตั้งใจจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำไปกว่ามาตรฐานนั้น ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างหมายถึง คุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำไปกว่ามาตรฐานนั้น ในวงการอุดมศึกษา ความเป็นเลิศจะใช้ในกรณีเสมอภาคนิยม (Egalitarian Term) ส่วนคุณภาพจะใช้กับอภิชนนิยม (Elitism) และความเป็นเลิศจะใช้กับการกระทำของปัจเจกบุคคลในขณะที่คุณภาพมักใช้กับองค์การ หรือโครงการต่างๆ ความเป็นเลิศทางวิชาการ เมื่อนำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาจึง หมายถึง การเป็นขุมแหล่งความรู้และวิทยาการ ค่าความเป็นเลิศทางวิชาการจะเป็นค่าในเชิงสัมพันธ์ (Relative Value) ซึ่งบอกไม่ชัดเจนตายตัวว่าต้องเป็นคะแนนเท่าใด จึงจะเป็นค่าที่แสดงความสุดยอด แต่เป็นค่าของความนิยมยกย่อง ซึ่งเป็นความนิยมที่บุคคลในวงวิชาการหรือวิชาชีพชั้นสูงในสาขาวิชานั้นๆ โดยเฉพาะยอมรับและยกย่อง ดังนั้นจะต้องยอมรับกันว่า ผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้ในแต่ละสาขาวิชาเฉพาะเท่านั้น จึงจะแสดงให้สังคมหรือวงวิชาการทราบได้อย่างแน่ชัดถูกต้องแม่นยำว่า ในบรรดาหน่วยงานหรือวงวิชาการในสาขานั้น แห่งใดดีที่สุด

เรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการนี้ ถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นเป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา แต่ก็มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่า เพราะความมุ่งมั่นที่จะสร้างความเป็นเลิศ

ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในหลายประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยกลายเป็นหอคอยงาช้างที่พุ่งความในใจไปในการแสวงหาความดีเด่นทางวิชาการในแนวแคบ จนกระทั่งละเลยตัวสภาพความเป็นจริงของสังคม และไม่สามารถี่จะใช้ความดีเด่นทางวิชาการเพื่อประโยชน์ของสังคมอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะการแสงงหาความเป็นเลิศทางวิขาการนั้นขาดความสัมพันธ์สอดคล้องกับความต้องการและความเป็นจริงของสังคม จังได้มีการเรียกร้องให้มหาวิทยาลัยมาเน้น Academic Relevance คือ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างการแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการและความสามารถในการใช้วิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมด้วย อันที่จริงความพยายามสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์และความต้องการและสภาพความเป็นจริงของสังคมเป็นสิ่งที่ไม่ขัดกัน หากมหาวิทยาลัยสามารถจัดให้เกิดความสมดุล จึงยังถือได้ว่าการเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นเป้าหมายสำคัญของอุดมศึกษา การที่สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำเนินภารกิจให้บรรลุความมุ่งหมาย และทำหน้าที่หลักทางด้านการสอน การวิจัย บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงสร้างสรรค์ศิลปะและวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และเสรีภาพทางวิชาการ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518) ดังนี้

1.1.1 ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy)

หลักการสำคัญประการแรก คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระในการดำเนินภารกิจภายในเป็นเอกเทศโดยมีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด ควรมีระบบการปกครองตนเอง (Self Government) เพื่อที่สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เต็มที่ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันทางวิชาการชั้นสูง (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518)

การที่จะสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เสริมสร้างพุทธิปัญญาของบุคคลให้เป็นผู้มีความคิดเป็นอิสระและการจะปลูกฝังความเป็นอิสระในทางความคิด (ศุภนิตย์ วัฒนธาดา, 2520) ความเป็นอิสระในการบริหารงานมหาวิทยาลัย จำแนกได้ 3 ด้าน คือ ความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล ความเป็นอิสระในการบริหารการเงิน และความเป็นอิสระในการบริหารงานวิชาการและงานบริหารทั่วไป ซึ่งความเป็นอิสระในการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย หรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปในนามของเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) (ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์, 2545) อำนาจอิสระในการบริหารการเงิน มหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไปจะมีรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และรายได้ของมหาวิทยาลัย สำหรับรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากหลายๆ แหล่ง แนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จำเป็นต้องระงับไว้ก่อนเนื่องจากมีการปฏิวัติ ในปี พ.ศ. 2514 และทางรัฐบาลในยุคนั้นยังไม่พร้อมที่จะให้ดำเนินการปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวดังกล่าว

1.1.2 เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

หลักสำคัญประการที่สอง ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับหลักการความเป็นอิสระในการดำเนินงาน คือ เสรีภาพทางวิชาการ หมายถึง เสรีภาพของสมาชิกในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษา ในการดำเนินกิจการทางวิชาการทั้งในด้านการเรียนการสอนและการวิจัยค้นคว้าได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอภิสิทธิ์ชน อันปราศจากความรับผิดชอบ ซึ่งหลักการเกี่ยวกับเสรีภาพทางวิชาการนับว่าเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518)

มหาวิทยาลัยมีพันธกิจและหน้าที่ในการเสาะแสวงหาและรวบรวมองค์ความรู้ แล้วนำองค์ความรู้นั้นมาจำแนกแยกแยะจัดระบบ เรียบเรียงขึ้นเป็นฐานความรู้วิเคราะห์วิจารณ์และสังเคราะห์ให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่ขยายเพิ่มพูนขึ้นจากองค์ความรู้เดิม แล้วทำการเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้นั้นออกไปให้กว้างขวาง มหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือเอกชน จึงเป็นพันธกิจและหน้าที่สาธารณะ เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่แทนสาธารณะในการขยายพรมแดนของความรู้ อันเป็นสัจจะ มหาวิทยาลัยจึงต้องมีกระบวนการและวิธีการในการจัดการกับองค์ความรู้ตามพันธกิจ และหน้าที่นั้นโดยวิธีวิทยาที่เป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ ซึ่งจะนำมาต่อการพิสูจน์หรือไม่พิสูจน์สัจจะอันเป็นองค์ความรู้นั้น ประเด็นนี้เองที่สลับซับซ้อนเกินกว่าที่สาธารณะจะดำเนินการเองได้ และมหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่ดังกล่าวนี้แทนสาธารณะ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยต้องกระทำได้โดยอิสระซึ่งถือเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เรียกว่ามหาวิทยาลัยต้องมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการในการดำเนินพันธกิจและหน้าที่หลักดังที่กล่าวไว้ข้างต้น เหตุผลสำคัญที่ต้องมีอิสระคือ ประการแรก ความเป็นอิสระจะทำให้ปลอดจากการรบกวนโดยจงใจหรือไม่จงใจที่ทำให้องค์ความรู้ที่ได้กลายเป็นความไม่สัจจะ ไม่ว่าจะไม่สัจจะเนื่องจากข้อมูลผิดพลาด หรือใช้วิธีวิทยาที่ไม่เหมาะสม หรือเหตุอื่นๆ แม้แต่การสั่งให้ทำหรือสั่งให้ละเว้นในประเด็นเล็กๆ ก็อาจมีผลให้เกิดอคติหรือความเบี่ยงเบนขึ้นในองค์ความรู้ ประการที่สอง มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระในการสรุปผลและนำเสนอเพื่อเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้เพราะในฐานะที่เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการของแผ่นดิน องค์ความรู้จะมีอคติ หรือนำเสนอโดยเคลือบแคลง เช่น ปิดบังบางส่วนนั้นจะกระทำไม่ได้ และหากเกิดเช่นนั้นขึ้น สังคมจะไม่มีที่พึ่งทางวิชาการ และขาดแหล่งอ้างอิงทางวิชาการไป ความเป็นอิสระดังกล่าวนี้หมายรวมถึง อิสระในการคิด ในการแสวงหา รวบรวม จำแนกแยกแยะ เรียบเรียงจัดระบบ และวิเคราะห์สังเคราะห์ ตลอดจนเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้ เมื่อเป็นเช่นนั้น มหาวิทยาลัยก็ต้องมีความเป็นอิสระทางวิชาการด้วย และอิสระทางวิชาการนี้ต้องมีหลักประกัน มิใช่มหาวิทยาลัยคิดเอาเองและสถาปนาความเป็นอิสระขึ้นเอง อิสระโดยนิตินัยนั้นประการหนึ่ง อิสระโดยการยอมรับในสังคมนั้นอีกประการหนึ่ง และมหาวิทยาลัยเองก็ต้องประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบของความเป็นอิสระนั้นจนเป็นที่เชื่อถือศรัทธาและยอมรับนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด (เทียนฉาย กีระนันทน์, 2544: 1 – 3) เสรีภาพทางวิชาการ หมายถึง ความเป็นอิสระจากการควบคุมในการแสวงหาความรู้ การวิจัย และการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ทั้งในด้านการอภิปรายทางวิชาการหรือการพิมพ์

เผยแพร่ผลของการวิจัย เสรีภาพทางวิชาการ จึงได้แก่ การมีอิสระในการพูด และเขียนในฐานะพลเมืองผู้หนึ่ง โดยไม่ต้องถูกควบคุมด้วยการเซ็นเซอร์ หรือระเบียบวินัยหลักการเกี่ยวกับเสรีภาพทางวิชาการในประเทศตะวันตก ประกอบด้วย เสรีภาพวิชาการของบุคคล กับเสรีภาพทางวิชาการของสถาบัน โดยที่เสรีภาพวิชาการของบุคคล มีความหมายครอบคลุม 4 ด้าน คือ 1) การพ้นจากสภาพการถูกกีดกัน หรือจำกัดโอกาส และสิทธิอันเนื่องมาจากเชื้อชาติ ศาสนา เพศ และการเมือง 2) สิทธิและเสรีภาพ ในการสอนตามหลักการและข้อเท็จจริง 3) เสรีภาพในการเขียน และตีพิมพ์เผยแพร่ทางวิชาการ 4) เสรีภาพในการวิจัยค้นคว้า ส่วนเสรีภาพทางวิชาการของสถาบันมีขอบข่ายครอบคลุม 5 ด้าน คือ 1) เสรีภาพในการบริหารบุคลากร 2) เสรีภาพในการกำหนด หลักสูตร และมาตรฐานการศึกษา 3) เสรีภาพในการรับนิสิตนักศึกษา 4) เสรีภาพทางการสอน และการวิจัย 5) เสรีภาพในการพัฒนาสถาบัน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518: 51 – 52) เสรีภาพทางวิชาการจึงมีความหมายใหญ่ 3 ประเด็น คือ ประการแรก หมายถึง เสรีภาพ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยต้องการมีเสรีภาพในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ในรูปของการพูดหรือการเขียนก็ตาม โดยไม่ต้องหวาดกลัวว่าจะถูกผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัย หรือผู้มีอำนาจทางการเมืองนอกมหาวิทยาลัยขัดขวาง ในความหมายรองลงมา เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษาขั้นสูงในสังคมกับสถาบันการปกครอง หมายถึง การที่สถาบันการศึกษาต้องการและเรียกร้องที่จะมิสิทธิที่จะวางนโยบายและระเบียบปฏิบัติการเอง โดยไม่ถูกควบคุมจากองค์การภายนอก ประการสุดท้าย ได้แก่ การเรียกร้องที่จะมีเสรีภาพในการสอนโดยปราศจากข้อจำกัดตามกฎหมาย หรือระเบียบของสถาบันที่ปราศจากเหตุผล (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2516: 284) ลิขิต ธีรเวคิน (2541:6) กล่าวถึงหลักเกณฑ์การใช้เสรีภาพทางวิชาการและการอ้างเสรีภาพทางวิชาการ คือ การค้นคว้าวิจัย การแสดงข้อมูลทางการวิเคราะห์ในทางวิชาการนั้นต้องมีกระบวนการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับสากล การแสดงออกทางวิชาการทั้งทางเอกสาร การตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณชน ต้องกระทำในฐานะนักวิชาการด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่ส่อไปในทางที่มาจากเหตุผลส่วนตัว ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและธุรกิจ ทั้งในที่โจ่งแจ้ง หรือแอบแฝง ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้มีบทบัญญัติเรื่องเสรีภาพในทางวิชาการไว้อย่างชัดเจน ในมาตรา 42 “บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่งานวิจัย ตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมือง หรือศีลธรรมอันดีของประชาชน” ลิขิต ธีรเวคิน (2541: 6) กล่าวว่า เสรีภาพทางวิชาการมีความสำคัญยิ่งในประเทศที่มีการปกครองระบอบประชาธิปไตย ความมีเสรีภาพในการค้นคว้าวิจัย การแสดงความคิดเห็นเป็นเสรีภาพทางวิชาการซึ่งต้องให้ความเคารพเพื่อเป็นฐานของการนำไปสู่การพัฒนาของตัวมนุษย์เองและของสังคม รวมทั้งระบบการเมือง การปกครอง การบริหาร และกฎหมาย ฯลฯ ดังนั้น เสรีภาพทางวิชาการจึงเป็นเรื่องที่ต้องได้รับความคุ้มครองโดยรัฐธรรมนูญ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่ง เป็นแหล่งของการศึกษาค้นคว้า การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิชาการสู่การพัฒนาสังคม

ประเทศชาติ จึงเป็นเรื่องที่ต้องได้รับความคุ้มครองโดยรัฐธรรมนูญ แต่ทั้งนี้ การใช้เสรีภาพทางวิชาการ ต้องไม่ขัดต่อรัฐธรรมนูญด้วย มิฉะนั้นก็จะไม่ได้รับการคุ้มครอง (จุมพล พวัน, 2541: 8)

สรุปเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อชุมชนและท้องถิ่น ในฐานะที่เป็นสถาบันทางวิชาการขั้นสูง มีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์และจรรดลงความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อจะได้ใช้ผลแห่งความก้าวหน้าทางวิชาการนั้นกระทำภารกิจทางด้านการสอนเพื่อการผลิตบัณฑิตและบริการทางวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ และหากสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในสภาพเช่นนี้ก็จะตกอยู่ในภาวะที่ไม่แตกต่างจากโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา ประเทศชาติก็จะขาดสถาบันที่จะทำหน้าที่พัฒนาผู้นำทางด้านวิชาการ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และเสรีภาพทางวิชาการ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เพื่อเป็นหลักในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานที่จะนำมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นที่ยอมรับ

2. หลักการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏถือว่าเป็นการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นในการศึกษา การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม จึงควรคำนึงถึงหลักการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่ง อาซ่า โนลส์ (Asa Knowles, 1970; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542) ได้เสนอการบริหารจัดการอุดมศึกษาเป็น 3 ประการ ดังนี้

2.1 การจัดการบริหารทั่วไป ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรและการลงทุน และการใช้พื้นที่การบริหารเทศะในการจัดการการศึกษา กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบันและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน การจัดองค์กร บริหารภายในสถาบัน การบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์ต่อชุมชน งานบุคลากรและเจ้าหน้าที่ งานอาคารสถานที่ และการจัดทำงบประมาณและการจัดหาทุน

2.2 การจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมและศาสนา การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารหลักสูตร การรับเข้า ทรัพยากรการเรียนการสอน การจัดการศึกษาผู้ใหญ่ การบริหารงานอาจารย์ งานกิจการนิสิตนักศึกษา งานกีฬาและพัฒนาการนิสิตนักศึกษา งานสุขภาพและอนามัย และองค์การบริหารงานสัมพันธ์

2.3 การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

การบริหารงานทั่วไปบุคลากรการบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การออกแบบองค์การ การสรรหา และ

การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษ และการพัฒนาการบริหาร โดยมีหลักการในการบริหารงานบุคคล คือ ความคล่องตัวในการบริหาร การจัดการด้านบุคลากร การแสวงหา วิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงานและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (พรชุลี อาชวอำรุง, 2543: Wolotikiewiez, 1978)

งบประมาณรัฐสนับสนุนการอุดมศึกษาจะเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปฏิบัติภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักการอุดมศึกษา 4 ประการ (จิตรา เตมีย์, 2540) คือ

(1) สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอย่างต่อเนื่อง

(2) สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนเพื่อการพัฒนาประเทศ

(3) สถาบันอุดมศึกษาต้องมีอิสระในการดำเนินการ

(4) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีระบบประกันคุณภาพที่สังคมตรวจสอบได้

ดังนั้น การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลเพื่อการอุดมศึกษา จากสัดส่วนของงบประมาณแผ่นดิน เป็นนัยที่สะท้อนแนวนโยบายของรัฐบาลที่เล็งเห็นและให้ความสำคัญต่อการอุดมศึกษา และอีกนัยหนึ่งได้สะท้อนถึงแนวความคิดและปรัชญาทางการเงินอุดมศึกษาด้วย อีกทั้งแนวความคิดและปรัชญาที่มุ่งให้ผู้เรียนซึ่งเป็นผู้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการอุดมศึกษานั้น ได้มีโอกาสแบ่งรับภาระในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ (เทียนฉาย กีระนันทน์ 2537 : 27)

ทรัพยากรและการลงทุนทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการอุดมศึกษา คือ ปัจจัยนำเข้าที่นำไปใช้เพื่อจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาทุกประเภทภายในสังคม ปัจจัยนำเข้าที่ส่วนใหญ่จะเป็นในรูปของเงินงบประมาณทั้งด้านรายจ่ายเกี่ยวกับกับการปฏิบัติงานประจำ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าใช้จ่ายวัสดุ อุปกรณ์กับรายจ่ายด้านการลงทุน โดยมีหลักการที่สำคัญที่สถาบันอุดมศึกษา ควรยึดถือปฏิบัติในการดำเนินการเพื่อการบริหาร และจัดการทรัพยากรและการลงทุน ได้แก่ การมีความอิสระและมีความคล่องตัว การพึ่งพาอาศัยและการมีส่วนร่วม ความเสมอภาค การทำงานเป็นเครือข่าย และการกระจายอำนาจ การวิจัย พัฒนา และอนุรักษ์ส่งเสริมศาสนาภูมิปัญญาและศิลปวัฒนธรรมไทย การมีระบบและมีแผนงาน คุณภาพ การประเมินและการตรวจสอบ (Altbach and Johnstone, 1993; Becker, 1975; Jones, 1984; พรชุลี อาชวอำรุงและคณะ, 2543) การจัดการอุดมศึกษาในประเทศไทยด้านการเงินของการอุดมศึกษา แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ (เทียนฉาย กีระนันทน์, 2537: 3-7) คือ

(1) รัฐกิจอุดมศึกษา ยึดปรัชญาว่า รัฐเป็นผู้จัดบริการอุดมศึกษา แก่ประชาชน รัฐจึงต้องรับผิดชอบจัดการเงินสนับสนุน ในรูปของงบประมาณรายจ่ายประจำปีเงินอุดหนุน

(Subsidy) ด้วยวิธีกำหนดวงเงินเหมาจ่ายเป็นยอดรวมแต่ละปี และงบประมาณรายจ่ายประจำปีแก่ส่วนราชการที่จัดการอุดมศึกษานั้น ๆ

(2) ธุรกิจอุดมศึกษา ยึดปรัชญาว่า เอกชนมีเสรีภาพในการจัดและการผลิตบริการอุดมศึกษา โดยจัดหารายได้ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่พึงเกิดขึ้น ได้แก่ ค่าเล่าเรียน ค่าบำรุง และค่าธรรมเนียม โดยที่การเงินอุดมศึกษา อาจอยู่ในรูปของ เงินทุน (Fund) ซึ่งหมายถึงส่วนที่เป็นตัวเงินกับส่วนที่เป็นตัวเงินกับส่วนที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่อาจแปลงสภาพเป็นตัวเงินได้ สถาบันอุดมศึกษา ต้องอาศัยการสนับสนุนระยะยาวด้วยเงินทุนส่วนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ที่ดิน (Land Grant) เพื่อนำไปจัดหาผลประโยชน์มาใช้จ่ายในกิจการของสถาบัน สินทรัพย์ (Property Grant) เช่น พันธบัตรลงทุนระยะยาว เพื่อนำไปจัดการลงทุนหรือดำเนินกิจการให้ได้ผลประโยชน์จากสินทรัพย์ และกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) เพื่อนำเฉพาะดอกผลมาใช้เท่านั้น

เทศะในการอุดมศึกษาเป็นเนื้อที่ทั้งหมดของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยส่วนหลัก ๆ 5 ส่วน ด้วยกัน (พรชุลี อาชวอำรุง, 2542) คือ

(1) เนื้อที่เพื่อการสอน ได้แก่ เนื้อที่การสอนทั่วไป เนื้อที่การสอนเฉพาะทางขนาดเล็ก เช่น ห้องปฏิบัติการ และเนื้อที่การสอนเฉพาะทางขนาดใหญ่ เช่น อาคารฝึกงาน

(2) เนื้อที่สำหรับการเรียนรู้และการวิจัย ได้แก่ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ห้องโครงการต่างๆ ศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

(3) เนื้อที่ที่มิได้ใช้เพื่อการสอน ได้แก่ ห้องทำงานของบุคลากร โรงอาหาร เนื้อที่การบริการต่างๆ

(4) เนื้อที่เพื่อความสมดุล ได้แก่ ห้องสุขา ส่วนหย่อม เป็นต้น

(5) เนื้อที่เพื่อสันทนาการ ได้แก่ อาคารที่พักอาศัย เป็นต้น

การบริหารวิชาการ การบริหารกิจกรรมด้านวิชาการทุกอย่างภายในสถาบันที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการควบคุมคุณภาพด้านวิชาการและการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างรูปแบบการศึกษาแบบเดียวกัน หรือต่างรูปแบบ รวมทั้งการบริหารกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และหรือองค์กรเอกชนและองค์กรวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานวิชาการสูงสุด โดยมีหลักการของการบริหารวิชาการ คือ เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ มีเสรีภาพทางวิชาการ มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิตอันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ และเน้นการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสังคม และภูมิปัญญาไทย อันเป็นการยกระดับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน (พรชุลี อาชวอำรุง, 2543; Minogue, K., 1973)

การวิจัย ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาได้กระทำมาอย่างต่อเนื่อง การวิจัยกับการสอนเป็นงานจำเป็นที่สุดที่อาจารย์มหาวิทยาลัยทุกคนต้องทำพร้อมๆ กันไป เพราะการวิจัยช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพ นิสิตนักศึกษาจะได้รับรู้ผลงานใหม่ๆ และแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ อาจารย์ที่สอนโดยไม่ค้นคว้าวิจัยในเรื่องที่สอนเพิ่มเติมย่อมมีค่าเท่ากับบอกวิชาหรือนำความรู้เก่าๆ ที่มีผู้ค้นคว้าวิจัยมาแล้วมาเล่าให้นิสิตนักศึกษาฟังเท่านั้น นิสิตนักศึกษาจำได้เท่าไร ก็ถือว่ามีความรู้เท่านั้น ไม่ส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาเอาอย่างในการค้นคว้าเพิ่มเติม ความรู้ที่อาจารย์มีอยู่เมื่อครั้งได้ร่ำเรียนมาก็หดตัวลงทุกวัน ท้ายที่สุดก็จะมีความรู้เหลืออยู่เท่ากับระดับชั้นของนิสิตนักศึกษาที่ตนเองสอนอยู่เท่านั้น (ภิญโญ สาธร, 2514: 87 – 88)

จรัส สุวรรณเวลา และคณะ, 2524 ได้กล่าวถึงกลไกการส่งเสริมการวิจัยในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยการกำหนดนโยบายและทิศทางการวิจัยที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยการจัดสร้างองค์กรบริหารและการจัดการงานวิจัยการส่งเสริมคุณภาพงานวิจัยและผู้วิจัยการส่งเสริมการบริการ ระบบข้อมูลเพื่อการวิจัย ห้องสมุดศูนย์บริการต่างๆการเผยแพร่ผลงานวิจัยการบริการวิชาการการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมของสถาบันอุดมศึกษา นับว่าเป็นบทบาทสำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ในอดีตที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญเนื่องจากขาดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน รวมทั้งขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ จนกระทั่ง เมื่อ ปี พ.ศ. 2517 ได้มีการกำหนดแนวทางจัดการศึกษาที่พึงประสงค์ของไทยโดยเน้นให้คนไทยรู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ตนมีส่วนร่วมอยู่ แล้วนำความรู้ความเข้าใจมาใช้แก้ปัญหาและเสริมสร้างชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น พร้อมทั้งเน้นเรื่องการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมของสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในหลายรูปแบบ ทั้งในรูปของโครงการฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การบริการข่าวสารข้อมูล การให้คำปรึกษาแนะนำ การบรรยาย การอภิปราย รวมทั้งรูปแบบของการให้การศึกษาต่อเนื่องทั้งในระบบและนอกระบบ (ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ, 2530: 105)

ไพฑูรย์ สินลารัตน์, (2529: 368 – 374) กล่าวถึงงานของอุดมศึกษามีสามอย่างคือ สร้างความรู้ (วิจัย) สร้างคน (การสอน) และสร้างสังคม (บริการชุมชน) ดังนั้น ภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากการสอน การวิจัยแล้ว มหาวิทยาลัยต้องให้บริการชุมชนด้วย เพราะมหาวิทยาลัยมีความรู้และมีคนที่รู้ที่ควรใช้ความรู้นั้นทำประโยชน์ให้เต็มที่ ดังที่ จรัส สุวรรณเวลา, (2538: 225 – 229) ได้กล่าวถึง บทบาทของมหาวิทยาลัยในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมว่าการให้บริการทางวิชาแก่สังคมเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย วิชาการมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา แนวความคิดจึงต้องเปลี่ยนจึงต้องมีสิ่งที่เรียกว่า การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) ในความเป็นจริงแล้ว การศึกษาแต่ละคนเป็นการศึกษาตลอดชีวิต (Life - Long Education) นักวิชาการจะหยุดไม่ได้ ปัจจุบันวิชาการ

อาจพลิกเปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือ จึงเกิดคำใหม่ว่า Re – Education คือ การศึกษาใหม่ เพราะวิชาที่เคยศึกษามาแต่เดิมไม่พอไปสิ้นเชิง เช่น เรื่องคอมพิวเตอร์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสร้างให้เป็นแหล่งวิชาการ ส่วนหนึ่งต้องนำความรู้เข้ามาจากต่างประเทศ รวมทั้งส่งคนไปเรียนแล้วนำวิชาความรู้เข้ามา

มหาวิทยาลัยต้องเป็นแหล่งสะสมศึกษาความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมแล้วเผยแพร่ให้สังคมรู้ว่าวัฒนธรรมได้เปลี่ยนไปและสังคมจะเห็นด้วยหรือไม่ อยู่ที่สังคมเอง มหาวิทยาลัยต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมอย่างจริงจังต่อเนื่องเพื่อเผยแพร่ให้สังคมตระหนักและจัดการตามที่เห็นสมควร สถาบันหรือโครงการไทยศึกษาควรได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและกว้างขวาง และประการสำคัญ มหาวิทยาลัยควรสร้างบรรยากาศทางวัฒนธรรมหลายๆ รูปแบบให้มีขึ้นในมหาวิทยาลัย เช่น มีเสียงดนตรีอยู่เป็นแห่ง มีวัดธรรมวิหารอยู่ส่วนหนึ่ง มีประเพณี และบรรยากาศหลายรูปแบบ เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมให้เป็น Cultural Atmosphere และไม่เป็นการบังคับ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2529: 373 – 374)

ศาสนาในการอุดมศึกษา วัดเป็นสถาบันทางศาสนาที่มีบทบาททางการศึกษามาแต่โบราณและเป็นที่ยอมรับนับถือสืบเนื่องกันมาด้วย วัดมีกระจัดกระจายทั้งประเทศและเป็นสถานศึกษา โดยมีพระสงฆ์เป็นผู้ถ่ายทอดวิชาความรู้ตามความถนัดความเชี่ยวชาญของพระผู้สอน ดังนั้น ประชาชนในท้องถิ่นย่อมรู้ดีว่าวัดใดมีชื่อเสียง เก่งทางวิชาการสาขาใด ชาวบ้านก็จะนำตัวเองบ้าง บุตรหลานบ้างไปฝากให้พระช่วยสอนวิชาให้ ผู้เรียนก็จะกลายเป็นศิษย์วัดคอยปรนนิบัติพระไปพร้อมกัน สถานที่จัดการเรียนการสอน ได้แก่ หอฉันท์ หอสวดมนต์ ศาลาการเปรียญ และกุฏิ เป็นต้น ส่วนวิชาที่เรียนก็มีการสอนศีลธรรม ศาสนา อ่านเขียน และคิดเลขอย่างง่าย ไม่มีการสอนวิชาสามัญ หรืออาจจะมีบ้างแต่ก็น้อยมาก ผลการจัดการศึกษามุ่งเน้นเนื้อหาเพื่อส่งเสริมพลังทางด้านวัฒนธรรมและสถาบันของสังคม กล่าวคือ ยึดถือปรัชญาการศึกษา ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของขนบธรรมเนียมประเพณี ศีลธรรม จรรยา ศาสนา และแบบธรรมเนียมของชนชั้นปกครอง (ศุภนิตย์ วัฒนธาดา, 2520: 55 – 56) ชาติไทย มีพุทธศาสนาเป็นมรดกที่สำคัญอย่างยิ่งที่บรรพบุรุษได้สืบทอดมายังชนรุ่นหลัง โดยผ่านกระบวนการสั่งสม ถ่ายทอดและพัฒนาในแต่ละยุคสมัย ทั้งในด้านวิถีการดำรงชีวิต ภูมิปัญญาในการทำมาหากิน การเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ความเชื่อประเพณี และศิลปกรรมแขนงต่างๆ ดังนั้น วัดในพระพุทธศาสนาจึงเป็นศูนย์กลางเพื่อการพัฒนาเยาวชนของชาติสืบมาตลอดในประวัติศาสตร์จนถึงปัจจุบัน องค์กร ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของสังคมไทย คือ บ้าน วัด และโรงเรียน (บวร) ได้มีความผูกพันและเอื้อเฟื้อสงเคราะห์ซึ่งกันและกันมาเป็นเวลายาวนาน จนกลายเป็นเอกลักษณ์ของสังคมไทย กล่าวได้ว่า สังคมไทยเป็นสังคมของชาวพุทธโดยแท้ (พรชุลี อาชวอำรุง, 2541: 1)

การประกันคุณภาพทางการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพทางการศึกษาไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่ มาตราที่ 47 – 51 ดังนี้

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 48 ให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาโดยตรงได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ “ป้องกัน” ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตไม่มีคุณภาพ (นงราม เศรษฐพานิชและคนอื่น ๆ, 2543: 7)

โดยที่สถาบันการศึกษามีอิสระในการดำเนินงาน และการตัดสินใจในการบริหารงานสูงขึ้น มีความร่วมมือกับหน่วยงานหลากหลายขึ้น สถาบันการศึกษาจึงมีความรับผิดชอบที่จะต้องแสดงให้ประจักษ์แก่สังคมว่าได้ใช้อำนาจหน้าที่ และความมีอิสระในการบริหารงานไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ควรแก่ทรัพยากรที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ และเป็นประโยชน์แก่สังคมตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย นั่นคือ ความสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ที่จำเป็นต้องมีควบคู่ไปพร้อมกับอิสระในการบริหารงาน (อมรวิชช์ นาครทรรพ, 2540: 202-203)

แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา ได้มีการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพทางการศึกษา โดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน (นงราม เศรษฐพานิชและคนอื่น ๆ, 2543 : 7-8) การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสูมาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดการประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่ และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง ซึ่งถึงแม้จะเป็นบุคคลภายนอก แต่ก็ยังถือว่าเป็นการประเมินภายใน เพราะดำเนินการโดยหน่วยงานที่อยู่ในสายการบริหารของสถานศึกษา ซึ่งจะดำเนินการตรวจเยี่ยมและประเมินสถานศึกษาเป็นระยะ ๆ ตามที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ความช่วยเหลือ และส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพอันเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นองค์การมหาชน

หลักสูตรและการสอน ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544) กล่าวถึง หลักสูตรในระดับอุดมศึกษาถือเป็นหัวใจของการจัดการอุดมศึกษา เพราะสถาบันอุดมศึกษาจะมีความหลากหลายได้นั้น หลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบของหลักสูตรมี 4 ส่วน คือ การศึกษาทั่วไป (General Education) การศึกษาวิชาเฉพาะ (Specialized Education) การศึกษาเพิ่มเติม (Exploration Education) และการศึกษาเสริม (Enrichment Education)

การพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพิ่มเติมและการศึกษาเสริมจะจัดออกมาในลักษณะหมวดวิชาเลือกเสรี ดังนั้น หลักสูตรระดับอุดมศึกษาจะประกอบด้วยหลักสูตรวิชาชีพ หลักสูตรการศึกษาทั่วไป หลักสูตรวิชาเลือกซึ่งจะมีเนื้อหาวิชา รายวิชา และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาทุก ๆ ด้าน (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542)

ทิพวรรณ รัตนวงศ์ (2532: 18) กล่าวถึง หลักการของหลักสูตร ได้แก่ ข้อความที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อและเจตจำนงที่จะดำเนินการในการผลิตคนตามที่หลักสูตรต้องการ หลักสูตรจึงทำหน้าที่เป็นหลักหรือเกณฑ์กว้าง ๆ ในการกำหนดจุดมุ่งหมายและโครงสร้างหลักสูตร ส่วนจุดหมาย (Aim) จะใช้คำว่า จุดมุ่งหมายหรือ จุดประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ก็ได้ และสามารถแบ่งจุดหมายของการศึกษาออกได้เป็น 6 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับการศึกษา ระดับหลักสูตร ระดับวิชา ระดับรายวิชา และระดับการสอน

เอกลักษณ์ของการอุดมศึกษา คือ ระดับการวิจัยที่ลุ่มลึก และมีผลงานวิจัยจำนวนมาก การทุ่มเทของคณาจารย์ที่ให้กับงานวิจัยนั้น ถือว่าเป็นเครื่องประกันที่สำคัญว่า การอุดมศึกษามีคุณภาพ มหาวิทยาลัยดั้งเดิมยึดหลักการว่า อาจารย์จะต้องมีความสามารถในการสอนและการวิจัย ซึ่งถือเป็นรูปแบบวิชาชีพของบุคลากรทางวิชาการ รูปแบบนี้เปลี่ยนแปลงไปในบริบทของการอุดมศึกษาเพื่อมวลชน ซึ่งทำให้เกิดหลักสูตรสั้น ๆ ซึ่งเน้นอาชีพมากขึ้น และลดความสำคัญของการทำงานวิจัยลง โดยมอบให้แก่ผู้ชำนาญการภายนอก หรือนักวิชาชีพวิจัยโดยเฉพาะ นอกจากนั้น วิธีการสอนที่มีลักษณะแปลกใหม่ในการอุดมศึกษา เช่นการศึกษาทางไกลได้

เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรที่ต้องการอีกด้วย ผลของการอุดมศึกษาเพื่อมวลชนและทรัพยากรทางการเงินซึ่งลดลง ทำให้นักวิชาการหลายคนมีโอกาสน้อยลงที่จะทำวิจัยที่มีความสอดคล้องต่อความสนใจ และความชำนาญพิเศษของตน ในหลายๆ กรณี เกิดตำแหน่งที่สอนอย่างเดียวขึ้น เป็นรูปแบบใหม่ของบุคลากรทางวิชาชีพทั่วโลก (พรชุลี อาชวอำรุง, 2546 (ข): 6)

การเรียนการสอนการเรียนการสอนเป็นจุดมุ่งหมายแรกของมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษายังมีจุดมุ่งหมายของการสอนเพื่อการอาชีพอีกด้วย การสอนวิชาชีพในสมัยก่อนนั้นเป็นการสอนจากชีวิตของจริงและสภาพจริง เป็นการฝึกฝนชนิดที่เรียกว่า ฝึกปฏิบัติงาน (Apprenticeship) เป็นการผสมผสานทฤษฎีและการปฏิบัติเข้าด้วยกันอย่างแท้จริง ดังนั้นการสอนจึงเน้นครู คนใดมีความชำนาญด้านใดก็สอนด้านนั้นในยุโรปสมัยกลาง ครูจะไปรวมกันตั้งสำนัก เรียกว่า สำนักของครู (University of Masters) หรือ ถ้านักเรียนจะไปรวมกันเองแล้วหาครูมาสอนกลายเป็นสำนักของนักเรียน (University of Students) คำว่ามหาวิทยาลัย (University หรือ Universitas) จึงเกิดขึ้นในยุคนี้มีความหมายถึงกลุ่มคนที่รวมกลุ่มกันอยู่ (The Society, The Whole) เพื่อประโยชน์และความเป็นอิสระในการที่จะศึกษาและค้นคว้าสิ่งที่ตนเองสนใจ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542)

ทิศนา แขมมณี, 2545: 110 – 154 กล่าวถึงหลักการและแนวคิดในการจัดการเรียน จัดสาระระบบเป็น 3 หมวด โดยใช้บทบาทการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้สอนและผู้เรียน ดังนี้หลักการจัดการเรียนการสอน แบบ ครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher Centered Instruction) เป็นการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระ ข้อความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมทั้งทักษะต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและเป็นที่เข้าใจของผู้เรียน เช่น การจัดการเรียนการสอนทางตรง (Direct Instruction) หลักการจัดการเรียนการสอน แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered Instruction) เป็นการจัดการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว (Active Participation) ทั้งทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ในกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้โดยมีบทบาทดังกล่าวมากกว่าอาจารย์

นิสิตนักศึกษา กิจการนิสิตนักศึกษา โคลแทร์ (Clothier, 1931 อ้างใน สำเนาว์ ขจรศิลป์, 2539: 41 – 43) ได้กล่าวถึงหลักการของกิจการนิสิตนักศึกษา 16 ประการ คือ

(1) นิสิตนักศึกษาแต่ละคน มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความถนัด เช่น การใช้มือการใช้สมอง เพื่อประกอบอาชีพ ความสนใจในการงาน ตลอดจนบุคลิกภาพในด้านต่าง ๆ สถาบันอุดมศึกษา ต้องทราบความแตกต่างของนิสิตนักศึกษาดังกล่าว เพื่อจัดการศึกษา ทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร ตลอดจนการแนะแนว ให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของนิสิตนักศึกษา

(2) หน่วยงานทุกแห่งในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งผู้บริหาร อาจารย์ นักแนะแนว และบุคลากรอื่น ๆ ที่ต้องติดต่อกับนิสิตนักศึกษา ควรเข้าใจถึงความแตกต่างของนิสิตนักศึกษา

(3) ฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงความแตกต่างของนิสิตนักศึกษา

(4) สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ควรจัดดำเนินการ ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม และรักษาความสัมพันธ์อันดี ระหว่างนิสิตนักศึกษา อาจารย์ และผู้บริหาร

(5) สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ควรคัดเลือกนักเรียน ที่มีความเหมาะสม ทั้งทางด้านความรู้ และร่างกาย ที่สมบูรณ์เข้าเป็นนิสิตนักศึกษา

(6) สถาบันอุดมศึกษา ควรจัดบริการให้คำปรึกษา (Counseling Services) ทั้งในด้านการศึกษา อาชีพ ปัญหาส่วนตัว และสังคมให้แก่นิสิตนักศึกษา

(7) สถาบันอุดมศึกษา ควรจัดปฐมนิเทศ และปัจฉิมนิเทศเพื่อช่วยให้นิสิตนักศึกษาได้ปรับตัวเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(8) สถาบันอุดมศึกษา มีหน้าที่ร่วมรับผิดชอบต่อสุขภาพของนิสิตนักศึกษา ซึ่งมีผลโดยตรงกับความสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียนของนิสิตนักศึกษา ฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา ควรจัดบริการอนามัย ซึ่งมีแพทย์คอยให้การรักษาพยาบาล

(9) สถาบันอุดมศึกษา มีหน้าที่ร่วมรับผิดชอบ ต่อสุขภาพจิตของนิสิตนักศึกษา จึงควรจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพจิตของนิสิตนักศึกษา ควบคู่กับการรักษาพยาบาลทางด้านสุขภาพร่างกาย

(10) สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ ซึ่งรวมถึงที่พักอาศัย มีผลโดยตรงต่อกำลังขวัญในการทำงาน ความสำเร็จในการศึกษา และการพัฒนาบุคลิกภาพของนิสิตนักศึกษา จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะต้องจัดบริการหอพักให้นิสิตนักศึกษา

(11) สถาบันอุดมศึกษา ควรช่วยเหลือนิสิตนักศึกษา ที่มีความเดือดร้อนในด้านการเงิน โดยจัดบริการในด้านต่าง ๆ เช่น จัดหางานพิเศษนอกเวลาเรียน จัดบริการให้กู้เงิน ในกรณีฉุกเฉิน ตลอดจนจัดหาทุนการศึกษา ให้นิสิตนักศึกษาที่มีความขัดสนยากจน

(12) ควรส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษา จัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ และสนับสนุนให้นิสิตนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมให้มาก และต้องระมัดระวังไม่ขัดขวางต่อการพัฒนาความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของนิสิตนักศึกษา ตลอดจนต้องใช้ความพยายาม บูรณาการกิจกรรมนิสิตนักศึกษาเข้ากับหลักสูตรการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา

(13) การจัดทำระเบียนนิสิตนักศึกษา ที่สมบูรณ์นั้น มีความสำคัญต่องานกิจการนิสิตนักศึกษาและการพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นอย่างมากจึงควรจัดทำ และเก็บรักษาระเบียนสะสมของนิสิตนักศึกษาทุกคนไว้ เพื่อให้บุคลากรฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา ผู้บริหาร และอาจารย์ ได้ใช้ระเบียนนิสิตนักศึกษา ที่มีความสมบูรณ์ทั้งด้านภูมิหลังของนิสิตนักศึกษา ด้านวิชาการ ด้านกิจกรรม ตลอดจนความสามารถทางด้านอื่น ๆ

(14) สถาบันอุดมศึกษา ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษาและงานกิจการนิสิตนักศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจการนิสิตนักศึกษา โดยต้องให้การสนับสนุนด้านบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

(15) สถาบันอุดมศึกษา ควรจัดบริการแนะแนวอาชีพ ซึ่งรวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะของอาชีพต่าง ๆ ภาวะตลาดแรงงาน การช่วยให้นิสิตนักศึกษาทราบความถนัด ความสนใจ และสามารถตัดสินใจเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสม

(16) สถาบันอุดมศึกษา ควรจัดบริการจัดหางานให้นิสิตนักศึกษา ซึ่งรวมถึงการติดต่อกับผู้จ้างงาน การช่วยเหลือให้นิสิตนักศึกษาได้เข้าทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยให้นิสิตนักศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจเลือกงานเอง ตลอดจนคอยติดตามช่วยเหลือ ผู้ที่ตัดสินใจเลือกงานผิดให้เข้าทำงานที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของนิสิตนักศึกษา

กิจกรรมนิสิตนักศึกษากู๊ด (Good, 1970 อ้างในพรชุลี อาชวอำรุง, 2525: 121) ได้ให้ความหมายกิจกรรมนิสิตนักศึกษา (กิจกรรมเสริมหลักสูตร) เป็นโปรแกรมและการดำเนินงานซึ่งนิสิตนักศึกษาหรือสถานศึกษาจัดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสนุกสนาน เพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมพัฒนาการในด้านต่างๆ ซึ่งเปิดโอกาสให้นิสิตนักศึกษาได้แสดงความสนใจ ความสามารถ ทัศนคติ ไม่มีการให้หน่วยกิต นิสิตนักศึกษาต้องจัดหาเงินมาดำเนินการเอง แต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมแนะนำของสถานศึกษา การจัดกิจกรรมนิสิตนักศึกษานั้น ต้องอยู่บนรากฐานที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายตามที่ได้วางไว้

สำเนาว์ ขจรศิลป์ (2538 : 117-118) ได้ให้ความหมายกิจกรรมนิสิตนักศึกษาตามที่นักการอุดมศึกษาได้ให้ไว้หลายคน อาทิ โคลแทร์ (Clotheir,1931) ลอยด์โจนส์ (Lloyd – Jones, 1634) และคาวลีย์ (Cowley, 1959) พิจารณาที่ลักษณะของกิจกรรม เช่น กิจกรรมหลายประเภทที่ไม่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรโดยตรงจึงเรียกว่า “กิจกรรมนอกหลักสูตร” (Extra Curricular Activities) สำหรับกิจกรรมบางประเภท เช่น กิจกรรมด้านวิชาการ ซึ่งมีความเกี่ยวพันกับหลักสูตร โดยมากอาจารย์ส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ด้านวิชาการในหลักสูตร จึงเรียกว่า “กิจกรรมร่วมหลักสูตร” (Co – Curricular Activities) นักการอุดมศึกษาบางคน เรียกกิจกรรมที่นิสิตนักศึกษาจัดแตกต่างออกไปอีก เช่น เฟรเดอริค (Frederick, 1965) มีแนวความคิดที่เกิดจากผลงานของคณะกรรมการซึ่ง ชาลส์ ดับพริว อีลิออท (Charles W, Eliot) ได้แบ่งหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาไว้เป็นสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป็นวิชาบังคับ และส่วนที่สองเป็นวิชาเลือก เฟรเดอริค จึงเรียกกิจกรรมนิสิตนักศึกษาที่จัดขึ้นว่า “หลักสูตรที่สาม” (The Third Curricular) สำหรับ สตาค (Stark, 1967) เรียกกิจกรรมที่นิสิตนักศึกษาจัดว่า “กิจกรรมนอกชั้นเรียน” (Out of the Classroom Activities) นักการอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง เช่น เรนน์ (‘Wrenn, 1951) และ มูลเลอร์ (Mueller, 1961) เรียกกิจกรรมที่นิสิตนักศึกษาจัดว่า “กิจกรรมนิสิตนักศึกษา” (Student Activities) สตรุป (Stroup, 1964) มีความเห็นว่า กิจกรรมนิสิตนักศึกษานั้นมีส่วนที่เป็นทางการ และส่วนที่ไม่เป็นทางการอยู่ด้วยกัน กิจกรรมที่เป็นทางการเป็นกิจกรรมที่นิสิตนักศึกษาจัดขึ้น โดยความสมัครใจ ไม่เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมในห้องเรียน หรือ ไม่ระบุไว้ในหลักสูตร ต้องเป็นกิจกรรมที่สถาบันอุดมศึกษาให้การยอมรับ และมีอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ให้คำปรึกษา ส่วนกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ เป็นกิจกรรมที่นิสิตนักศึกษากลุ่มหนึ่งจัดขึ้น โดยไม่ได้รับความเห็นชอบจากสถาบันอุดมศึกษา เช่น

กิจกรรมที่นิสิตนักศึกษาจัดขึ้น เพื่อทำการประท้วงหรือต่อต้านผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือรัฐบาล เป็นต้น

หลักการพัฒนากิจกรรมนิสิตนักศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ (ธิดารัตน์ บุญนุช, 2543 : 35-60) คือ เงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนากิจกรรมนิสิตนักศึกษา ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ตั้งแต่ ผู้บริหารสูงสุด ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีความรู้ความเข้าใจ ถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนากิจกรรมนิสิตนักศึกษา ทั้งนี้ ควรมีการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวจากทุกฝ่ายร่วมกัน ซึ่งถือเป็นหน้าที่ที่ทุกคนในมหาวิทยาลัย ต้องร่วมในกิจกรรมที่วางแผนไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อีกทั้งควรมีการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อความรู้และแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาแนวปฏิบัติในการพัฒนากิจกรรมนิสิตนักศึกษา ควรกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน มีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย ให้เห็นคุณค่าและการให้ความสำคัญต่อกิจกรรมนิสิตนักศึกษา ทั้งนี้โดยคำนึงถึง ความต้องการของนิสิตนักศึกษาเป็นสำคัญ อีกทั้งความเต็มใจของอาจารย์และบุคลากรสนับสนุน การส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมนิสิตนักศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณธรรมและบุคลิกภาพตามลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์การจัดกิจกรรมนิสิตนักศึกษา โดยความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย กับหน่วยงานราชการ เช่น ทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีการจัดกิจกรรม มุ่งเน้นด้านบำเพ็ญประโยชน์ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน โดยเฉพาะในช่วงปิดภาคฤดูร้อน ในช่วงเดือนเมษายน ถึงเดือนพฤษภาคมของทุกปี นิสิตนักศึกษาหลายสถาบันได้ออกค่ายอาสาพัฒนาชนบท โดยนิสิตนักศึกษาเจ้าของโครงการ ต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยมีอาจารย์ให้คำแนะนำปรึกษา ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินงานด้านส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา ด้านบำเพ็ญประโยชน์โดยเฉพาะอาสาพัฒนาชนบท ด้านกีฬา ด้านศิลปวัฒนธรรม และสัมมนากิจกรรม ประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมชนบทและแก่ตัวนิสิตนักศึกษาเอง (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2540 ก : 4)

การพัฒนานิสิตนักศึกษามิเล่อร์และไพน์ (Miller and Prince, 1976 อ้างใน เบญจมาศ จงรักษ์, 2539 : 75 – 76) ได้พัฒนารูปแบบจำลองการจัดองค์กรเพื่อการพัฒนานิสิตนักศึกษา โดยยึดหลักการประสานงานความร่วมมือของทุกฝ่ายภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ นิสิตนักศึกษา และบุคลากร ทุกระดับมีความสำคัญเท่าเทียมกัน และดำเนินงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ครอบคลุมการพัฒนา 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทางวิชาการ ด้านการพัฒนาทางอาชีพ ด้านการพัฒนาทางร่างกาย และด้านการพัฒนาทางอารมณ์และสังคม โดยที่มหาวิทยาลัยต้องยึดหลักการประสานงานทุกฝ่าย การพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และสะสมการเจริญเติบโตด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมการพัฒนาเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่แต่ละคน หรือกลุ่มนิสิตนักศึกษาทำงานร่วมกัน เพื่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มากกว่า เพื่อตอบสนองภายหลังสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วการสอนนิสิตนักศึกษาให้มีความสามารถและทักษะต่าง ๆ เป็นการช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามควรให้นิสิตนักศึกษามีโอกาสแก้ปัญหา เพื่อให้มี

ความก้าวหน้าในการพัฒนาการพัฒนาจะเป็นไปได้ดีและมากขึ้น ถ้านิสิตนักศึกษา อาจารย์ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทำงานร่วมกันควรให้นิสิตนักศึกษามีอิสระที่จะได้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกโดยไม่ต้องกลัวการตำหนิ หรือการปฏิเสธความคิดนั้นนิสิตนักศึกษาต้องเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเองที่จะก้าวไปข้างหน้าตามขีดความสามารถของตน และจะต้องประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นตอนก่อนที่จะผ่านพ้นไปตลอดกระบวนการพัฒนานิสิตนักศึกษาควรมีโอกาสได้ค้นหาความต้องการของตนเองที่จะเกิดการพัฒนาและตัดสินใจว่า การเรียนรู้อย่างใดที่เขาต้องการและทำอย่างไรจะบรรลุความต้องการนั้นนิสิตนักศึกษา ควรมีโอกาสได้สังเกตและมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ที่มีพฤติกรรมที่สังคมยกย่องและมีคุณธรรม คุณลักษณะ ตลอดจนกระบวนการที่เป็นแบบอย่างที่ดีควรให้นิสิตนักศึกษาได้เข้าถึงแหล่งของกำลังคน กำลังทรัพย์ และข้อมูลที่จำเป็นต่อการพัฒนาการทราบผลที่เที่ยงตรงอันเกิดจากการกระทำของนิสิตนักศึกษาเอง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาการส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติและใช้ ความคิดและวิธีการใหม่ๆ จะช่วยให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ซับซ้อน และการนำความรู้ไปใช้ในเวลาอันควรในชีวิตจริง เป็นสิ่งที่ควรสนับสนุน

การพัฒนานิสิตนักศึกษานั้น มีปัจจัยหลายประการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนานิสิตนักศึกษา ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่ง

ชิคเกอริ่ง (Chickering, 1969 อ้างใน พรชุลี อาชวอำรุง, 2525: 70) ให้แนวความคิดการพัฒนานิสิตนักศึกษาอย่างสมบูรณ์แบบทั้งตัวบุคคล 7 ประการ คือ

(1) การบรรลุถึงความมีประสิทธิภาพ

(2) การควบคุมอารมณ์

(3) การเป็นตัวของตัวเอง

(4) การสร้างภาพพจน์เอกลักษณ์เฉพาะตน

(5) การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้อื่น

(6) การวางวัตถุประสงค์ของตนอย่างชัดเจน

(7) การพัฒนาความมีศักดิ์ศรี

หลักการพัฒนานิสิตนักศึกษา ได้เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 โดยนักการอุดมศึกษาหลายคน เช่น ฮอพกินส์ (Hopkins) โคลแธร์ (Clothier) คาวลี่ย์ (Cowley) และที่สำคัญคือ สภาการศึกษาอเมริกัน (American Council on Education, 1949 อ้างใน สำเนาว์ ขจรศิลป์, 2539) ซึ่งได้เสนอหลักการในการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ 4 ประการ คือการพัฒนานิสิตนักศึกษานั้นต้องพัฒนาให้มีความสมบูรณ์ทุกด้านนิสิตนักศึกษามีความแตกต่างกันแต่ละคนมีเอกลักษณ์ของตนเอง ดังนั้นจึงควรปฏิบัติต่อนิสิตนักศึกษาตามลักษณะที่มีความแตกต่างกันควรจัดสภาพแวดล้อมทั้งหมด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนานิสิต นักศึกษานิสิตนักศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบตนเองในการเข้าร่วมพัฒนาบุคลิกภาพ ด้วยความกระตือรือร้น

บราวน์ (Brown, 1972) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ 5 ประการคือ นิสิตนักศึกษาที่เข้าสู่สถาบันอุดมศึกษา มีความแตกต่างกันหลายด้าน และความ

แตกต่างนั้น มีผลโดยตรงต่อประสบการณ์ที่นิสิตนักศึกษาได้รับจากสถาบันอุดมศึกษา ช่วงเวลาที่ศึกษาอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นช่วงเวลาที่นิสิตนักศึกษาได้รับการพัฒนาหลายด้านและช่วงเวลาแรก เป็นช่วงเวลาที่มีความสำคัญมากมีโอกาสมากในโปรแกรมการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษาปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม ภายในสถาบันอุดมศึกษาได้แก่กลุ่มเพื่อนที่พักอาศัย อาจารย์และการศึกษาในชั้นเรียน มีอิทธิพลต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษามากนิสิตนักศึกษาได้รับการพัฒนาอันเนื่องจากปฏิกิริยาระหว่างลักษณะของนิสิตนักศึกษากับความกดดันของสภาพแวดล้อม

บราวน์ (อ้างถึงใน สำเนาว์ ขจรศิลป์, 2538) ได้เสนอเป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ 5 ประการ คือ การพัฒนาด้านเอกลักษณ์ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาระบบค่านิยม การพัฒนาคุณธรรม และการพัฒนาเป้าหมายในด้านอาชีพ การพัฒนาทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ทักษะในด้านการสื่อความหมาย การพัฒนาความเข้าใจ และความเห็นใจกับผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ที่มีความแตกต่างในด้านเชื้อชาติและ วัฒนธรรมการพัฒนาในด้านทักษะการเรียนและสติปัญญา ซึ่งจะช่วยให้เป็นบุคคลที่มีความสนใจและทำการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ตลอดชีวิตการพัฒนาด้านสุนทรียภาพ คือ การพัฒนาความเข้าใจ เห็นคุณค่าและเกิดความซาบซึ้งในธรรมชาติและศิลปะ ตลอดจนการพัฒนาทักษะในการสร้างสรรค์ในงานศิลปะการพัฒนาด้านร่างกายและทักษะในด้านนันทนาการ คือ การพัฒนาความเข้าใจ เห็นคุณค่าและบูรณาการกิจกรรมนันทนาการเข้ากับลักษณะการดำรงชีวิตของตนพระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2532) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 7 ประการของการพัฒนานิสิตนักศึกษาที่สถาบันการศึกษาจะต้องเอื้ออำนวยและสร้างขึ้นให้สำเร็จได้แก่

(1) ได้กัลยานิมิตร คือ พ่อแม่ ครูอาจารย์ เพื่อน และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดีงามเกื้อกูลต่อการพัฒนา ข้อนี้สำคัญเป็นพิเศษในวัยเริ่มแรกของชีวิตเมื่อเข้าสู่สังคมใหม่

(2) ชีวิตมีวินัย คือ การรู้จักระเบียบและมีวินัยในการดำเนินชีวิต รักษาระเบียบวินัยของสังคมในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ให้มีความเกื้อกูลไม่เบียดเบียนกัน เพื่อความมีสภาพชีวิตที่เหมาะสม เอื้อต่อกันที่จะทำกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนายิ่งๆ ขึ้นไป

(3) ใฝ่รู้ ใฝ่สร้างสรรค์ คือ ต้องการเข้าถึงความจริง และการทำสิ่งดีงามเกิดขึ้น รักสัจจะรักงาน อันเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้ก้าวหน้าต่อไปในการพัฒนา

(4) เชื่อมั่นในศักยภาพของตน คือ เชื่อในความเป็นมนุษย์ของตนซึ่งเป็นสัตว์ที่ฝึกฝนพัฒนาให้ประเสริฐเลิศได้ และเพียรพยายามในการศึกษาพัฒนา ตนยิ่งขึ้นไปให้สมบูรณ์เต็มที่

(5) มีค่านิยมและทัศนคติแนวเหตุผล คือ ความเชื่อถือทัศนคติ และค่านิยมที่ดีงาม เอื้อต่อการพัฒนา โดยเฉพาะการมองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นไปแห่งเหตุปัจจัย รับรู้ประสบการณ์ทั้งหลายด้วยท่าทีของการเรียนรู้

(6) มีสติกระตือรือร้นทุกเวลา คือ มีจิตสำนึกต่อการเวลา ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ไวและเท่าทันต่อเหตุแห่งความเสื่อมเสีย และเหตุแห่งความเจริญ กระตือรือร้นในการป้องกันแก้ไข

เหตุแห่งความเสื่อมและสร้างสรรค์แห่งความเจริญ มีจิตสำนึกการศึกษาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

(7) พึ่งพาตนเองด้วยความรู้คิด หรือรู้จักคิด รู้จักใช้ปัญญาพิจารณาให้ได้ความจริงและคุณค่าหรือประโยชน์จากสิ่งทั้งหลาย สามารถคิดแยกแยะ และสืบค้นหาองค์ประกอบและเหตุปัจจัยของเรื่องราวเหตุการณ์ต่าง ๆ คิดเป็น และคิดเองเป็นว่าสำคัญยิ่งในการที่จะพึ่งตนเองได้

ดังนั้น การพัฒนานิสิตนักศึกษา ควรให้นิสิตนักศึกษาได้ตระหนักได้ว่า ประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ ที่ชาวยุโรปได้ประสบความสำเร็จในการสร้างอารยธรรมที่ยั่งยืนต่อเนื่อง และเข้มแข็งได้โดยการสร้างสังคมให้มั่งคั่งและสะดวกสบายได้จากประโยชน์ของความเป็นวัตถุนิยม และสร้างระเบียบวินัยของสังคมให้แน่นแฟ้น ด้วยประโยชน์บางส่วนจากความเป็นจิตนิยม เช่น ที่เรียกว่า จรรยาบรรณแล้ว นำความรู้ที่เรียนมาปรับสร้างสังคมเอเชีย โดยเฉพาะสังคมไทยให้รู้จักใช้ประโยชน์ของวัตถุนิยมได้อย่างถูกต้องและมากขึ้น ขณะเดียวกันก็สามารถดำรงคุณค่าของจิตนิยมไว้ได้ ทั้งนี้ เพื่อความศิวิไลซ์ยั่งยืน และความเป็นธรรมที่แผ่กว้างไปทั่วถ้วน

จรัส สุวรรณเวลา และคณะ (2540: 15) กล่าวว่า กระแสโลกาภิวัตน์มีผลให้โลกเสมือนว่าเล็กลง และต้องสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น บัณฑิตในอนาคตจะต้องมีวิสัยทัศน์เปลี่ยนแปลงไป จะคิดแคบอยู่เฉพาะภายในขอบของประเทศไม่ได้แล้ว จำเป็นต้องขยายวิสัยทัศน์ออกไปสู่ภูมิภาคและสู่สากล ดังนั้น การศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของบัณฑิตซึ่งต้องเป็นผู้นำของสังคมในอนาคต ต้องมีความเป็นสมดุลกับภูมิปัญญาดั้งเดิม ซึ่งมีอยู่ในทุกสาขาวิชา

สุมน อมรวิวัฒน์ (2534:38) กล่าวไว้ว่า บัณฑิตที่เข้ามาในมหาวิทยาลัย เมื่อจบออกไปต้องมี 7 คำ คือ เครือ ข่าย ความ คิด ที่ ตก ผลึก หมายถึง จะต้องมีความคิดเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงตกผลึกอยู่ในตัวเอง พร้อมที่จะเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตน

การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏถือว่าเป็นการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นในการศึกษา การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม จึงควรคำนึงถึงหลักการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่ง อาซ่า โนลส์ (Asa Knowles, 1970; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542) ได้เสนอการบริหารจัดการอุดมศึกษาเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. การจัดการบริหารทั่วไป ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรและการลงทุน และการใช้พื้นที่การบริหารเทศะในการจัดการการศึกษา กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบันและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน การจัดองค์กร บริหารภายในสถาบัน การบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์ต่อชุมชน งานบุคลากรและเจ้าหน้าที่ งานอาคารสถานที่ และการจัดทำงบประมาณและการจัดหาทุน

2. การจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมและศาสนา การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารหลักสูตร การรับเข้า ทรัพยากรการเรียนการสอน การ

จัดการศึกษาผู้ใหญ่ การบริหารงานอาจารย์ งานกิจการนิสิตนักศึกษา งานกีฬาและพัฒนาการนิสิตนักศึกษา งานสุขภาพและอนามัย และองค์การบริหารงานสัมพันธ์

3. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

ดังนั้นยังต้องคำนึงถึงลักษณะของโครงสร้างของสถาบันอีกด้วย ดังที่ อาซ่า โนลส์ (Asa Knowles, 1979) กล่าวว่า “การบริหารมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปมีทิศทางและการจัดการที่เหมาะสมตามลักษณะโครงสร้างของสถาบัน กล่าวคือ ในมหาวิทยาลัยเล็กๆ ก็มีโครงสร้างที่ง่ายๆ ไม่ซับซ้อน ในมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ ก็มีโครงสร้างที่ยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น” โดยลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปตามสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของประเทศ ในประเทศที่มีลักษณะเป็นการบริหารแบบสั่งการหรือรวมศูนย์ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาก็จะมีลักษณะรวมศูนย์เข้าสู่กล่าวด้วยเช่นเดียวกัน แต่ในบางประเทศที่มีลักษณะการกระจายอำนาจออกไปสู่ท้องถิ่นชุมชนมาก การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาก็จะกระจายออกไปด้วยเช่นกัน ซึ่ง ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาบางประการ ดังนี้

1. การประสานงาน สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มบุคคล กลุ่มวิชาการและกลุ่มความสนใจตามงานและหน้าที่แตกต่างกันอย่างมากการที่จะดำเนินการบริหาร หรือบังคับบัญชาจึงไม่อาจจะเป็นการสั่งหรือมอบหมายกันตามแบบของการบริหารโดยทั่วไปได้ เพราะลักษณะงานแตกต่างกัน จุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ผลที่ได้รับก็แตกต่างกันด้วย รูปแบบของการบริหารที่ดีที่สุดจึงควรเป็นการประสานงาน โดยให้คนแต่ละกลุ่มมาร่วมกันพิจารณาร่วมกัน ปรึกษาหารือว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การติดต่อดำเนินงานจึงควรเป็นเรื่องของความร่วมมือเรื่องของการขอความช่วยเหลือและเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกัน

2. องค์คณะบุคคล ด้วยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มวิชาและกลุ่มคนต่างๆ เช่นเดียวกับการตัดสินใจหรือนโยบายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างจึงไม่อาจจากระทำโดยคนใดคนหนึ่งได้อย่างแท้จริง ยิ่งเป็นวิชาชีพมากๆ แล้วการตัดสินใจในแต่ละเรื่องจะโยงไปถึงเนื้อหาและหลักการเฉพาะของแต่ละวิชาชีพด้วย เพราะเป็นไปไม่ได้ที่นายแพทย์ (ซึ่งเป็นผู้บริหาร) จะตัดสินใจสั่งการในเรื่องของวิชาการทางกฎหมายได้ ในทำนองเดียวกันนักวิทยาศาสตร์ (ซึ่งเป็นผู้บริหาร) ก็ย่อมจะตัดสินใจให้กับกิจการของครุศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมดีได้ยาก อำนาจการตัดสินใจ อำนาจการนำนโยบายในระดับอุดมศึกษาจึงควรเป็นของกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยคนจากกลุ่มต่างๆ มาร่วมกันคิดพิจารณาและเลือกทางเดินของสถาบันอุดมศึกษา

3. การกระจายอำนาจ สืบเนื่องจากการบริหารโดยคณะบุคคลนี้เอง การดำเนินงานจึงต้องเป็นเรื่องของการกระจายอำนาจและกระจายงานออกไปตามความเหมาะสม และความสามารถเฉพาะกลุ่ม สถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปจะมีผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอยู่ แล้วควรใช้ประโยชน์จากกลุ่มผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญนั้นร่วมในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาและสร้าง

ความก้าวหน้าให้แก่สถาบัน นอกจากนั้นการกระจายงานในระดับอุดม ยังหมายถึงการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจดำเนินงานให้กับกลุ่มที่รู้เรื่องดีที่สุดอีกด้วย

4. อิสระในการบริหารงานลักษณะของการบริหารงานดังกล่าวรวมทั้งจุดมุ่งหมายและหลักการเบื้องต้นที่ได้กล่าวมานั้นจะสำเร็จได้เต็มที่ก็ต่อเมื่อสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ มีอิสระในการบริหารงานของตนเอง (University Autonomy)

ความเป็นอิสระในที่นี้ครอบคลุมการวางนโยบาย การบริหารงานด้านต่างๆ และการตัดสินใจควรจะเสร็จสิ้นภายในสถาบันนั้นๆ เองไม่จำเป็นต้องขึ้นตรงต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่มีลักษณะงานแตกต่างออกไป แต่ในสภาพที่การจัดสรรเงินต้องพึ่งพาแหล่งเงินภายนอกนั้น บทบาทในการจัดสรรเงินควรเป็นบทบาทร่วมกัน และจัดสรรเป็นก้อนมากกว่ารายละเอียดซึ่งจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร

รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษามีหลายรูปแบบอาทิ เช่น การบริหารตามสายการบังคับบัญชา การบริหารแบบประสานงาน การบริหารแบบคานอำนาจ แต่ละรูปแบบมีสาระสำคัญ ไพทูรย์ สินลารัตน์ (2542) ดังนี้

1. การบริหารตามสายการบังคับ การบริหารงานในรูปแบบนี้บางท่านเรียก “แบบองค์กรและการบริหารในแนวดิ่ง” หรือ “ การบริหารแบบราชการ” หรือการบริหารแบบสายการบังคับบัญชาสายเดียว ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้คือจะมีผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวการทำงานมีสายบังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับขั้น ดังนั้นตำแหน่งในการบังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องสำคัญกว่าตำแหน่งทางวิชาการ การเลือกบุคคล เข้าประจำตำแหน่งจะแต่งตั้งมาจากเบื้องสูง คำสั่งทางเบื้องสูงถือเป็นเด็ดขาดไม่มีการโต้แย้ง การบริหารในรูปแบบนี้ไม่เหมาะสมกับสถาบันอุดมเพราะสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างหลายอย่าง การที่จะมอบให้คนคนเดียวตัดสินปัญหาชี้ขาดนั้นไม่เหมาะสม อาจารย์ผู้สอนเป็นผู้มีคุณวุฒิ เป็นผู้มีความสามารถ ดังนั้น การสั่งงานตามสายการบังคับบัญชาหรือ สั่งการโดยตรงจึงไม่ถูกต้องนัก สถาบันมีความรับผิดชอบหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้นหลักการบริหารการตัดสินใจควรเป็นกลุ่มประสานงาน

2. การบริหารแบบประสานงาน การบริหารในรูปแบบนี้บางท่านเรียกว่า “การจัดองค์การและการบริหารแบบแนวราบ” หรือ “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” หรือ “การบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน” ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้ถือการประสานงานเป็นหลักสำคัญการตัดสินใจเป็นเรื่องของคณะบุคคล แต่ละกลุ่มควรมีกำแทนอยู่ในคณะกรรมการที่วางนโยบายและการตัดสินใจ ตำแหน่งทางวิชาการจะมีความสำคัญกว่าตำแหน่งสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นไปตามแนวราบ จึงจำเป็นต้องมีคนประสานงาน รูปแบบการบริหารแบบนี้จึงเหมาะกับสถาบันอุดมศึกษา เพราะเปิดโอกาสให้ความแตกต่างในสาขาวิชาและความคิดเกิดขึ้นได้ เปิดโอกาสให้ศึกษาอย่างลึกซึ้ง ในแต่ละสาขาวิชาและกลุ่มวิชาเกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการอุดมศึกษา

3. การบริหารแบบคานอำนาจ (Balance of Power) การบริหารในรูปแบบนี้บางท่านเรียก “การบริหารแบบการเมือง” ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้ คือ ภายใน

สถาบันอุดมศึกษาต่างมีกลุ่มทางการเมือง หรือกลุ่มสนใจเฉพาะ การดำเนินกิจกรรมการบริหาร นับตั้งแต่การวางนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางของสถาบัน การกำหนดรายละเอียดจะต้องดำเนินไปในลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกันโดยวิธีการทางการเมืองหรือวิธีการต่อรอง (Bargaining Method) เช่นการเลือกตั้ง การลงคะแนนเสียง การบริหารแบบนี้ถือว่าความแต่ต่างกันหรือความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา การแก้ไขข้อขัดแย้งต้องดำเนินไปในทิศทางของการตกลงร่วมกัน การคัดเลือกผู้บริหารใช้การเลือกตั้ง การบริหารแบบนี้ถือว่าความแตกต่างกันหรือความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา การแก้ไขข้อขัดแย้งต้องดำเนินไปในทิศทางของการตกลงร่วมกัน การคัดเลือกผู้บริหารใช้การเลือกตั้ง ผู้บริหาร นิสิตนักศึกษา ข้าราชการ มีสิทธิ์เท่าเทียมกันในการบริหาร บทบาทและอิทธิพลภายนอกสถาบันก็จะเข้ามาสีส่วนด้วยอย่างมาก

ประกอบ คุปรัตน์ (2527) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไว้ 4 รูปแบบ คือ รูปแบบราชการ (Bureaucratic Model) รูปแบบคณาจารย์ (Collegial Model) รูปแบบการเมือง (Politic Model) และรูปแบบอนาธิปไตยที่เป็นระเบียบ (Organized Anarchy) ซึ่งหลักการและแนวคิดใน 3 รูป แบบแรกก็เหมือนกับที่กล่าวมาแล้ว ส่วนรูปแบบหลังมีรายละเอียดดังนี้

4. รูปแบบอนาธิปไตยที่เป็นระเบียบ (Organized Anarchy) เป็นรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่มีลักษณะใดเหมือนกับระบบทั้งสามข้างต้นเลย แต่มีลักษณะเป็นอนาธิปไตย กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่แน่นอน ไม่ชัดเจนและมีปัญหามีเทคโนโลยีในการบริหารไม่ชัดเจนการมีส่วนร่วมในการบริหารมีลักษณะลมเพลมพัดมีสภาพของอำนาจและสายงานที่สับสน มีความสับสนในสถานการณ์ ทำให้ประสบการณ์การบริหารและสายงานที่สับสน มีความสับสนในสถานการณ์ทำให้ประสบการณ์การบริหารไม่เป็นประโยชน์มากนัก และเป็นสภาพที่ไม่รู้ว่าอธิการบดีจะทำอะไรได้สำเร็จหรือไม่ เมื่อเป็นเช่นนี้ ประกอบ คุปรัตน์ (2547) จึงได้เสนอแนวทางแก้โดยเสนอรูปแบบการบริหารไม่แน่นอน (Contingency Model) ซึ่งมีลักษณะการบริหารงานตามสถานการณ์ โดยมีหลักเกณฑ์ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สภาพของสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานขององค์การในสถานการณ์นั้น ๆ

สรุปหลักการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา จากหลักการจัดการสถาบันอุดมศึกษาของโนลส์ และนักการศึกษาทั้งหลาย ทั้งในภาคการจัดการบริหารทั่วไป การจัดการบริหารงานวิชาการ และการประกันคุณภาพการศึกษา จะเห็นได้ว่าเป็นแนวทางหลักสำหรับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปรวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการบริหารจัดการในระดับอุดมศึกษาโดยมุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีความจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการตามลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป เป็นการบริหารแบบผสมผสานโดยการนำหลักการบริหารจัดการทั่วไปมาบูรณาการกับหลักการจัดการอุดมศึกษาต้องบริหารงานและบริหารคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริงและความต้องการของสังคม โดยยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ

(Academic Freedom) เพื่อให้บรรลุตามยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎียุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นภารกิจของหน่วยงานทุกระดับ เพราะบุคคลทุกคนไม่ใช่เพียงแต่ผู้บริหารระสูง (top brass) (ประชุม รอดประเสริฐ, 2533) แผนยุทธศาสตร์ถือเป็นโครงร่างหลัก (grand design) หรือเป็นวิธีการโดยรวมที่บุคคล หรือองค์การต้องทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบให้การดำเนินงานบรรลุถึงจุดประสงค์

2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้คำนิยามคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดวิด (David, 1995) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในยะยะยาว (long-term objective)

ไวท์และคณะ (Wright at al, 1992) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยทีสุดในระดับที่ยอมรับได้

พสุ เดชะรินทร์ (2548) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการ หรือแนวทาง ที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้าเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์) จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการตอบคำถาม 2 ประการ คือ องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where to compete) ให้องค์กรประสบความสำเร็จ และองค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to compete) องค์กรจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของลูกค้าได้อย่างไร ซึ่งแต่ละแห่งควรจะมีความแตกต่างกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ที่เป็นจริงขององค์กรซึ่งได้วางแผนไว้และโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง เรื่องราวการมุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้นต่างๆ พร้อมกันนั้นทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่ต่างๆ ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งหน่วยงาน ซึ่งมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญๆ และจะเป็นที่เข้าใจทั่วกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กร

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปความหมายของยุทธศาสตร์ได้ว่า เป็นวิธีการหรือแนวทางการดำเนินการทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เป็นแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวว่า กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) หมายถึง กระบวนการ และขั้นตอนที่ชัดเจน มีแบบแผนขององค์กรต่างๆ เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างเป็นทางการ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต้องคำนึงถึงความคาดหวังและประโยชน์ที่องค์กรได้รับ

พสุ เดชะรินทร์ (2542) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Developing Objectives) คือ การแปล หรือเปลี่ยนภารกิจ หรือทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์คือสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวัง หรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงาน ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ถ้าภารกิจของแต่ละองค์กรไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นวัตถุประสงค์แล้ว การจัดทำภารกิจขององค์กรก็เป็นเพียงแต่การทำให้ดู โก้หรูเท่านั้น จากการศึกษาประวัตถุขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้วนแล้วแต่มีการจัดตั้งวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น และมีความพยายามจากทุกฝ่ายในองค์กรที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดีคือ สามารถบรรลุได้ไม่ยากเกินไป มีความท้าทายไม่ง่ายเกินไป สามารถวัดผลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ สนับสนุนภารกิจหลัก ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำ มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ก่อให้เกิดการจูงใจในองค์กรและชัดเจนเข้าใจง่าย การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่การบริหารเพียงด้านใดด้านหนึ่งหรือมีขอบเขตจำกัดเฉพาะเรื่อง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหารในองค์กรทั้งหมด การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องประสมประสานผู้เชี่ยวชาญ และใช้ความพยายามของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ดังนั้นลักษณะความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540: 4)

2.2.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการระดับโลก เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์กร (Overall strategic management process)

2.2.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กร หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชน (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กร ฝ่ายต่างๆ และมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน ตัวอย่าง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งที่พนักงาน ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อจะมุ่งที่ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้บริหารการขายจะมุ่งที่ลูกค้า แต่ฝ่ายบริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของการบริหารงานต้องเข้าใจถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ที่ได้ผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทัศนะเชิงยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาถึงกลุ่มผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรทุกกลุ่ม โดยให้เกิดความเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำให้ได้ ดังนั้นกลุ่มผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจึงมีความสำคัญ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540)

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความภารกิจ และเป้าหมาย (Formulation of vision, mission statement, and goals) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย 4 ประการ

1.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจ เป็นข้อความซึ่งกำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียด ขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Needs) ของตลาดและค่านิยม (Values) เบื้องต้นขององค์กร

1.2 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดเพื่อให้บรรลุผลภารกิจ (Mission) เป็นความมุ่งหมายขององค์กรหรือหลักเหตุผล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนในระยะยาวถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ภารกิจจึงเป็นลักษณะเด่นที่ใช้แยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างชัดเจน ซึ่งคำถามที่จะต้องตอบเพื่อแสดงภารกิจขององค์กรก็คือ ธุรกิจของคุณ คืออะไร สิ่งที่ธุรกิจต้องการคืออะไร

1.3 รายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจ (Mission Statement) ขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาตามประเภทขององค์กรแต่ละแบบแล้วจึงเขียนคุณสมบัติเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.4 เป้าหมาย (Goal) การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายาม ให้เกิดขึ้น โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Determination of strategic objective) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) ธุรกิจจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถบรรลุภารกิจ

ในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก และเลือกทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นแผนที่สำคัญโดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ยุทธศาสตร์จะระบุรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในระดับธุรกิจ การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบ องค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) อาจหมายถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นการปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ปัญหาเบื้องต้น 4 ประการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ คือ

1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Structuring the organization)

2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (Employing appropriate implementation systems)

3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (Adopting the proper management style)

4) การจัดการวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมร่วม (Managing organizational culture or shared values)

5. การประเมินผลและการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Evaluation and strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ายุทธศาสตร์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดยุทธศาสตร์จะประเมินผลกระทบของยุทธศาสตร์และการตอบสนองที่เหมาะสม ดังแผนภูมิที่ 2 แสดงกระบวนการ 5 ขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 กระบวนการ 5 ขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (A strategic management process model) ที่มา: (Higgins and Vinze, 1993: 3 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540)

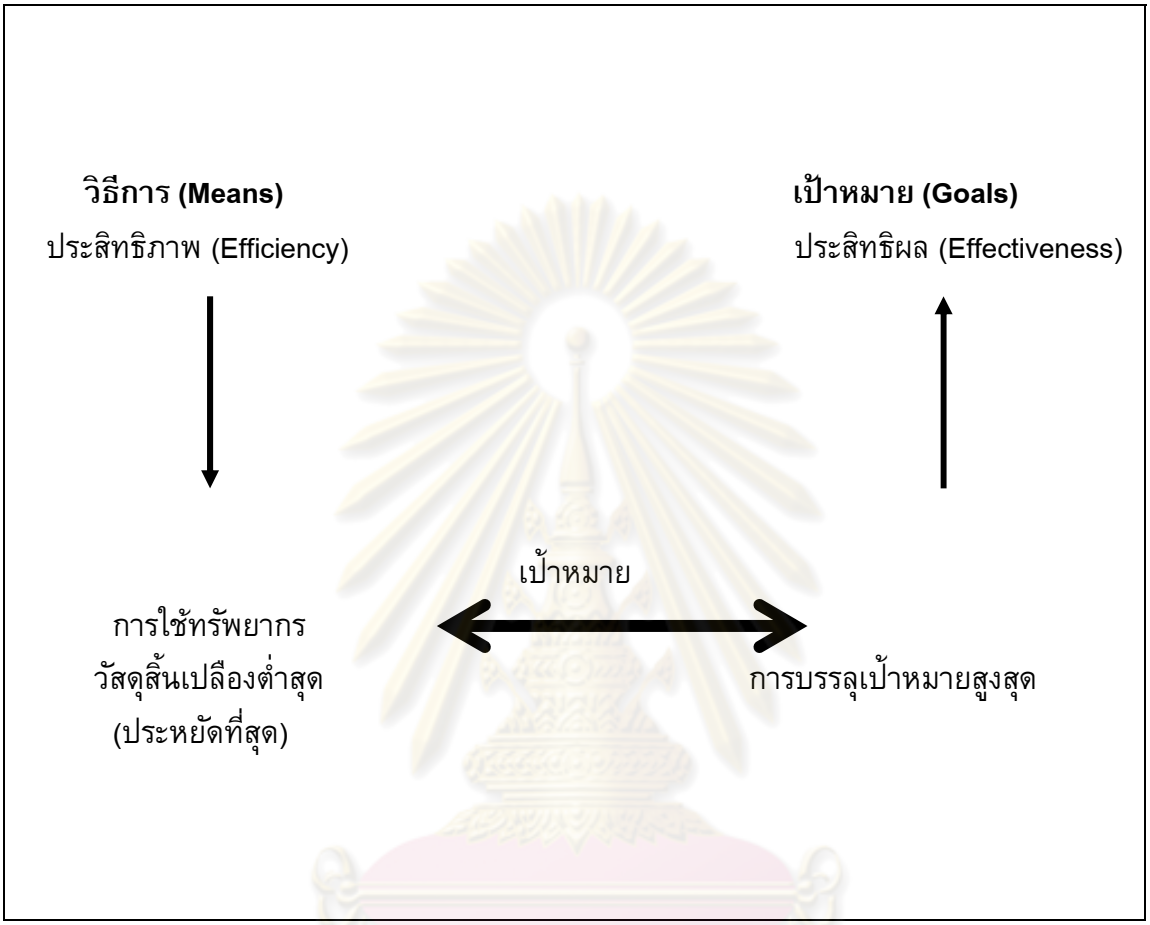
5.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้น การวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์ต้องการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาว และระยะสั้น ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

5.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังนี้

5.2.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing things right) (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) โดยคำนึงถึงวิธีการ (means) ใช้ทรัพยากร (Resource) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

5.2.2 ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การกระทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things) โดยคำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดไว้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความหมายเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ บริษัทจะมีวิธีการ คือ (Means) การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goals) คือ ประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด ดังแผนภูมิที่ 3 แสดงการใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) ดังนี้

แผนภูมิที่ 3 แสดงการใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่มีประสิทธิผล (Effectiveness) ที่มา: (Higgins and Vinze, 1993: 3 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540)



สรุปได้ว่าในการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic management) เป็นกระบวนการซึ่งกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการบริหาร จะมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่มีประสิทธิผล (Effectiveness) เกิดประโยชน์กับผู้ได้ผลประโยชน์จากองค์กร ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรต้องคำนึงถึงทั้งระยะยาว และระยะสั้น เพื่อให้องค์กรดำเนินงานบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรตามเป้าหมายที่ร่วมกันวางแผน

2.3 ลำดับของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของแผน โดยลักษณะสำคัญของยุทธศาสตร์ คือ เป็นจุดสุดท้าย จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น ยุทธศาสตร์ จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์กร การยอมรับการปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย

หน้าที่ของยุทธศาสตร์ คือการกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้นยุทธศาสตร์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้ยุทธศาสตร์สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดสามารถกำหนดการปฏิบัติการได้แก่ ยุทธวิธี ซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี ซึ่งจะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อให้ข้อแนะนำแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, 2540)

สมยศ นาวีการ (2539) กล่าวว่า โดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วย จะมีระดับยุทธศาสตร์อยู่ 3 ระดับ คือ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่

1. ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมา ด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร ยุทธศาสตร์ระดับบริษัทอาจจะเป็น 1) ยุทธศาสตร์การคงที่ 2) ยุทธศาสตร์การเจริญเติบโต และ 3) ยุทธศาสตร์การตัดทอน

2. ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์บางครั้งเรียกว่า ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 อย่าง คือ 1) การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน 2) การสร้างความแตกต่าง และ 3) การมุ่งเน้นเฉพาะ

3. ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แผนกงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมา (ภายใต้ข้อจำกัดของยุทธศาสตร์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ) ตัวอย่างเช่น ยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งของแผนการตลาด การพัฒนาการตลาด พวกเขาจะพัฒนาวิธีการเพิ่มยอดขายของปีนี้ให้สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมาด้วยการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างยุทธศาสตร์ อาร์แอนด์ดี คือ การเป็นผู้ตามเทคโนโลยีลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น) และการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี (ผู้บุกเบิกการคิดค้นสิ่งใหม่)

ยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับนี้ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่จะประกอบกันขึ้นเป็นลำดับของยุทธศาสตร์ภายในบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วย ยุทธศาสตร์เหล่านี้จะมีผลกระทบระหว่างกันและกันประสานเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวมของบริษัท

ถ้าจะเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 3 ระดับนี้กับทางอุดมศึกษาแล้ว

1) ยุทธศาสตร์ระดับบริษัทจะเท่ากับระดับของสถาบันการศึกษามหาวิทยาลัย
2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจจะเท่ากับระดับของคณะ ภาควิชา โครงการหลักสูตร
3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่จะเท่ากับระดับหน่วยงานตามหน้าที่ภายในคณะภาควิชา

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์นับได้ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรวมทั้งชี้ให้บุคคลภายนอกเห็นถึงทิศทางทำงานขององค์กรว่าจะมียุทธศาสตร์ดำเนินการอย่างไร การที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานนั้น ส่วนใหญ่ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในองค์กรนั้นจะสามารถแยกได้ 3 ระดับ คือ

1. ยุทธศาสตร์องค์กร (Organization Strategies) คือยุทธศาสตร์ของทั้งองค์กรโดยรวมที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ครอบคลุมกิจการทุกอย่างขององค์กร ถือเป็นยุทธศาสตร์ใหญ่ที่คลุมองค์กรทั้งหมด และมีช่วงเวลาค่อนข้างยาว ประมาณ 3-5 ปี

ตามความหมายนี้ จึงหมายถึงยุทธศาสตร์การลงทุนทำธุรกิจสู่โลกกว้าง ขอบเขตความกว้างได้กลายเป็นการคิดแบบ “ตะลุยสิบทิศ” เช่น ปูนซีเมนต์ไทยทำปูนกระดาษ ยางรถยนต์และเครื่องสุขภัณฑ์ เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์ธุรกิจ (Business Strategies) คือ ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่กำหนดถึงกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำ สำหรับอุตสาหกรรมใดหรือตลาดใดโดยเฉพาะ ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง

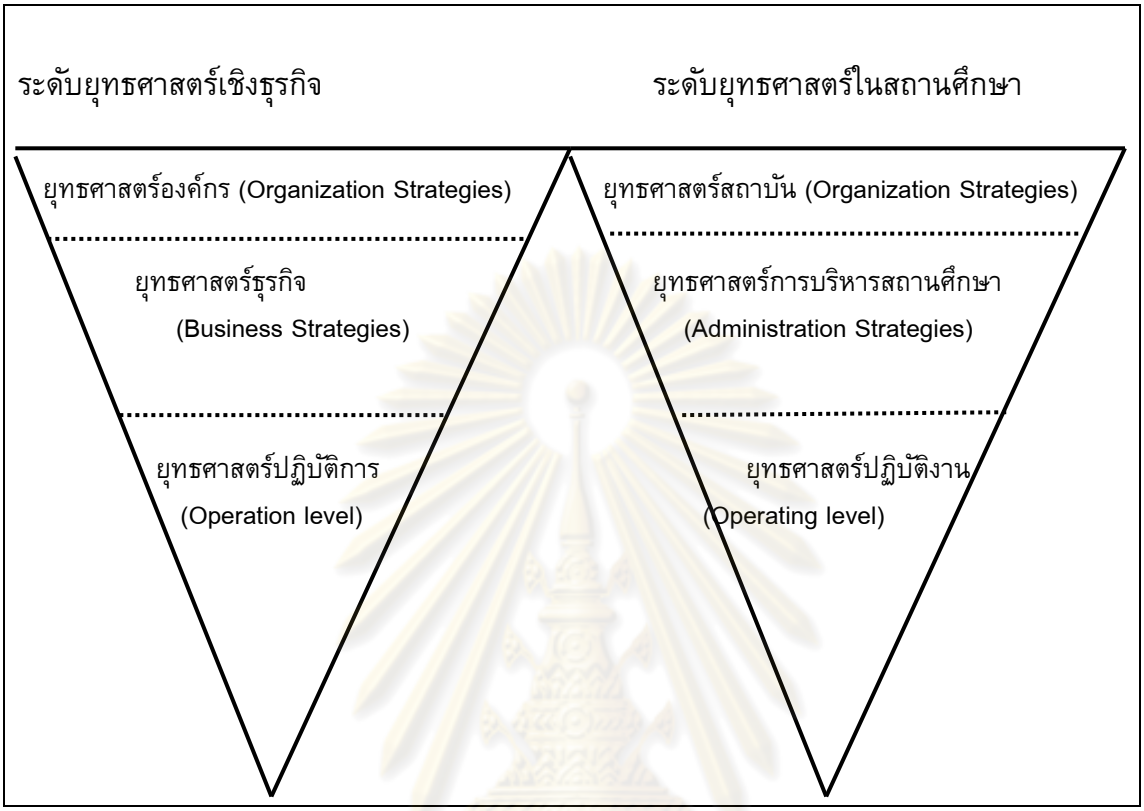
ในแง่นี้คือการคิดยุทธศาสตร์พิชิตคู่แข่งขันในธุรกิจหรือตลาดเดียวกันโดยตรง ว่าถ้าจะเอาชนะให้ดีอย่างที่ต้องการ ต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง

3. ยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ (Operation level) คือยุทธศาสตร์และกลวิธีสำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิธีที่ดีที่สุด สำหรับการปฏิบัติงานประจำวันต่างๆ เช่น การกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติ เพื่อมั่นใจและเป็นหลักประกันได้ว่าคุณภาพของการให้บริการต่างๆ จะทำได้ดีกว่าเป็นต้น

ลำดับยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับ ของการบริหารเชิงธุรกิจสามารถพิจารณาเทียบเคียงกับการบริหารงานในองค์กรเชิงธุรกิจและสถาบันศึกษา ได้ดังแผนภูมิที่ 4 ที่ได้แสดงการเปรียบเทียบระดับยุทธศาสตร์ การบริหารงานในองค์กรเชิงธุรกิจกับภาครัฐและสถาบันการศึกษา (สุเมธ แสงนาทร, 2547)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบระดับยุทธศาสตร์การบริหารงานในองค์กรเชิงธุรกิจและสถาบันการศึกษา (สุเมธ แสงนาทร, 2547)



สรุปได้ว่าการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์แนวใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ที่มีผลกระทบสิ่งที่ให้ความสำคัญในระดับยุทธศาสตร์ระดับที่ 2 คือ ทุกองค์กรมุ่งการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีผลกำไร และเกิดประสิทธิภาพการทำงานในระดับที่ 3 รวมถึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับองค์กรในระดับที่ 1

2.4 การวางแผนและการจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Management)

กูดสไตน์ และคณะ (Goodstein and others, 1993) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ

1. องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?)
2. สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?)
3. องค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?)

และสรุปว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ก็คือแบบจำลองของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic management) นั่นเอง

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้องค์กรอยู่รอด และเจริญเติบโตต่อไป

โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540) การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้การบริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น

2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต

4. ช่วยระบุถึงโอกาสและลู่ทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ

7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ อันเป็นผนึกกำลังภายในองค์กร

สุชาติ ตันธนะเดชา (2542) เสนอแผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนดวิสัยทัศน์อุดมศึกษา ซึ่งสรุป ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2. ผลกระทบกับอุดมศึกษา ที่มีต่อการผลิตบัณฑิตใหม่ที่หลากหลายสนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลง มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยระบบศึกษาทางไกล

3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอุดมศึกษา

   3.1 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

   3.2 นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา

การวางแผนและการจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Management) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การบริหารจัดการเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางยุทธศาสตร์ จะมีน้ำหนักเนื้อหาและความลึกมากกว่า เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นงานทางด้านการคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์หรือการจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบกลไกโครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแบบเก่าและแบบใหม่ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537)

ลักษณะเฉพาะ	บริหารสถาบันอุดมศึกษาแบบเก่า	บริหารสถาบันอุดมศึกษาแบบใหม่
ยุทธศาสตร์	เน้นความเป็นนักวางแผน	เน้นความเป็นเจ้าของกิจการ
โครงสร้าง	ปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย	ปกครองแบบกระจายเครือข่าย
ระบบ	ถาวร/ไม่เปลี่ยนแปลง	ยืดหยุ่น
บุคลากร	เน้นยศและขั้นตำแหน่ง	เน้นความสามารถ
รูปแบบ	ชอบแก้ปัญหา	ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์
ทักษะ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการสร้างสรรค์งาน
คุณค่า	ดีกว่าหรือเสมอตัวกับงานที่ตั้งเป้า	งานที่มีความหมายและความแตกต่าง
จุดเน้น	ระบบ/สถาบัน	สถาบัน/ตัวบุคคล
จุดแข็งของสถาบัน	ความมั่นคง	ความเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	เชื่อในความคิดตน	การกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ

2.5 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการยุทธศาสตร์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้เสนอ กระบวนการการจัดการยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารราจุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาสอุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organization Direction)

ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation)

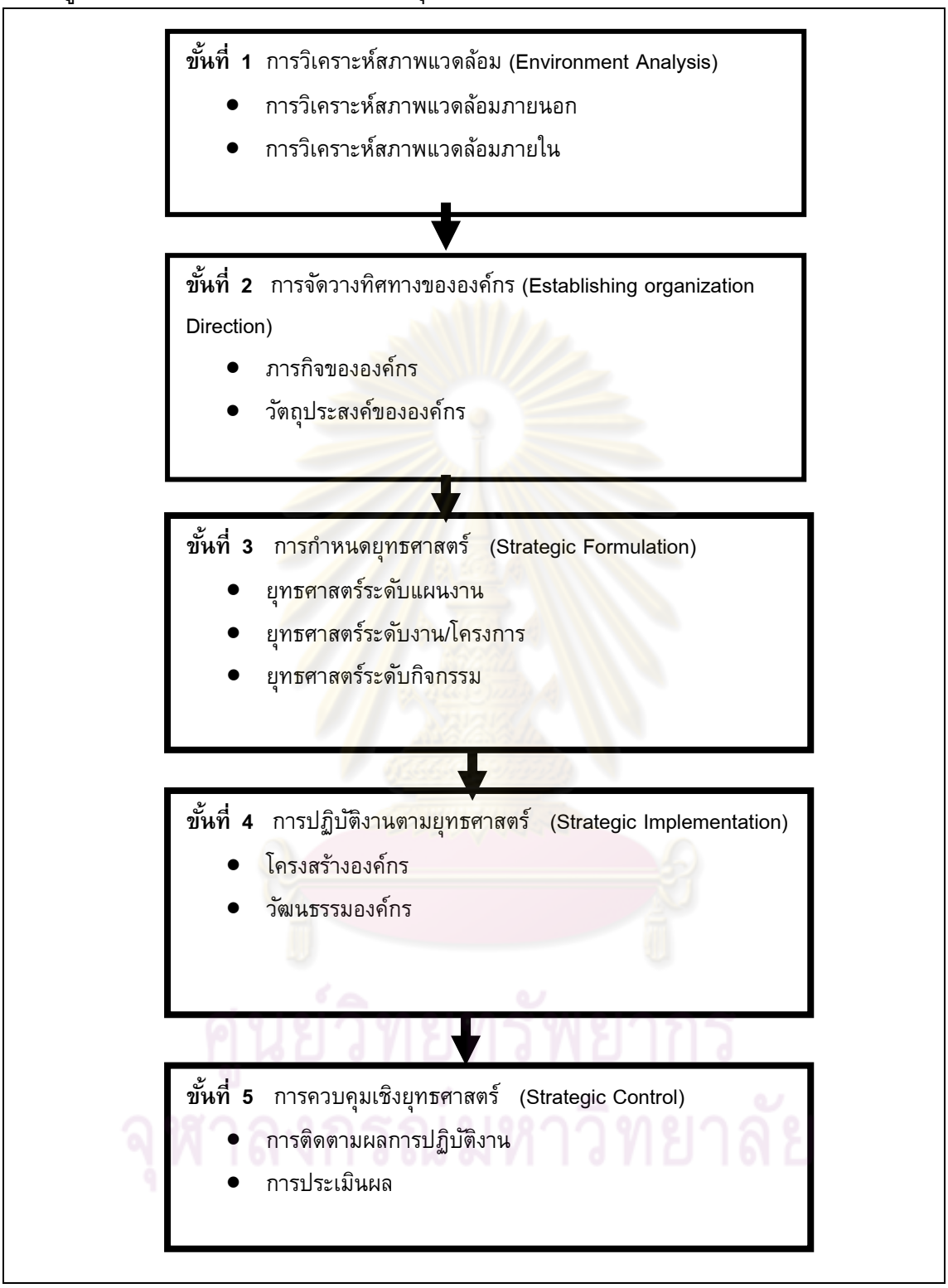
เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กร โดยแสดงดังแผนภูมิกระบวนการจดการเชิงยุทธศาสตร์ ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 5 ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5 แสดงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 5 ขั้นตอนของ Certo and Peter (1991)



คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ มาใช้ในวงการอุดมศึกษา จากเอกสาร Strategic Planning for Higher Education สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบ

ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและได้แบ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
3. การทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การออกแบบองค์กร (Organization Design)
5. การออกแบบระบบ (System Design)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Environment Analysis) องค์ประกอบที่ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Keller, 1993) มีดังนี้

1. ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้าสถาบันควรจะเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

2. วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย

2.1 บุคลากรในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่นๆ จะต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคตทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะของผู้นำเป็นอย่างไร

2.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้ การใช้จ่ายในอนาคต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ระบบค่าตอบแทน

2.3 สิ่งอำนวยความสะดวกจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอย่างไร

2.4 หลักสูตร จะขยาย หรือเพิ่มหลักสูตร หรือปิดหลักสูตร

2.5 ลักษณะทางกายภาพในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร

3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำแต่ละระดับ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์ หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กร

4.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social)

4.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

4.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

4.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในสถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งหาคำตอบจากคำถาม 6 ข้อ ของมอริส (Morris, 1978 อ้างใน สุนทราวดี เธียรพิเชฐ, 2535) ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมปัจจุบันเป็นอย่างไร (Monitoring)
2. ในอนาคตสิ่งแวดล้อมต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง (Forecasting)
3. มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายหรือต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง
4. มหาวิทยาลัยควรจะทำอย่างไร ควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
5. การวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเพื่อทราบทิศทางในการผลิตบัณฑิต
6. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation) เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จะทราบว่าเรามีอะไรบ้าง และจะทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนดภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้มองเห็นภาพอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผน ซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization Design) เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจ เกี่ยวกับการจัดองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (Systems Design) เมื่อทราบเป้าหมายของการดำเนินงาน และทราบถึงยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้นต้องอาศัยการออกแบบระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แนวคิดในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีดังนี้

ยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นจากพื้นฐาน 3 ประการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) ดังนี้

1. แรงกดดันมหาภาคจากภายนอก
2. แรงกดดันมหภาคจากภายใน
3. วัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (Higgins and Vincze, 1993) ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์
3. การกำหนดยุทธศาสตร์

4. การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์

5. การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (Certo & Peter, 1991; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organization Direction) ภารกิจขององค์กรวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน ยุทธศาสตร์ระดับงาน/โครงการ ยุทธศาสตร์ระดับกิจกรรม

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล

2.6 ชนิดของยุทธศาสตร์

วิลเลียม กลูอิค (William Glueck, 1972) ได้แยกประเภทยุทธศาสตร์ไว้เป็น 4 ประเภท ซึ่ง 3 ประเภทแรกนับได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์พื้นฐาน และประเภทที่ 4 เป็นยุทธศาสตร์เชิงผสมของสามประเภท ดังนี้

1. ยุทธ์ศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) คือการลดหรือถอย โดยยกเลิกแผนที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนให้เอกชนไปทำในในลักษณะ Privatization การทำงานให้เหลือน้อยลง บ้างครั้งเพื่อยอมจำกัดตัวอยู่ใต้อาณัติขององค์กรอื่น บางกรณีอาจหวังที่จะรอจังหวะเพื่อจะขายบริษัทหรือเลิกกิจการ อันนี้มักจะใช้กรณีที่หมดทางเลือกหรือจนตรอกแล้วเท่านั้น และเห็นได้ชัดว่ายุทธศาสตร์ที่จะใช้ในครั้งนี้ไม่มีทางเลือกทางอื่นอีก เช่น ในยามที่เศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น เจตนาของยุทธศาสตร์นี้สิ่งที่หวังโดยมากจะเป็นเรื่องของการลดสิ่งที่เกินความจำเป็น และบรรจุคนที่เงินเดือนน้อยแทนคนที่มีเงินเดือนมาก หรือการยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ขายไม่ออกหรือมีกำไรน้อย ลดจำนวนบัญชีลูกค้าที่มีรายจ่ายสูง หรือแม้แต่ลดกิจกรรมทางการตลาดที่จำเป็นน้อย เป็นต้น ความประสงค์ที่แท้จริงของยุทธศาสตร์หดตัวหรือจำกัดนี้ โดยมากมีความตั้งใจเพื่อรักษาระดับการผลิตในปัจจุบันให้คงอยู่ต่อไป โดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและจะไม่เน้นการขยายตัว เพราะอาจประสบปัญหาการลงทุนสูง และยุทธศาสตร์เช่นนี้มักจะถูกนำมาใช้เพียงระยะสั้นเท่านั้น

2. ยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยการดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือให้เกิดความมั่นคงนี้ มักจะใช้เมื่อองค์กรมีความพอใจกับงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ฝ่ายจัดการอาจจะพยายามแก้ไขปัญหาเพียงพยายามแก้ไขจุดอ่อนเล็กๆ น้อยๆ ที่มีอยู่ แต่ส่วนมากงานที่ทำส่วนใหญ่จะทำเพื่อพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันเอาไว้ ตราบใดที่องค์กรยังคงดำเนินการไปได้ดีเป็นปกติแล้ว ฝ่ายจัดการก็มักจะพอใจและไม่อยากเปลี่ยนแปลงอะไรเลย ยุทธศาสตร์อันนี้นับว่าใช้การได้ดีในหลายแห่งสำหรับทั้งระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตาม การเดินตามยุทธศาสตร์นี้มากเกินไป หรือถ้าหากฝ่ายจัดการตายใจเกินไป ปัญหาอันตรายก็อาจเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะในสภาพเศรษฐกิจเป็นปกติทุกอย่างก็คงจะดำเนินไปได้ แม้การจัดการจะไม่ดีก็ตาม แต่ถ้าเศรษฐกิจแย่ลง องค์กรที่มีปัญหาด้านการจัดการก็จะประสบปัญหาเป็นลำดับแรก องค์กรที่โยงหรือยึดถึงยุทธศาสตร์ที่คงตัวเอาไว้นี้ ถ้าหากเกิดมีการเปลี่ยนแปลงที่ปัจจุบันทันด่วนหรือรุนแรงเกิดขึ้น ปัญหาความลำบากก็จะเกิดขึ้นทันที ยุทธศาสตร์การคงตัวนี้อาจจะใช้ได้ผลเหมือนกันถ้าหากสภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ องค์กรประเภทนี้ส่วนมากมักจะมีนักบริหารที่มีนิสัยชอบอยู่สบายไปเรื่อยๆ และดำเนินการไปวันต่อวันค่อยเป็นค่อยไป

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ ยกระดับเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนเดิม หรือเพิ่มงาน ยกระดับโครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน โครงการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนได้มามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา ยุทธศาสตร์เพื่อการเติบโตนี้ คือกรณีที่องค์กรได้มุ่งพยายามขยายตัวหรือการเติบโตในทางต่างๆ ที่วัดได้โดยดูที่ยอดขายการขยายตัวของสายการผลิต จำนวนพนักงาน หรือด้วยเกณฑ์การวัดอื่นๆ ยุทธศาสตร์การเติบโตนี้นับเป็นปรัชญาที่ธุรกิจต่างๆ ยึดถือเป็นอันมาก มักจะมีความเชื่อว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการเติบโตเพื่อที่จะอยู่รอดต่อไป การมีความคิดเช่นนี้เพราะผลที่มักจะเชื่อว่า องค์กรขนาดเล็กจะไม่สามารถแข่งขันต่อสู้กับองค์กรขนาดใหญ่กว่า และมักจะต้องถูกองค์กรขนาดใหญ่กลืนไปในที่สุด ด้วยเหตุนี้องค์กรจำนวนมากจึงมักนิยมใช้ยุทธศาสตร์การเติบโต เพื่อป้องกันมิให้เกิดการทรงอยู่กับที่ ซึ่งอาจจะกลับกลายเป็นสภาพทรุดลงได้ ยุทธ์ศาสตร์นี้จะช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพและเป้าหมายส่วนตัวของผู้บริหารสูงสุด ที่จะได้รับผลดีจากการเติบโตด้วย ขณะที่องค์กรเติบโตขึ้นทุกอย่างก็จะเป็นหน้าตาและเกียรติยศสำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบ ดังนั้น ความคิดที่จะดำเนินการให้ก้าวหน้าไปสู่ทิศทางใหม่ และการเติบโตขององค์กรจึงเป็นที่นิยมชมชอบของนักบริหารเกือบทุกคน

4. ยุทธศาสตร์ผสม (Mixed Strategy) โดยทั่วไปแล้วธุรกิจส่วนมากมักจะใช้ยุทธศาสตร์หลายๆ แบบผสมกัน เช่น เลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยการดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษเพียงชนิดเดียว และ

จะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกยุทธศาสตร์การสร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ ยกระดับเติมนอกเหนือไปจากแผนเดิม หรือเพิ่มงาน ยกระดับโครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน โครงการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนได้มามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกยุทธ์ศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยยกเลิกแผนที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนให้เอกชนไปทำ ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจใช้ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) สำหรับช่วงสั้นๆ โดยเฉพาะในสภาวะที่เศรษฐกิจไม่ดี และอาจหันไปใช้ยุทธศาสตร์ขยายตัวเมื่อเศรษฐกิจเริ่มมีภาวะดีขึ้น

การบริหารองค์กรจะใช้ยุทธศาสตร์ใดก็ตาม ขึ้นอยู่กับลักษณะสภาพแวดล้อม บริบทขององค์กรนั้น หากต้องพิจารณาในแต่ละชนิดประกอบกัน จนผสมผสานเป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

2.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร (สมยศ นาวีการ, 2539) คำว่า SWOT เป็นคำย่อการวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวการณ์อย่างไร เพื่อนำข้อมูลวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 2 แสดงตารางวิเคราะห์ SWOT Analysis ประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2542)

SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength)	**จุดอ่อน (Weakness)**
โอกาส (Opportunity)	**อุปสรรค (Threat)**

2. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์

พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร เช่น เลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยการดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกยุทธศาสตร์การสร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ ยกระดับเติมนอกเหนือไปจากแผนเดิม หรือเพิ่มงาน ยกระดับโครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน โครงการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนได้มามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกยุทธ์ศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยยกเลิกแผนที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงานโครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนให้เอกชนไปทำในในลักษณะ Privatization

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน

เพื่อประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับการสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใดในขณะเดียวกันสรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2x2 ว่าอยู่ในตำแหน่งใดที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อและอ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและไม่แข็ง”

4. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของแผนงาน

พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมิน โครงการส่งเสริมการประสานงาน โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานโครงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมผู้รับบริหารค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน โครงการ และระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณ

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน

วิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน โครงการประเมินสถานภาพของงานโครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยในเชิงอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2x2 ว่า อยู่ในตำแหน่งใดที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของกิจกรรม

พิจาณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสม ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ SWOT analysis เป็นการประเมิน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ 3 ประการ (สมยศ นาวีการ, 2539)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จะเป็นขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร

2. ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรได้เป็นอย่างดี

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

สรุป กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ คือเรื่องราวการมุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้นต่างๆ พร้อมกันนั้น ทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่ต่างๆให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งหน่วยงาน ซึ่งมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญโดยทั่วไปแล้วธุรกิจส่วนมากมักจะใช้ยุทธศาสตร์หลายๆ แบบผสมกัน เช่น เลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยการดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกยุทธศาสตร์การสร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ ยกระดับเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนเดิม หรือเพิ่มงาน ยกระดับโครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งานโครงการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนได้มามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือก ยุทธ์ศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยยกเลิกแผนที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนให้เอกชนไปทำ ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจใช้ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)สำหรับช่วงสั้นๆ โดยเฉพาะในสภาวะที่เศรษฐกิจไม่ดีและอาจหันไปใช้ยุทธศาสตร์ขยายตัวเมื่อเศรษฐกิจเริ่มมีภาวะดีขึ้น การบริหารองค์กรจะใช้ยุทธศาสตร์ใดก็ตาม ขึ้นอยู่กับลักษณะสภาพแวดล้อม บริบทขององค์กรนั้น หากต้องพิจารณาในแต่ละชนิดประกอบกันจนผสมผสานเป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS)

ความหมายของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

พสุ เดชะรินทร์ (2550) กล่าวว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) หมายถึง กระบวนการ และวิธีการในการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ธุรกิจหรือตลาดใหม่ๆ โดยการสร้างตลาดและความต้องการใหม่ให้เกิดขึ้นที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน ไม่เน้นการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาด แต่ทำให้การแข่งขันล้าสมัยไปในที่สุด ไม่เน้นตอบสนองความต้องการ ของผู้บริโภคในปัจจุบัน แต่พยายามไปสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นโดยอาศัยการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ กรอบดำเนินการสี่ประการและหกวิธีคิดพิชิตกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

การวิจัยในครั้งนี้ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) เป็นกระบวนการ หรือวิธีการในการคิดที่เป็นพลวัตร เพื่อค้นหายุทธศาสตร์ใหม่ๆ ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถพัฒนา สร้างสรรค์ด้วยวิธีการคิดใหม่ สร้าง แสวงหา บุกเบิกขอบเขตตลาดและความต้องการใหม่ สร้างนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการกลุ่มใหม่ หลักสูตรและการบริการใหม่ ที่ไม่ยังไม่มีมาก่อน พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้วยความยุติธรรมในกระบวนการการ สร้างทัศนคติแห่งความไว้วางใจและความมีศักดิ์ศรี สร้างพฤติกรรมที่มุ่งเน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวโดย การ

ทุ่มเทอุทิศ เพื่อค้นพบนวัตกรรมเชิงคุณค่า และก้าวพ้นการแข่งขันในปัจจุบันได้ โดยอาศัยการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ กรอบดำเนินการสี่ประการ และหลักดำเนินการหกประการ

3.2 ความเป็นมาของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

กลยุทธ์น่านน้ำสีครามถูกเขียนขึ้นโดยอาจารย์ด้านกลยุทธ์การบริหารระดับนานาชาติจาก INSEAD 2 ท่าน (Kim & Mauborgne, 2005) คือ

ศาสตราจารย์ดับเบิลยู ชาน คิม (W.Chan Kim) เป็นผู้ก่อตั้งเครือข่ายคุณค่าเชิงนวัตกรรม (Value Innovation Network : VIN) ซึ่งเป็นชุมชนระดับโลกที่นำแนวคิดเรื่องเครือข่ายคุณค่าเชิงนวัตกรรมไปปฏิบัติ และยังเป็นกรรมการบริหารของคณะสร้างความคิดนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation Action Tank: VIAT) เป็นประธานคณาจารย์ทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และนานาชาติของอินสีด (INSEAD) สถาบันบริหารธุรกิจที่ทันสมัยและใหญ่ที่สุดของโลกแห่งหนึ่ง เป็นที่รวมตัวของบุคคล วัฒนธรรม และแนวความคิดต่างๆจากทั่วโลกเพื่อเปลี่ยนแปลงชีวิตและปฏิรูปองค์กร ก่อนเข้าร่วมงานกับอินสีดเคยเป็นอาจารย์สอนอยู่ที่มหาวิทยาลัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เคยเป็นกรรมการบริหารและที่ปรึกษาในองค์การระดับนานาชาติในยุโรป อเมริกา และเอเชียแปซิฟิก ได้มีบทความเรื่องกลยุทธ์และการบริหารระดับนานาประเทศได้รับการตีพิมพ์ ซึ่งสามารถหาอ่านได้ใน Academy of Management Journal, Management Science, Organization Science, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review, Sloan Management Review และอื่นๆ อีกมากมาย บทความที่ตีพิมพ์ในฮาร์วาร์ด บิสสิเนส รีวิว ได้เป็นหนังสือขายดีทั่วโลก และมียอดพิมพ์ซ้ำใหม่กว่า 5 แสนเล่ม และยังมีผลงานให้กับ Financial Times, Wall Street Journal, Wall Street Journal Europe, Asian Wall Street Journal, New York Times, South China Morning Post และอื่นๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำเสนอที่การประชุม เวิลด์ อีคอนอมิกส์ ฟอรั่ม ที่เมือง ดาวอส และยังเป็นสมาชิกสภาทีปรึกษาของสหภาพยุโรป รวมทั้งได้รับรางวัลผลงานเอกสารต้นฉลับยอดเยี่ยมด้านธุรกิจระหว่างประเทศของเอลดริจ เฮนส์ จากสถาบันธุรกิจระหว่างประเทศ และมูลนิธิธุรกิจระหว่างประเทศเอลดริจ เฮนส์ และ

ศาสตราจารย์เรเน โมบอร์ค (Renee Mauborgne) ผู้ทรงคุณวุฒิของอินสีด (INSEAD) เป็นศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์และการบริหาร ที่ฟองแตนเบลอ ประเทศฝรั่งเศส นอกจากนี้ยังเป็นสมาชิกของ เวิลด์ อีคอนอมิกส์ ฟอร์ม มีบทความด้านกลยุทธ์และการบริหารข้ามชาติตีพิมพ์ลงใน Academy of Management Journal, Management Science, Organization Science, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of Internation Business Studies, Harvard Business Review, Sloan Management Review และอื่นๆ อีกมากมาย บทความที่ตีพิมพ์ในฮาวาร์ด บิสสิเนส รีวิว ได้เป็นหนังสือขายดีทั่วโลกและมียอดพิมพ์สูงกว่า 5 แสนเล่ม ศาสตราจารย์โมบอร์คได้เขียนเอกสารให้กับ Financial Times, Wall Street

Journal, Wall Street Journal Europe, Asian Wall Street Journal, New York Times และอื่นๆ ผลงานค้นคว้าวิจัยได้รับการตีพิมพ์ใน The Economist, Strategy Business, Times of London, Dagbladet, Australian Financial Review, South China Morning Post, Sunday Times of South Africa, Straits Times Singapore, Handelsblatt และอื่นๆ อีกมากมาย ได้รับรางวัลผลงานเอกสาร ต้นฉบับยอดเยี่ยมด้านธุรกิจระหว่างประเทศ เอลดริจ เฮนส์ ซึ่งมอบโดยสถาบันธุรกิจระหว่างประเทศและมูลนิธิธุรกิจระหว่างประเทศเอลดริจ เฮนส์

หลังจากที่ทั้งสองได้ศึกษาเส้นทางเชิงกลยุทธ์กว่า 150 รูปแบบในอุตสาหกรรมและธุรกิจที่หลากหลาย พบว่าในปัจจุบันและโลกแห่งอนาคตองค์กรต่างๆ จะเติบโตทางธุรกิจได้ไม่ใช่ การแข่งขันในตลาดเดิมที่มีการแข่งขันกันอยู่ที่เน้นส่วนแบ่งตลาด และพยายามสร้างความแตกต่างเพื่อดึงลูกค้า ซึ่งเปรียบได้กับทะเลสีแดงที่นับวันจะดุเดือด ซึ่งมีการแข่งขันกันแย่งส่วนแบ่งตลาด แข่งกันลดแลกแจกแถม ทำให้ผลกำไรไม่คุ้มค่ากับการลงทุน เพราะห้ำหั่นกันเอง เนื่องจากมุ่งเน้นการเอาชนะคู่แข่งขันจนทำให้สินค้ามีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น แข่งกันไปแข่งกันมาจนหาความแตกต่างไม่เจอในที่สุดหันมาแข่งขันกันเรื่องราคาแม้ว่าจะได้ส่วนแบ่งตลาดมามากแต่จะไม่นานก็จะถูกดึงกลับไป การสร้างน่านน้ำสีครามเป็นการบุกเบิกมุ่งสร้างความต้องการใหม่ กับตลาดไม่ สินค้าตัวใหม่ บริการใหม่ที่เน้นนวัตกรรมเชิงคุณค่า ยังคงคุณค่าสูงและต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน เป็นการริเริ่มที่มีคุณค่าทั้งต่อองค์กรและผู้รับบริการจนมองข้ามการแข่งขันกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันหมดไป โดย พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า “องค์กรจะเติบโตได้อย่างแท้จริงธุรกิจต้องสร้างทะเลขึ้นมาใหม่ เป็นทะเลที่ยังไม่มีใครเข้าไปก่อนและไปสร้างอุปสงค์ใหม่ให้เกิดขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่เน้นตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน แต่พยายามไปสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยแนวคิดที่เรียกว่า Value creation เพราะถึงแม้กลยุทธ์ นี้จะบอกให้ลืมคู่แข่ง แต่ยังจำเป็นที่ธุรกิจต้องรู้ว่าคู่แข่งทำอะไร เพียงแต่ไม่เน้นการพยายามทำตาม ตัวอย่าง ที่เห็นได้ชัดที่สุดคือ การแข่งขันของผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือที่มุ่งเน้นห้ำหั่นราคา หากเปรียบเทียบความแตกต่างอย่างชัดเจนว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง มีขอบเขตที่ชัดเจน มุ่งเน้นการเอาชนะคู่แข่ง มุ่งเน้นส่วนแบ่งตลาด เมื่อการแข่งขันรุนแรงขึ้น โอกาสเพิ่มผลกำไรลดน้อยลง สินค้ามีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น แข่งขันด้านราคามากขึ้น สุดท้ายก็เป็นทะเลเลือด สถานการณ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่เราพบเห็นได้ทั่วไป” [Online] แหล่งที่มา : http://www.nrct.net/downloads/1105507_strategy50.pdf [24 มกราคม 2550]

กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม” หรือ บลูโอเชียน สตราติจี้ (Bule Ocean Strategy) เป็นการสร้างตลาดใหม่ให้ธุรกิจ [Online] แหล่งที่มา : http://news.utcc.ac.th/index.php?option=com [25 กุมภาพันธ์ 2550] กลยุทธ์ที่จะช่วยให้ก้าวพ้นจากน่านน้ำสีแดง (Red Ocean) ที่แข่งขันกันอย่างนองเลือด ด้วยการสร้างพื้นที่ตลาดซึ่งไม่ต้องมีการแข่งขัน และยังทำการต่อสู้แย่งชิง

กลายเป็นเรื่องล้าสมัย ก้าวสู่ความสำเร็จโดยไม่ต้องแข่งขัน ในโอกาสที่ ดร.เบน เอ็ม บองซาอู วิทยากรจากมหาวิทยาลัยธุรกิจนานาชาติที่โด่งดังในประเทศฝรั่งเศส (INSEAD) ซึ่งเป็นทีมงานอย่างเป็นทางการจาก Blue Ocean Network เดินทางมายังประเทศไทยเพื่อร่วมงานสัมมนา “Bule Ocean Strategy” (BOS) จัดโดย บริษัท AIM Inlines ดร.เบนได้กล่าวถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีครามว่า การที่นักธุรกิจจะประสบความสำเร็จ ไม่จำเป็นต้องแข่งขันกันเพียงอย่างเดียว แต่ความสามารถหาลูกค้าหรือความต้องการใหม่ๆ ก็ทำให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน “เราสามารถใช้กลยุทธ์บลูโอเชียนได้ในทุกหน่วยงาน เพียงแต่คุณมีกระบวนการที่เป็นระบบในการจัดการ แต่ประเด็นสำคัญที่สุด คือ BOS เป็นเรื่องของทัศนคติ เป็นแนวทางในการปรับวิสัยทัศน์ กระบวนการคิดใหม่ๆ หรือการเพิ่มคุณค่าทางนวัตกรรม นั่นหมายถึงเราต้องสร้างสินค้าให้แตกต่าง มองหาตลาดใหม่ๆ โดยใช้กรอบของบลูโอเชียน” ดร.เบน กล่าว สร้างนวัตกรรมทางความคิด ในปัจจุบันมีหลายองค์กรที่นำกลยุทธ์บลูโอเชียนไปปรับใช้อย่างได้ผล ไม่ว่าจะเป็นบริษัทซัมซุง หรือหลายบริษัทใหญ่ๆ ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่ง ดร.เบน เผยว่า BOS ไม่ใช่เรื่องของการค้นพบหรือวิทยาศาสตร์ แต่เป็นสังคมศาสตร์ที่เกิดจากการรวบรวม การอธิบาย และกรอบความคิดที่เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ผลสำเร็จของการนำกลยุทธ์บลูโอเชียนไปปรับใช้อาจต้องใช้เวลา และขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นว่า คาดหวังอะไรเป็นตัวบ่งบอกความสำเร็จ บางบริษัทคาดหวังให้ตัวเลขของผลกำไรมากขึ้น ในขณะที่บางบริษัทก็คาดว่าจำนวนสินค้าที่จำหน่ายจะเพิ่มมากขึ้น แต่ความสำเร็จที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมคือเรื่องของบุคลากร ซึ่งเกิดกระบวนการคิด และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้น

ทั้งนี้ ดร.เบน ยกตัวอย่างวิธีกระตุ้นกระบวนความคิดเชิงสร้างสรรค์ว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้คนคิดนอกกรอบได้ ต้องเข้าใจในสภาพแวดล้อมและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากนั้นให้มองไปที่ลูกค้า โดยพยายามทำความเข้าใจลูกค้า และต้องลืมแนวคิดแบบเดิมๆ เพราะสิ่งที่ลูกค้าให้กลับมา คือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นเราจะต้องเข้าใจและเข้าถึงลูกค้าให้มาก ตลอดจนต้องเรียนรู้ขั้นตอนของการรับฟังและมองสิ่งที่เรียกว่า ลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้า (Non-Customer) ให้มากขึ้นด้วย สร้างตลาดใหม่ หลักการสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือ การสร้างตลาดใหม่เพื่อหลีกหนีการแข่งขัน นับเป็นเรื่องท้าทายสำหรับนักธุรกิจอย่างมาก เพราะเราต้องสร้างขอบเขตของตลาดขึ้นมาใหม่ โดยเริ่มจากมองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือกอื่นๆ มองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน มองข้ามไปยังห่วงโซ่ของผู้ซื้อ มองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือด้านการใช้งานสำหรับผู้ซื้อ และท้ายสุดคือการมองข้ามเรื่องกาลเวลา

อย่างไรก็ดี ดร.เบน ได้ยกตัวอย่าง อุตสาหกรรมไวน์ในสหรัฐอเมริกาจากมุมมองด้านการตลาด โดยมองหาคนที่ไม่ใช่ลูกค้า เริ่มต้นจากเหตุผลว่าทำไมคนถึงไม่ดื่มไวน์ ซึ่งจะพบว่าเนื่องจากผู้ผลิตไวน์มุ่งเน้นไปยังภาพลักษณ์ความหรูหรา คุณภาพของไวน์ที่ขึ้นอยู่กับราคา แถมยังแสดงถึงความซับซ้อนของการดื่มไวน์ ไม่ว่าจะเป็นการเปิดที่ยุ่งยาก และการดื่มที่ต้องใช้

แก้วเฉพาะ ซึ่งเมื่อสามารถกำหนดปัญหาของอุตสาหกรรมไวน์ได้แล้ว เราก็สามารถหาคำตอบที่จะทำอย่างไรให้ไวน์สามารถดื่มได้ง่ายเหมือนดื่มเบียร์ และเหมาะสำหรับทุกคน เหล่านี้เองคือกระบวนการสร้างนวัตกรรมเชิงความคิดในการสร้างตลาดใหม่ในน่านน้ำใหม่ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน "กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือ การหนีการแข่งขัน โดยให้ผู้ซื้ออยู่ตรงกลาง เราต้องสร้างคุณค่าสำหรับผู้ซื้อ ซึ่งในที่นี้ผู้ซื้อหมายถึงใครก็ได้ จะเป็นลูกค้าโดยตรง หรือซัพพลายเออร์ โดยต้องพยายามทำให้ลูกค้ามีความสุข นั่นคือ เราควรถามตัวเองว่าลูกค้าพึงพอใจและมีความสุขกับอะไร ลูกค้าจะเปรียบเทียบสินค้า 2 ชิ้น แล้วถามตัวเองว่า ฉันจะได้รับอะไรจากซัพพลายเออร์กับราคาที่ต้องจ่าย เพราะฉะนั้นต้องแสดงให้เห็นถึงความสมดุลแบบใหม่ว่า สิ่งที่ลูกค้าต้องจ่ายเพื่อแลกกับสิ่งที่ได้รับ สมเหตุสมผลหรือไม่" ดร.เบน กล่าวถึงการสร้างคุณค่าสำหรับผู้ซื้อ มองหาคนที่ไม่ใช่ลูกค้า ขณะที่ ดร.ธีรัช สุขสะอาด ประธานคณะกรรมการฝึกอบรมวิจัยและที่ปรึกษาธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กล่าวถึง กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ว่าก่อนที่จะคิดอะไรที่เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่า คุณจะต้องคิดก่อนว่ากรอบของคุณคืออะไร โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการตรวจสอบสภาพความเป็นปัจจุบันของเราเอง กล่าวคือ คุณต้องรับฟังหรือหาข้อมูลจากกลุ่มลูกค้า ว่าเขาซื้อสินค้าคุณเพราะอะไร หรือไม่ซื้อเพราะอะไร จากนั้นคือ การพยายามมองหาลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้า ซึ่งหากเราเปลี่ยนความคิดคนที่ไม่เคยใช้สินค้าของคุณเลย ให้เขามาใช้ ก็เท่ากับเป็นการสร้างน่านน้ำใหม่ให้คนที่ยังไม่เคยคิดถึงสินค้าของคุณเอง แนวคิดการสร้างทีม สิ่งสำคัญอีกประการในการกำหนดกลยุทธ์ บลูโอเชียน คือ การเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ โดย ดร.เบนได้ให้แนวคิดในการสร้างทีมผ่าน ดร.ธีรัช ว่า "คนที่จะทำบลูโอเชียน ควรจะเป็นคนในองค์กรที่จะเป็นแรงริเริ่ม หรือแรงผลักดัน โดยเริ่มจากการจัดทีมด้วยการคัดสรรคนอย่างน้อย ทีมละ 15 คน ซึ่งมาจากหลายๆ ฝ่าย จากนั้นก็แยกคนเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกคือคนที่กระตือรือร้นหรือพร้อมที่จะเสี่ยง กลุ่มที่สองคือคนประเภทยังไงก็ได้ และสุดท้ายคือ กลุ่มที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตามกลยุทธ์ต้องเลือกคนกลุ่มที่เป็นหัวและกลุ่มที่เป็นท้ายในขณะที่คนตรงกลางปล่อยไปอย่างนั้น เพราะหากผลออกมาดี คนกลุ่มนี้ก็จะร่วมด้วยอยู่แล้ว แต่ถ้าไม่มีคนกลุ่มแรก ก็จะไม่มีแรงผลักดันให้ความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น ในขณะที่คนกลุ่มหลังที่จะขัดขวางการทำงาน ก็ดึงเขาให้มาอยู่ในทีม เพราะเขาจะกลายเป็นส่วนหนึ่งและไม่สร้างแรงต่อต้านอยู่ข้างนอก จากนั้นคนที่เป็นลีดเดอร์ต้องสามารถควบคุมให้การดำเนินต่อไปได้" อาจสรุปได้ว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือการสร้างตลาดใหม่โดยไม่ต้องแข่งขันกันไปตายในน่านน้ำสีแดง แต่ถึงกระนั้นน่านน้ำสีคราม ก็อาจกลายเป็นน่านน้ำสีแดงได้เช่นกัน แต่ทั้งนี้โอกาสในการเข้าสู่ตลาดก่อนนั้นย่อมทำให้องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้ไม่มากก็น้อย เรียกว่าได้เปรียบคู่แข่งไปไกลแล้ว

แก่นที่ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา : www.Pasuonline.net, [24 มกราคม 2550] เสนอในหนังสือมาจากการศึกษาประวัติศาสตร์ธุรกิจซึ่งพบว่า ถ้าองค์กรต้องการเติบโตของกำไรอย่างแท้จริง สิ่งที่

ต้องทำ คือไม่มุ่งเน้นการแข่งขันกันแบบเดิม แต่ต้องพยามสร้างเทรนด์ขึ้นมาใหม่ เติบโตกับพรมแดนใหม่ โจทย์ใหม่ที่ไม่เคยมีใครมาก่อน และเน้นการสร้างมูลค่าให้กับอุปสงค์ใหม่ ไม่เน้นการตอบสนองความต้องการผู้บริโภคในปัจจุบันแต่พยายามไปสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ถึงแม้ว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีครามจะบอกให้ “ลืมคู่แข่ง” แต่ยังจำเป็นที่ธุรกิจต้องรู้ว่าคู่แข่งทำอะไร เพียงแต่ไม่เน้นการพยายามทำตาม เหมือนกลยุทธ์ Me-Too หากเปรียบเทียบความต่างแล้วจะเห็นชัดว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง มีขอบเขตที่ชัดเจน มุ่นเน้นเอาชนะคู่แข่งขัน มุ่งเน้นส่วนแบ่งตลาด เมื่อการแข่งขันรุนแรงขึ้น โอกาสเพิ่มผลกำไรน้อยลง สินค้ามีลักษณะเหมือนกันมากขึ้น แข่งขันกันด้านราคามากขึ้น สุดท้ายก็เป็นทะเลสีเลือด สถานการณ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่เราพบเห็นได้ทั่วไป สมัยก่อนผู้ให้บริการมีความแตกต่างอย่างชัดเจน แต่เดี๋ยวนี้พอฝ่ายหนึ่งออกบุปเฟ่ต์มา อีกฝ่ายออกโต๊ะจีนตาม และอีกฝ่ายออก ค๊อกเทลมาเลียนแบบกันไปเลียนแบบกันมา จนหาความแตกต่างไม่ได้ สุดท้ายต้องมาแข่งกันด้วยราคา และกลายเป็นทะเลนองเลือด จึงไม่น่าแปลกใจที่หนังสือกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขายดีและโด่งดังถึงห้าทวีปมีการแปลเป็นภาษาต่างๆ เนื่องจากเชื่อว่าจะทำให้ก้าวพ้นจากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันได้

พบ Blue Oceans ได้ที่ใดบ้าง (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา : www.Pasuonline.net, [25 มกราคม 2550] สามารถแสวงหาปัจจัยหลักร่วมที่จะนำไปสู่การสร้างน่านน้ำ สีครามพบว่า Blue Oceans นั้นสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กรไม่ว่าขนาดจะเล็กหรือใหญ่ ใหม่หรือเก่าอยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังรุ่งหรือร่วง อยู่มานานหรือเพิ่งเข้าในอุตสาหกรรมใหม่ ภาครัฐหรือเอกชน High Technology หรือ Low Technology ตัวอย่าง Blue Oceans ที่ผ่านมา เช่น Ford Model T (ปี 1908) General Motor ที่ออกแบบรถยนต์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (ปี ค.ศ.1924) CNN –Real –time News 24/7 (ปี ค.ศ. 1980) Starbucks Southwest Airlines เป็นต้น

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์น่านน้ำสีครามกับน่านน้ำสีแดง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550)

กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม
แข่งขันกันในพื้นที่ตลาดที่มีอยู่แล้ว	สร้างพื้นที่ในตลาดซึ่งยังไม่มีการแข่งขัน
ห้ำหั่นคู่ต่อสู้	ทำให้การต่อสู้แข่งขันไม่อยู่ในความสนใจ
ใช้ความต้องการที่มีอยู่แล้ว	สร้างและจับความต้องการใหม่ๆ
ปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดของบริษัทด้วยการเลือกเชิงกลยุทธ์ว่าจะเป็นการสร้างความต่างหรือต้นทุน	ปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดของบริษัทด้วยการมุ่งที่จะมีทั้งความต่างและต้นทุนต่ำ

มองในอีกมุมด้วยวิธีคิด 6 + 1 พิชิตบลูโอเชี่ยน (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา : www.Pasuonline.net, [25 มกราคม 2550] ปฏิบัติการหนีตลาดแข่งดุในสงครามน่านน้ำสีเลือด (Red Ocean) เพื่อมุ่งสู่ขุมทรัพย์ใหม่น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean) เป็นเรื่องไม่ง่ายแต่ไม่ไกลเกินความสามารถ เพียงมองมุมใหม่ กับ 6 วิธีคิด พิชิต “บลูโอเชี่ยน” เมื่อธุระกิจในวังวนเดิม ๆ ต้องเผชิญวิบากกรรมเรื่อง “การคิดเชิงกลยุทธ์” ขยันหาทางเติบโต แต่ดูเหมือนทุกหมากเกมก็เอาชนะคู่แข่งไม่ได้สักที ซ้ำร้ายทุกทางออกมีแต่นำความบอบช้ำมาให้ จากทะเลสีครามก็กลายเป็นทะเลสีเลือดมองในอีกมุมด้วยวิธีคิด 6 + 1 พิชิตบลูโอเชี่ยนได้ดังนี้

1. มองข้ามกลุ่มอุตสาหกรรม (Look across alternatives industries) วิธีคิดแบบนี้ธุรกิจในสหรัฐอเมริกา พิสูจน์มาแล้ว จากการตีโจทย์ทางเลือกในการเดินทางของผู้บริหารองค์กรชั้นนำ เลือกบินด้วยสายการบินพาณิชย์ ข้อดี คือประหยัด มีบริการอย่างดีในเที่ยวบิน หรือไม่ก็เลือกเดินทางโดย เครื่องบินส่วนตัว ข้อดีคือ สะดวก ลดเวลา ไม่วุ่นวายที่สนามบิน ผู้บริหารได้พักผ่อนอย่างเต็มที่

2. มองธุรกิจในเซ็กเมนท์เดียว (Look across strategic groups within industries) ตัวอย่าง ของ ฟิตเนสเฉพาะสาวๆ แบรนด์ “curves” ที่ประสบความสำเร็จมีแฟรนไชน์อยู่ใน 42 ประเทศ กว่าหมื่นสาขา ทั่วโลก การมาถึงของ “curves” เกิดจากการวิเคราะห์ตลาดผู้หญิงออกกำลังกาย ทางเลือกสองทางของสาวๆ คือ ออกกำลังกายในบ้าน ซึ่งมีข้อดี คือถูก เป็นส่วนตัว และไม่ต้องใช้อุปกรณ์เยอะมาก หรือจะทางเลือกที่สองเข้ากระแสนิยมไปฟิตเนส ซึ่งมีข้อดีคือ อุปกรณ์พร้อม ได้สังคม ได้เจอเพื่อน และทำให้ผู้เล่นมีวินัยมากขึ้น การผสมผสานคุณลักษณะด้านบวกจนกลายเป็นฟิตเนสแนวคิดใหม่ราคาไม่แพง มีความเป็นส่วนตัวใช้อุปกรณ์ไม่มาก ไม่มีสิ่งแวดล้อม เพียงเปิดเป็นห้องมีอุปกรณ์ประมาณ 10 ชิ้น แต่จัดเป็นวงกลม เพื่อให้ผู้เล่นมอง เห็นหน้ากันได้ สาวๆ ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนะ สื่อสารกันมากขึ้น มีการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และเปลี่ยนเครื่องเล่นไปเรื่อยๆ หมุนเป็นวงกลมจนครบหนึ่งรอบ กลายเป็นฟิตเนสที่ได้รับความนิยมจากสาวๆ ไปทั่วโลก

3. ใครคือผู้ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของเรา (Look across chain of buyers) ใครคือคนที่จ่ายเงิน ใครคือผู้ใช้สินค้า และใครคือผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อ เราควรจับลูกค้ากลุ่มไหน เช่น ธุรกิจยา หมอจะเป็นผู้มีอิทธิพลในการซื้อ ส่วนฝ่ายจัดซื้อก็เป็นผู้จ่ายเงิน ซึ่งทุกบริษัทก็มุ่งจับหมอกันทั้งนั้น แต่เราลองเปลี่ยนไปจับคนไข้ดูไหม อย่างเช่น กรณี “Novo Nordisk” ยาอินซูลินสำหรับผู้ป่วยโรคเบาหวาน เขาพบว่าผู้ป่วยโรคเบาหวานที่ต้องฉีดยาอินซูลินทุกวัน จะเกิดความไม่สะดวกสบายในการใช้ยา จึงพัฒนาเข็มฉีดยาที่เป็นปากกา (Novo Pen) เพื่อให้ผู้ป่วยสามารถฉีดยาได้อย่างสะดวกสบายขึ้น และเราจะเปลี่ยนได้หรือไม่ ทำไมต้องคิดให้เหมือนคนอื่น

4. ถามตัวเองว่าเกิดอะไรขึ้น ก่อน ระหว่าง และหลังที่สินค้าและบริการของเราถูกใช้ (Look across to complementary product and service offerings) แทนที่จะมุ่งขายสินค้าอย่าง

เดียว มาเป็นการบริการครบวงจร เช่น ร้านกาแฟ ปัจจุบันมาเปิดในร้านหนังสือกันเยอะขึ้น เพราะระหว่างที่อ่านหนังสือ คนเรามักนึกถึงกาแฟ หรือหนังสือพิมพ์แจกฟรี “Metro” ที่แตกโจทย์คนอ่านหนังสือพิมพ์ว่า ส่วนใหญ่จะอ่านในช่วงเวลาเดินทาง แต่ถ้าจะเก็บสาระให้ครบต้องใช้เวลาเป็นชั่วโมง ซึ่งไม่สะดวกสักเท่าไร คอนเซปต์ของ “Metro” จึงอ่านจบภายใน 20 นาที มีข่าวสารครอบคลุม เหมาะกับทุกคนที่เดินทางโดยรถไฟฟ้าใต้ดินที่สำคัญเล่มนี้ไม่ขาย แต่มีรายได้จากสปอนเซอร์

5. ลูกค้าที่มาซื้อสินค้าหรือบริการของเรา เพราะฟังก์ชั่น หรืออารมณ์ (Look across functional or emotional appeal to buyers) ถ้าฟังชั่นก็ซื้อเพราะการใช้งาน คุณภาพ หรือราคา แต่ถ้าเป็นซื้อด้วยอารมณ์ก็อาจเป็นเพราะแฟชั่น ความนำสมัย อย่างมือถือ นาฬิกา โน๊ตบุ๊ค เป็นต้น เมื่อทุกคนแข่งขันกันที่ราคาเราสามารถใส่อารมณ์เพิ่มไปได้หรือไม่ถ้าไม่ใส่ไปกับสินค้าก็อาจใส่กับคนขาย อย่างเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า หรือเน้นกิจกรรมกับลูกค้า เหล่านี้เป็นต้น

6. ดูผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (Look across time) วิธีคิดแบบเดิมๆ จะเป็นการมองการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกว่ากระทบกับธุรกิจอย่างไรบ้าง แต่เมื่อพูดถึงบลูโอเชี่ยน จะเป็นการดูการเปลี่ยนแปลง ว่าส่งผลกระทบต่อ ความต้องการของลูกค้า หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการเปลี่ยนไปอย่างไร เช่น ในอีก 20 ปี ข้างหน้า คนไทยที่อายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีถึง 1 ใน 5 ของประชากรทั้งหมด ผู้หญิงจะอยู่เป็นโสดมากขึ้น โครงสร้างเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความต้องการของคนอย่างไรต้องมาคิดใหม่

เพิ่มเติมจาก 6 วิธีคิด คือการหาวิธีจับลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้า (Non customers) กลยุทธ์แบบเดิมๆ ทุกคนมุ่งเพิ่มเซ็กเมนเตชั่น ซอยตลาดให้เล็กลงเรื่อยๆ สุดท้ายตลาดเลยเล็กเกินไป มองแบบ บลูโอเชี่ยน เราต้องดึงลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้าของเราให้มาเป็นลูกค้าเราให้ได้ ไม่มุ่งเน้นจับลูกค้าในปัจจุบัน แต่เน้นลูกค้าที่ไม่เคยคิดเป็นลูกค้าเรามาก่อน กุญแจสำคัญคือ หาปัจจัยร่วมของ Non customers ทำไมเขาถึงไม่ซื้อสินค้าและบริการของเรา เพราะอะไร หาคำตอบให้ได้ โดยลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้าเรามี 3 กลุ่ม คือ คนที่ไม่เคยมองเราเป็นทางเลือกเลย หรือ คนที่เคยมองบ้างแต่ปฏิเสธที่จะใช้ และสุดท้ายคนที่ใช้ของเราบ้างถ้าจำเป็น แต่ถ้ามีทางเลือกอื่นก็ไม่ใช้ เมื่อหาคนกลุ่มนี้พบก็ให้ดูปัจจัยร่วมของพวกเขา แล้วเราสามารถคิดสินค้าขึ้นมาเพื่อ ดึงคนเหล่านี้ได้หรือไม่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 6 แสดงหลักหกประการของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (The Six Principles of Blue Ocean Strategy) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550: แปล)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์น่านน้ำสีครามกับน่านน้ำสีแดง (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา: www.Pasuonline.net, [25มกราคม 2550]

กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม
- อุตสาหกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (known market space)	- เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ได้มีอยู่ในปัจจุบันและไม่รู้ว่ามีอยู่
- อุตสาหกรรมมีขอบเขตที่ชัดเจน	- เป็นการสร้างให้เกิดอุปสงค์ (Demand Creation)
- บริษัทพยายามที่จะเอาชนะคู่แข่งขัน เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น 1. เมื่อมีการแข่งขันรุนแรงขึ้น โอกาสในการเติบโตและได้กำไรลดน้อยลง 2. สินค้าและบริการกลายเป็น Commodities 3. ภาวการณ์แข่งขันรุนแรงขึ้นเน้นการแข่งขันด้านราคามากขึ้น 4. กลายเป็นทะเลสีเลือด (Bloody Ocean)	- มีโอกาสสำหรับการเติบโตของกำไรอย่างมากมาย
- Red Ocean เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ทั่วไปในการแข่งขันทางธุรกิจ 1. ไม่ก่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustain High Performance)	- การแข่งขันไม่ใช่ประเด็นสำคัญ 1. กฎทางการแข่งขันยังไม่ได้มีการกำหนดที่ชัดเจน 2. ไม่ใช้คู่แข่งขันเป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบ (Benchmarking)
- เป็นแนวทางหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์และการแข่งขันขององค์กรต่างๆ มาตลอดสามสิบปีที่ผ่านมา 1. การทำความเข้าใจโครงสร้างและวิเคราะห์อุตสาหกรรม 2. การกำหนดทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง 3. รู้ว่าควรจะมี แต่ขาดเครื่องมือในการคิดและวิเคราะห์ เป็นลักษณะของ Wishful Thinking)	- มีเครื่องมือในการวิเคราะห์คือ ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ และกรอบดำเนินการสี่ประการ
- มีพื้นฐานมาจากยุทธศาสตร์ทางการทหาร 1. การยึดดินแดนของคู่แข่งขัน/การสร้างป้อมปราการเพื่อป้องกันตนเองจากข้าศึก 2. การเอาชนะคู่แข่งขันทางธุรกิจ/การกำหนดตำแหน่งเพื่อป้องกันการโจมตีจากคู่แข่งทางธุรกิจ	- ย้อนกลับไป 30 หรือ 100 ปีที่ผ่านมา มีอุตสาหกรรมไหนบ้างที่ยังไม่เกิดขึ้น? - อีก 20 ปีข้างหน้า จะมีอุตสาหกรรมไหนบ้างที่จะเกิดขึ้นใหม่? ปัจจัยที่ก่อให้เกิด Blue Ocean 1. Supply Exceeds Demand 2. Commoditization of Products and Services 3. ความแตกต่างระหว่างตราสินค้าเริ่มน้อยลง 4. ผู้บริโภคเลือก 5. สินค้าและบริการโดยพิจารณาราคาเป็นหลัก

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ (พสุ เดชะรินทร์: www.Pasuonline.net, 2006) [Online] แหล่งที่มา: www.Pasuonline.net, [25 มกราคม 2550]

Issues	Existing Framework	Blue Ocean Strategy
การวิเคราะห์	Within existing industry scope:5 force, life cycle, KSF	Breakout of industry scope: vale Curve, 4 actions
Business Strategy	Either differentiation or cost leadership	Both differentiation and low cost
Portfolio	BCG, GE, Portfolio	Today – Tomorrow
Execution	Transforming the mass	Transforming the extremes
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	Number Crunching	Building the big picture

เครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังนี้

2.3.1 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550) เป็นทั้งกรอบการวิเคราะห์และการดำเนินการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่ดึงดูดใจ ผืนผ้าใบดังกล่าวใช้ประโยชน์ได้ 2 ทาง คือ เพื่อแสดงสภาพปัจจุบันในพื้นที่ตลาดซึ่งรู้จักกันอยู่แล้ว สิ่งนี้จะช่วยให้เข้าใจว่าการลงทุนเพื่อการแข่งขันอยู่ตรงไหน องค์ประกอบต่างๆ ที่อุตสาหกรรมแข่งขันกันอยู่ทั้งผลผลิต การบริการ และการจัดส่ง รวมทั้งสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากข้อเสนอที่กำลังแข่งขันกันในตลาดนี้ จะชี้ให้เห็นทั้งในเชิงภาพ

แกนนอนของผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ จะแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่อุตสาหกรรมแข่งขันและลงทุนอยู่ ยกตัวอย่าง กรณีอุตสาหกรรมไวน์ในประเทศสหรัฐอเมริกามีองค์ประกอบหลัก 7 ประการ คือ

1) ราคาไวน์ต่อหนึ่งขวด

2) ภาพลักษณ์ของกล่องและบรรจุภัณฑ์ที่ดูดีและพิเศษกว่า สลากที่ระบุว่าได้รับรางวัลไวน์อะไรบ้างและการใช้สำนวนที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มที่โดดเด่นเพื่อเน้นถึงศาสตร์และศิลปะของการทำไวน์

3) การตลาดที่ทุ่มกว่าปกติเพื่อยกระดับการรับรู้ของผู้บริโภคในตลาดที่เนืองแน่นไปด้วยสินค้าและเพื่อกระตุ้นผู้จัดจำหน่ายรวมทั้งผู้ขายปลีกให้เห็นความสำคัญของผู้ผลิตไวน์เจ้าใดเจ้าหนึ่งเป็นพิเศษ

4) คุณภาพของไวน์ตามกาลเวลา

5) ชื่อเสียงของไร่องุ่นและมรดกตกทอด (ระดับของที่ดินและปราสาทรวมทั้งการอ้างอิงถึงยุคสมัยทางประวัติศาสตร์ของสถานที่)

6) ความซับซ้อนและลุ่มลึกของรสชาติไวน์ รวมทั้งสิ่งต่างๆ อาทิ เปลือกไม้และไม้โอ๊ก

7) กลุ่มของไวน์ที่ครอบคลุมองุ่นประเภทต่างๆ และความชื่นชอบของผู้บริโภคตั้งแต่ชาร์ดอนเนย์จนถึงแมร์โลต์และกลุ่มอื่นๆ

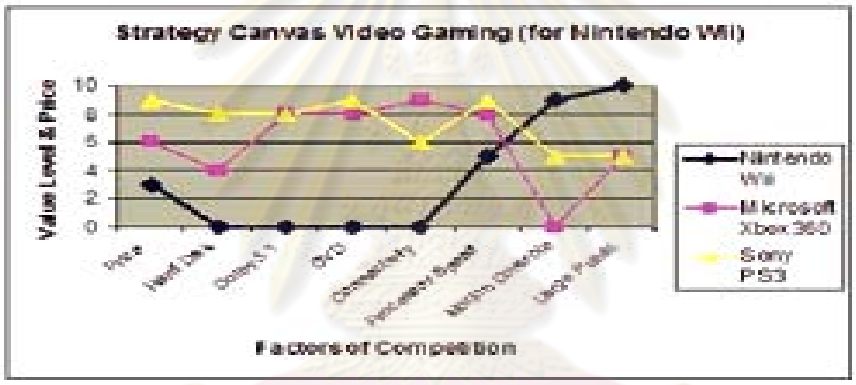
องค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นกุญแจสำคัญของการส่งเสริมให้ไวน์เป็นเครื่องดื่มพิเศษสำหรับนักดื่มไวน์ที่ได้รับข้อมูล เพื่อใช้เฉพาะโอกาสพิเศษเท่านั้น นั่นคือโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมไวน์ในอเมริกาจากมุมมองด้านการตลาด

แกนตั้งของผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ จะอธิบายระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์ประกอบการแข่งขันหลักๆ เหล่านี้ทั้งหมด คะแนนสูงหมายถึง บริษัทให้ข้อเสนอแก่ผู้ซื้อมากกว่าในปัจจัยนั้น ดังนั้นจึงลงทุนมากกว่า ส่วนเรื่องราคา คะแนนสูงกว่า หมายถึงราคาที่สูง ตอนนี้เราสามารถกำหนดตำแหน่งข้อเสนอปัจจุบันของผู้ผลิตไวน์ทั่วโลกตามองค์ประกอบเหล่านี้เพื่อเข้าใจภาพคร่าวๆ ของกลยุทธ์การผลิตไวน์ หรือเส้นโค้งเชิงคุณค่า ซึ่งเส้นโค้งนี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ เปรียบเทียบภาพให้เห็นผลการปฏิบัติงานของบริษัทตามองค์ประกอบการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น

ส่วน พสุ เดชะรินทร์ (2550) กล่าวว่า แกนนอนคือปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ส่วนแกนตั้งคือระดับของบริการที่ให้แก่ลูกค้า โดยยกตัวอย่างกรณีขอคลาสสิกในการสร้างบลูโอเชี่ยนของสายการบินเซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ ซึ่งนอกจากจัดเป็นต้นแบบของกลยุทธ์แบบ บลูโอเชี่ยนแล้ว ยังเป็นโมเดลสายการบินต้นทุนต่ำหลายแห่งที่เกิดขึ้นเมื่อไม่ปีที่ผ่านมาใช้เป็นต้นแบบในการลอกเลียน ในการสร้างกลยุทธ์ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ต้องระบุปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันในการผลิต โดยให้ปัจจัยเหล่านี้เป็นแกนนอน ในกรณีของสายการบินทั่วไปปัจจัยที่ใช้แข่งขันกัน ประกอบด้วย ราคา บริการอาหารบนเครื่องบิน ห้องรับรอง การเลือกที่นั่ง จุดเชื่อมต่อการเดินทาง บริการที่เป็นมิตร ความเร็วในการเดินทาง และความถี่ของเที่ยวบิน เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ได้สร้างพรมแดนใหม่ และมองหาความต้องการใหม่เพื่อเพิ่มผลกำหรให้กับธุรกิจโดยปรับมาใช้กลยุทธ์ตัด ลด เพิ่ม สร้างบริการใหม่ขึ้นมา อาทิ ลดราคาค่าโดยสาร ตัดบริการเสิร์ฟอาหารบนเครื่องบิน ไม่สามารถเลือกที่นั่งได้ ไม่เป็นจุดเชื่อมต่อเส้นทางการบินอื่น แต่เพิ่มบริการที่เป็นกันเองกับลูกค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพิ่มความถี่ในการออกเดินทาง การฉีกแนวการให้บริการของสายการบินทำให้ธุรกิจซึ่งกำลังร่อแร่กลับฟื้น โดยสามารถสร้างอุปสงค์ใหม่ให้เกิดขึ้นตากกลุ่มนักเดินทางที่เดินทางด้วยรถยนต์ “หากเปรียบเทียบ benchmark ดังกล่าวกับการเดินทางด้วยรถยนต์ส่วนตัวแล้วจะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ราคาอาจจะสูงกว่าการขับรถไปเอง แต่ได้ความเร็วที่เร็วกว่ามาก และมีเที่ยวบินออกบ่อยขึ้น

ตัวอย่างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของนินเทนโด-วี นินเทนโดเป็นผู้เล่นรายที่ 3 ในตลาดวีดีโอเกม ซึ่งเมื่อเร็วๆ นี้ได้กระชากสายตาทุกคู่ให้จับตามองกับสิ่งที่นำเข้าสู่ตลาดด้วย "วี (Wii)" หลายคนที่ไม่คุ้นเคยกับวีดีโอเกม โดยเฉพาะนินเทนโด (Nintendo) ซึ่งมีหลายๆ เกมส์ เช่น Mario, Chess ปัจจุบันยังมี Spiderman, Zeida โดยการเล่นจะมีอุปกรณ์ควบคุม (Console) ผู้เขียนเองได้มีโอกาสเล่มเกมส์ของนินเทนโดหลายครั้งเพราะเมื่อใดที่เดินทางไปต่างประเทศด้วยสายการบินสิงคโปร์จะได้เล่นเกมส์ตลอดตั้งแต่เครื่องขึ้นจนถึงจุดหมายปลายทาง ไม่สนใจอย่างอื่นเลยทั้งไป-กลับ ขณะที่สายการบินอื่นในย่านนี้ไม่มีบริการแบบนี้สิ่งนี้เป็นปรากฏการณ์ทางกลยุทธ์ที่น่าสนใจมาก เพราะว่าได้กลายเป็นตัวอย่างของกลยุทธ์ที่เรียกว่า "ทะเลสีคราม" (Blue Ocean Strategy : BOS)" ภาพที่ 1 หรือ Strategic Canvas ต่อไปนี้แสดงถึงกลยุทธ์นินเทนโด "วี" (Nintendo's Wii)

ภาพที่ 1 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของนินเทนโด "วี" (Nintendo's Wii)



แหล่งที่มา http://www.business-model-design.blogspot.com

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของเครื่องเล่นวีดีโอเกมส์ของโซนี่ ไมโครซอฟท์และนินเทนโดชุดล่าสุดกราฟนี้บอกอะไรให้เรารู้เกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม Wii ไม่ได้สนใจที่จะเป็นชุดควบคุมเครื่องเล่นวีดีโอเกมส์สายพันธุ์ใหม่ที่ดีที่สุด แต่นินเทนโดกำลังจะพยายามนำสิ่งที่ไม่ใช่เมนูหลักของผู้เล่นเกมส์กลับไปสู่เกมส์การเล่นด้วย Wii จะเห็นว่า Wii เทียบไม่ได้กับวีดีโอเกมส์ แต่Wii มีจุดหมายที่เป็นวิธีการสร้างความสนุกสนานโดยนินเทนโดมุ่งไปที่ความรู้สึกของผู้บริโภคมากกว่าผลิตภัณฑ์คุณลักษณะที่แสดงในกราฟชี้ให้เห็นว่า นินเทนโดกำลังแข่งขันด้วยเทอมที่แตกต่างอย่างสมบูรณ์ระหว่างโซนี่และไมโครซอฟท์ อาทิWii มีราคาถูกมาก เพราะไม่ต้องมีฮาร์ดดิสก์ ไม่มี Dolby5.1 การเชื่อมต่อที่ต่ำ โปรเซสเซอร์ความเร็วที่ต่ำ แต่โบยบินหนีไปกับนวัตกรรมการควบคุม Stickอุปกรณ์ควบคุมหรือสติ๊กนี้ได้บูรณาการเข้ากับการเคลื่อนไหวของผู้เล่นโดยตรงในวีดีโอเกมส์ (เหมือนการเล่นเทนนิส กอล์ฟ หรือฟันดาบ) ด้วยหน้าที่การใช้งานชุดอุปกรณ์ควบคุมของนินเทนโดได้เปิดโลกวีดีโอเกมส์ให้กับคนทั่วไปที่ไม่ได้เป็นผู้เล่นเกมส์อย่างสมบูรณ์แบบ

Value Innovation ของ Nintendo สิ่งที่นินเทนโด "วี" ทำนี้ใช้แนวคิด Kim & Marborgne อธิบายได้ว่า ขณะที่ Xbox ของไมโครซอฟท์และ PS3 ของโซนี่กำลังต่อสู้กันอย่างเลือดสาดในทะเลสีแดง (คือตลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน) นินเทนโด-วีได้แล่นเรือออกไปยังทะเลสีน้ำเงินเพื่อสร้างตลาดใหม่ด้วยตนเองนวัตกรรมเชิงมูลค่าที่แข็งแกร่งสำหรับลูกค้าใหม่จำนวนมาก นอกจากผู้ชายที่เล่นเกมส์ด้วยอุปกรณ์ควบคุมที่เคลื่อนไหวได้ การลดต้นทุนโดยการกำจัดคุณลักษณะที่ไม่จำเป็น เช่น ไม่มีฮาร์ดดิสก์ ไม่ต้องใช้ดีวีดี ไม่มี Dolby 5.1 ความเร็วโปรเซสเซอร์ที่ต่ำ ถ้าคิดถึงทฤษฎีของพอร์เตอร์ในเรื่อง การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างทั้ง 2 ลักษณะข้างต้นไม่เข้าข่ายแนวคิดของพอร์เตอร์ แต่เป็นคุณลักษณะของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สุดท้ายนินเทนโดมีเป้าหมายที่ตลาดในกลุ่ม "None Core Gamers" คือเป็นตลาดที่เป็นผู้หญิง ผู้หญิงไม่ได้คิดหรือมีความรู้สึกว่ายุ่งยากในระหว่างเล่นเกมส์ที่เป็นตลาดซึ่งทำให้สามารถมีความชื่นชอบขนาดใหญ่ได้ ดังเช่นบริษัท Boonty ที่มีเป้าหมายเช่นเดียวกันในตลาดผู้เล่น Sudoku เมื่อหลายปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม Xbox และ Playstation กำลังเผชิญกับสิ่งที่ไม่ใช่สมรรถภาพ (Capabilities) เพื่อการแข่งขันจากผู้มาใหม่ ซึ่งสิ่งนี้อาจเป็นจุดอ่อนของ Blue Ocean ที่แข่งเพียงคุณลักษณะเท่านั้นและไม่ได้เข้าไปโจมตีโดยตรงกับ 2 ยักษ์ใหญ่เช่นโซนี่และไมโครซอฟท์ขณะที่แอปเปิ้ลก็คิดที่จะเข้าตลาดวีดีโอเกมส์นี้เช่นเดียวกัน และอุปกรณ์ควบคุมการเคลื่อนไหวนี้ผู้เล่นยักษ์ใหญ่รายเดิมสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้ง Xbox-Live ก็มีสิ่งนี้เรียบร้อยแล้ว กลยุทธ์น่านน้ำสีครามหรือ Blue Ocean Strategy ของนินเทนโดยังต้องมี นวัตกรรมเชิงมูลค่าตัวใหม่ออกมาอีกมิฉะนั้น Wii ก็จะเดินเข้าสู่ทะเลสีแดงที่ต้องแข่งขันอย่างเลือดสาดเช่นเดิม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ที่เป็นทั้งกรอบวิเคราะห์ศูนย์กลางของนวัตกรรมเชิงคุณค่าและการสร้างน่านน้ำสีครามการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวาดภาพบนผืนผ้าใบในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้รายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏประจำปี 2550 ใน 9 องค์ประกอบ โดยแกนตั้งคือระดับคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ แกนนอนคือองค์ประกอบ 9 ด้าน

กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550 แปล) ถูกพัฒนาเพื่อสร้างองค์ประกอบคุณค่าสำหรับผู้ซื้อ ในการกำหนดเส้นโค้งเชิงคุณค่าขึ้นมาใหม่ ตามที่แสดงในภาพผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้ไม่ต้องแลกระหว่างความต่างกับต้นทุนต่ำ จะมีคำถามสำคัญอยู่สี่ข้อที่ต้องใช้ความท้าทายตรรกะเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมและรูปแบบทางธุรกิจเพื่อสร้างเส้นโค้งเชิงคุณค่าอีกครั้ง โดยคำถามมีดังนี้

1) เราควรขจัดองค์ประกอบใดที่อุตสาหกรรมของเราทึกทักเอาเองมานานว่าเป็นเรื่องสำคัญ?

2) องค์ประกอบใดที่ควรลดให้อยู่แค่เพียงมาตรฐานที่ยอมรับได้บ้าง?

3) องค์ประกอบใดควรถูกยกให้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม?

4) องค์ประกอบใดที่อุตสาหกรรมของเราไม่เคยเสนอมาก่อนแต่ควรถูกสร้างขึ้นใหม่?

คำถามที่ 1 บังคับให้คุณพิจารณาการขจัดปัจจัยที่บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมของคุณแข่งขันกันมาเป็นเวลานาน องค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นมักถูกทึกทักเอาเองแม้จะหมดคุณค่าไปน่านแล้ว หรืออาจจะทำให้เราเบี่ยงเบนไปจากคุณค่าที่แท้จริง บางครั้งบางกรณีก็มีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานเกิดกับสิ่งที่ผู้ซื้อเห็นว่ามีคุณค่า แต่บริษัทที่พุ่งความสนใจไปยังการเทียบเคียงระหว่างกันไม่ได้ดำเนินการอะไร หรืออาจมองไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงนี้เลยก็ได้

คำถามที่ 2 บังคับให้คุณพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการใดบ้างที่เราเน้นมากเกินไปเพราะต้องการแข่งขันและเอาชนะคู่ต่อสู้ บางครั้ง บริษัทก็บริการลูกค้ามากเกินกว่าเหตุ ทำให้เพิ่มโครงสร้างต้นทุนและไม่ได้ประโยชน์เลย

คำถามที่ 3 ผลักดันให้คุณค้นหาและขัดสิ่งที่อุตสาหกรรมบังคับให้ลูกค้าต้องเลือก

คำถามที่ 4 จะช่วยให้คุณพบแหล่งทางคุณค่าใหม่ๆ สำหรับผู้ซื้อ รวมทั้งสร้างความต้องการใหม่และปรับเปลี่ยนการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม

การตั้งคำถามสองข้อแรกเรื่องการขจัดและการลดจะช่วยให้คุณหยั่งรู้วิธีลดโครงสร้างด้านราคาเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง พบว่าบรรดาผู้จัดการไม่ค่อยพยายามขจัดและลดการลงทุนอย่างเป็นระบบในองค์ประกอบหลักที่อุตสาหกรรมนั้นๆ แข่งขันกันอยู่ ผลคือโครงสร้างต้นทุนพุ่งสูงขึ้นเกิดรูปแบบทางธุรกิจที่ซับซ้อน ส่วนองค์ประกอบอีกสองประการในทางตรงข้าม จะช่วยให้คุณเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่าจะยกระดับคุณค่าสำหรับผู้ซื้อหรือสร้างความต้องการใหม่ได้อย่างไร เมื่อรวมทั้งสอบประการ ในทางตรงข้าม จะช่วยคุณเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่าจะยกระดับคุณค่าสำหรับผู้ซื้อและสร้างความต้องการใหม่ได้อย่างไร การขจัดและสร้างการกระตุ้นบริษัทให้เปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆด้วยตนเอง ซึ่งทำให้กฎระเบียบของการแข่งขันที่มีอยู่เดิมเป็นเรื่องไม่เกี่ยวข้องอีกต่อไป

ส่วน พสุ เดชะรินทร์ (2550) กล่าวว่า ในการสร้างบลูโอเชี่ยนให้ธุรกิจอย่างง่ายๆโดยตั้งคำถามกับคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ สามารถตัดทิ้งปัจจัยตัวไหนที่เป็นมาตรฐานบริการได้บ้าง สามารถลดปัจจัยตัวไหนลงต่ำกว่ามาตรฐานบริการได้บ้าง สามารถเพิ่มปัจจัยตัวไหนให้สูงกว่ามาตรฐานบริการได้บ้าง สามารถสร้างปัจจัยใหม่ที่อุตสาหกรรมไม่เคยให้บริการมาก่อนได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม เมื่อบริษัทได้สร้างบลูโอเชี่ยนขึ้นมาในไม่ช้าก็เร็วเกิดการเลียนแบบจากคู่แข่งรายอื่นตามมาทำให้รูปแบบของเส้นกราฟ value curve ใกล้เคียงกัน ดังนั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องพยายามคิดหาบลูโอเชี่ยนอยู่ตลอดเวลา

การวิจัยครั้งนี้ประยุกต์ใช้โดยนำภาพผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 แสดงภาพการดำเนินงาน มาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) โดยการตั้งคำถาม 4 ข้อ 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด

(Reduce) 3) ยกระดับ (Raise) 4) สร้าง (Create Grid) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ยกตัวอย่างแนวทางการดำเนินการ การขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Move) ในลำดับต่อไป

2.3.2 เครื่องมือสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์คือ กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ที่มีต้นทุนต่ำและคุณค่าสูงพร้อมๆ กัน โดยปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยการมุ่งมั่น มีประเด็นที่ ต้องพิจารณาดังนี้

1) ตัด (Eliminate) (Which of the factors that Rajabhat University's should be eliminated?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง

2) ลด (Reduce) (Which factors should be Rajabhat University's reduced well below standard?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านพิจารณาจะลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง

3) ยกระดับ (Raise) (Which factors should be raised Rajabhat University's standard?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านพิจารณาจะยกระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง

4) สร้าง (Create Grid) (Which factors should be *created* that Rajabhat University's has never offered?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านพิจารณาจะสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบนี้ที่ไม่เคยสร้างมาก่อน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 7 แสดงกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)
เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวอย่างประกอบคำถามตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) หัวใจของการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามจากได้กำหนดขอบเขตตลาดใหม่โดยการสร้างตลาดใหม่ความต้องการใหม่ ลูกค้าใหม่ สินค้าและบริการตัวใหม่ (Create and capture New Demand) ไม่ต้องใส่ใจกับการแข่งขันในตลาดเดิม (make competition Irrelevant) สร้างและจับความต้องการใหม่มุ่งหาตลาดใหม่ และลูกค้ากลุ่มใหม่ (Create uncontested market space) ได้ทำลายข้อจำกัดที่ต้องเลือกระหว่างคุณค่า-ราคา (Break the Value Trade-Off) ได้ผสานระบบทั้งมวลของกิจกรรมขององค์กรเพื่อบรรลุทั้งความแตกต่างและต้นทุน (Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost) กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ผู้วิจัยสามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

คำถามที่ 1 มีปัจจัยใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องตัดทิ้งเพื่อประหยัดต้นทุน (Eliminated : Which of the factors that Rajabhat University's should be eliminated?) เป็นคำถามแรกที่ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาร่วมกันโดยการวิเคราะห์ว่าอะไรคือปัจจัยที่เคยคิดว่าสำคัญ จำเป็น และในปัจจุบันไม่สำคัญและไม่จำเป็นอีกต่อไป มหาวิทยาลัยราชภัฏจะตัดสิ่งใดออกบ้าง มีสิ่งใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏล้วนขับเคี่ยว แข่งขันการทำอย่างดุเดือดทั้งๆ ที่ปัจจัยดังกล่าวถ้าวิเคราะห์แล้วอาจจะไม่มีคุณค่าและไม่มีความสำคัญ บางครั้งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นฐานในสิ่งที่สังคมให้ให้คุณค่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต่างเลียนแบบกันไปมาโดยไม่ตระหนักเลยว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ปัจจัยใดที่เคยคิดว่าลูกค้าต้องการแต่จริงๆ แล้วในปัจจุบันลูกค้าไม่มีความต้องการแล้ว อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นฐานในสิ่งที่ผู้ซื้อให้คุณค่าทว่าองค์กรต่างเลียนแบบกันไปมาโดยไม่ได้ตระหนักเลยว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว การตัดปัจจัยที่องค์กรต่างๆ ในอุตสาหกรรมล้วนขับเคี่ยวกันอย่างดุดเดือดทั้งๆ ที่ปัจจัยดังกล่าวไม่ได้มีคุณค่าเลยทำให้ต้องมีการตัดออก ยกตัวอย่าง ทีวีไทยต่างๆแข่งขันกันที่ละครหลังข่าว เพราะเป็นช่วงเวลาที่ขายโฆษณาได้สูงที่สุด ไอทีวี ซึ่งคนดูไม่ได้คาดหวังว่าจะเห็นละคร ช่วงหนึ่งก็ผลิตละครหลังข่าว ช่อง 5 ก็กลับมาผลิตละครหลังข่าวอีกหลักจากเลิกไปพักใหญ่ ทั้งๆ ที่ผู้ชมไม่ได้คาดหวังจะดูละครสนุกๆ จากช่อง 5 และ ไอทีวีเลย ถึงทำละครสนุกมากถ้าไม่ได้ออกอากาศช่อง 7 หรือช่อง 3 ก็ยากจะคะแนนนิยมที่สูงมาก Modernine ไม่แข่งละครหลังข่าวกับช่อง 3, 7 เป็นแน่ แต่เลือกที่ผลิตรายการความบันเทิงบนสาระ (Edutainment) ยกตัวอย่าง จอโลก Biography, Mega Clever, กบนอกกะลา ซึ่งแม้จะมีคนดูน้อยกว่า คะแนนนิยมไม่สูงเท่า แต่ก็ไม่ต้องอยู่ในวังวนของทะเลสีแดงที่มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด (Red Ocean) และคำถามต่อมา

ตัวอย่างที่ 1 ด้านการสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณาตัด สำหรับการเปิดศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งที่กระจายทั่วภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยราชภัฏตั้งอยู่มีจำนวนมากกว่ามหาวิทยาลัยละ 20 แห่งเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ท้องถิ่น หลายแห่งมีการเปิดสอนซ้ำซ้อนตึกเดียวกันมีสองมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการศึกษาข้อมูล พบว่า ที่ตึกซุปเปอร์เซฟ สำโรงมีการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เป็นต้น และบางแห่งเปิดในบริเวณ ที่ใกล้เคียงกันมาก ส่งผลต่อคุณภาพทางวิชาการตามมาหลายประการ เนื่องจากการรับนักศึกษาไม่ต้องสอบข้อเขียนและไม่ต้องสอบสัมภาษณ์ดังนั้นทุกคนที่มาสมัครถ้ามีคุณสมบัติครบสามารถเข้ารายงานตัวเพื่อเรียนได้เลย การรับโดยไม่สอบทั้งข้อเขียนและการสัมภาษณ์นำมาซึ่งผลเสียทั้งในระยะสั้นและระยาวต่อตัวผู้เรียนและมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ทั้งคุณภาพของบัณฑิต เมื่อมีผู้เรียนน้อยเพื่อให้คุ้มกับการลงทุนในค่าใช้จ่ายทั้งค่าอาคาร สถานที่และค่าตอบแทนอาจารย์ผู้สอนที่ต้องสอนนอกเวลา อีกทั้งมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางทั้งของเจ้าหน้าที่ประสานงาน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด และห้องสมุดเคลื่อนที่ และอื่นๆ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปิดรับตลอดปี

การศึกษา 1 ปีการศึกษามี 3 ภาคเรียน ทำให้สังคมมองว่าต้องการเรียนเมื่อใดหรือลัมเลิกการเรียนเมื่อใดก็ได้

ตัวอย่างที่ 2 ด้านการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณาตัด การแข่งขันกันเปิดสาขาวิชาต่าง ๆที่เป็นที่นิยมของสังคมเช่น สาขาวิศว สาขานิเทศศาสตร์ สาขาการเมืองการปกครอง แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏยังบางแห่งไม่มีอาจารย์ที่เพียงพอด้วยประการทั้งปวง เช่น ขาดเครื่องมือที่ทันสมัย เทคโนโลยียังไม่พร้อม หรือแม้บางแห่งมีความพร้อมมากโดยมีงบประมาณในการลงทุนที่สูง ผู้เรียนและผู้ปกครองบางส่วนยังมีความเชื่อและทัศนคติว่าต้องไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีชื่อเสียงในด้านนี้มานานและสังคมให้การยอมรับ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องลงทุนสูงมากอีกทั้งยังต้องดึงงบประมาณที่ จะพัฒนาสาขาอื่น ๆ มาทุ่มกับสาขาใหม่นี้ ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการประชาสัมพันธ์ และการดำเนินการอื่น ๆ ล้วนแต่ต้องใช้งบประมาณที่สูง ผนวกกับต้องแข่งขันการรับนักศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงทำให้มีนักศึกษาน้อยบางครั้งเพราะสอบพลาดจากที่อื่น บางครั้งเกิดปัญหาเรียนสำเร็จแล้วหางานทำลำบาก นักศึกษาบางคนเรียนเก่งแต่สังคมไม่ให้การยอมรับ โดยทั่วไปทุกคนจะเคยได้ยินว่าเรียนสาขานี้ต้องที่นี่ ดังนั้นแม้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะมีศักยภาพเพียงพอ ก็ควรพิจารณาตัดออก เพื่อหันมาบุกเบิกตลาดใหม่ที่ไม่ต้องแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ หรือมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ด้วยกัน เช่น การผลิตยาจากพืชสมุนไพรท้องถิ่น พัฒนาส่งเสริม ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนั้นตั้งอยู่ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ หรือมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น ๆ ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือสนใจจะเปิด เหมือนการ แข่งละครหลังข่าวของโทรทัศน์ช่อง 3 และช่อง 7 ช่อง 5 แม้ทำละครดีเพียงใดแต่ถ้าไม่ได้ออกอากาศช่อง 3 และช่อง 7 ก็ยากที่จะดึงผู้ดูจำนวนมากได้ ดังนั้น ช่อง 5 จึงทำรายการ Biography, Mega Clever ซึ่งทำให้ได้ ผู้ดูจำนวนมากที่ชอบรายการดังกล่าว เป็นต้น

ตัวอย่างที่ 3 ด้านการวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณาตัด การวิจัยที่ไม่ได้นำมาพัฒนาชุมชน หรืองานวิจัยที่ศึกษาแล้วเก็บไว้ในตู้ไม่ได้มีใครนำมาใช้ประโยชน์เพื่อหันมาพัฒนางานวิจัยที่ให้ประโยชน์กับชุมชน

คำถามที่ 2 มีปัจจัยใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องมีการลดลงให้ต่ำกว่าอุตสาหกรรม (Reduced: Which factors should be reduced Rajabhat University's standard?) เป็นคำถามกดดันให้ผู้บริหารกำหนดว่าผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเน้นการออกแบบมากจนเกินไปเพื่อเอาชนะการแข่งขันหรือเปล่าซึ่งมุ่งที่จะสนองลูกค้ามากจนเกินไปกระทั่งส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนสูงมากเกินความจำเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะลดสิ่งใดลงบ้าง เป็นคำถามเพื่อกดดันให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์วิเคราะห์ว่าการดำเนินตามพันธกิจปัจจุบันเน้นการทำบางสิ่งบางอย่างมากเกินไปเพื่อเอาชนะการแข่งขันหรือเพื่อความอยู่รอด หรือทำตามกันมากที่ไหนก็ทำกัน ซึ่งการกระทำดังกล่าวแม้จะสนองตอบความ

ต้องการของชุมชนและสังคมทุกภาค ส่วนมากเกินไป แม้ว่าเป็นส่วนที่ดีสำหรับผู้เรียน ผู้ปกครอง รวมถึงบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เอง แต่การทำสิ่งใดไดที่มากเกินไปและเกินความจำเป็น นำมาซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมีต้นทุนสูงขึ้นมากเกินความจำเป็นและไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้นอีกต่อไป โดยวิเคราะห์ว่า อะไรคือปัจจัยที่สามารถลดลงให้เหลือต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งที่ผ่านมาอาจจะเคยคิดว่าคุณค่านั้นๆ ลูกค้ามีความต้องการมาก แต่จริงๆ แล้วอาจจะไม่มากอย่างที่คิดก็ได้

ยกตัวอย่างที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณาลดจำนวนหน่วยกิตที่เกินมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด การกำหนดจำนวนหน่วยกิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ที่นักศึกษาลงทะเบียนเรียนบางหลักสูตรนั้นมากเกินกว่าที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรกำหนดไว้มากเพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอนที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อแก้ปัญหาอาจารย์มีภาระงาน หรือบางครั้งมีค่าตอบแทนทั้งต่ออาจารย์ผู้สอนและรายได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามมา ทำให้นักศึกษาต้องรับภาระค่า หน่วยกิตและเวลาในการเรียนมากเกินความจำเป็น ซึ่งบางวิชาสามารถบูรณาการเข้าด้วยกันได้ ดังนั้นควรพิจารณาจำนวนหน่วยกิตรายวิชาของแต่ละหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดย ยึดนักศึกษาเป็นหลัก

ตัวอย่างที่ 2 พิจารณาลดระยะเวลาในการศึกษาให้เหลือ 2 ภาคเรียน เช่น บางหลักสูตรปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่เป็นหลักสูตรระยะสั้น เช่น ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู เรียน 32 หน่วยกิต ใช้เวลาเรียน 1 ปีการศึกษา มี 3 ภาคเรียนจะสำเร็จการศึกษา ส่วนในสถาบันอุดมศึกษาอื่น เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยบูรพาใช้เวลาเรียนเพียง 2 ภาคเรียนจะสำเร็จการศึกษา ทั้งนี้ค่าเล่าเรียนมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยบูรพา และ มหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ ได้รับเท่ากันเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้ทุนมาสำหรับครูและบุคลากรเพื่อให้มีใบประกอบวิชาชีพครู ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารลดระยะเวลาเพื่อให้ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้นคือค่าตอบแทนอาจารย์ผู้สอน ค่าดำเนินการอื่นๆ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารจัดการเทศะ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ภายใต้งบประมาณที่ได้รับ

ตัวอย่างที่ 3 พิจารณาลดวิทยากรภายนอกที่เชิญจากหน่วยงานธุรกิจเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจต่างๆ ลงปัจจุบันเข้ามาได้โดยประธานสาขาหรือคณาจารย์ในสาขาวิชาแนะนำมา มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีข้อมูลวิทยากรที่เป็นส่วนกลางและมีประวัติที่สังคมยอมรับและตรวจสอบได้โดยจัดให้มีมีกระบวนการ สรรหาและเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมสูง มีความรับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีของนักศึกษาและสังคม ควรเป็นผู้ที่สังคมให้การยอมรับโดยต้องมีความรู้และทักษะในการประเมินผลเนื่องจากต้องตัดสินผลการเรียนของผู้เรียน ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง หรือผิดพลาดน้อยที่สุดและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง บางครั้งวิทยากรพูดมากเกินความจำเป็นเล่าสิ่งต่างๆนานาซึ่งไม่เกิดประโยชน์หรือเพิ่มประสบการณ์ส่วนใด บางครั้งพูดโดย

หาสาระไม่ได้และใช้เวลานาน ควรพูดในประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องและไม่เกิดประโยชน์ให้ลดลงเพื่อเพิ่มการพูดในเรื่องที่จำเป็น สำคัญและมีประโยชน์ต่อผู้เรียน และบางครั้งพบว่า วิทยากรหรืออาจารย์บางท่านก็ให้นักศึกษารายงานหน้าห้องทั้งเทอมโดยไม่สรุปในแต่ละครั้ง (ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นักศึกษาในภาคเรียนที่ 2/2550)

สรุปเมื่อดำเนินการครบสองคำถามแรกจะทำให้องค์กรมองเห็นโครงสร้างของการลงทุนที่ต่ำลง (Drop cost structure)

คำถามที่ 3 มีปัจจัยใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นและควรจะยกระดับให้เหนือกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม (Raised : Which factor should be raised Rajabhat University's standard?) มีสิ่งใดที่มหาวิทยาลัยราชภัฏควรจะยกระดับให้เหนือกว่าสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ คำถามนี้เป็นคำถามผลักดันให้มหาวิทยาลัยราชภัฏค้นหาว่าการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันมีสิ่งใดบ้างที่ควรจะเพิ่มเข้ามาในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ทั้งในส่วนปริมาณและคุณภาพ คำถามนี้ผลักดันให้ผู้บริหารค้นและกำจัดข้อตกลงที่องค์กรต่างๆ กดดันให้ลูกค้าจำต้องยอมรับโดยไม่มีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า โดยการวิเคราะห์ว่า อะไรคือปัจจัยที่ควรที่จะยกให้สูงกว่ามาตรฐานมีสิ่งใดที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจะเพิ่มให้เหนือกว่าสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ คำถามนี้เป็นคำถามผลักดันให้มหาวิทยาลัยราชภัฏค้นหาว่าการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันมีสิ่งใดบ้างที่ควรจะเพิ่มเข้ามาในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งในส่วนปริมาณและคุณภาพ

ตัวอย่างที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณายกระดับคุณภาพอาจารย์ชาวต่างชาติ เช่นวิชาภาษาอังกฤษ วิชาภาษาจีน วิชาภาษาเกาหลี วิชาภาษาญี่ปุ่น เพื่อให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์ตรงจากเจ้าของภาษาเพื่อเรียนรู้สำเนียง จังหวะที่ถูกต้อง รวมทั้งได้สนทนาเรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน หรือเพิ่มการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับต่างชาติ หรือ แลกเปลี่ยนอาจารย์โดยภายใต้โครงการความร่วมมือ เป็นต้น

ตัวอย่างที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณายกระดับหลักสูตรท้องถิ่นอะไรบ้าง ที่แต่ละแห่งตั้งอยู่โดยอาศัยปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เพื่ออนุรักษ์มรดก และวัฒนธรรมของท้องถิ่นไว้ เช่นภาคใต้มีการผลิตย่านลิเพาเป็นกระเป๋าถือและเครื่องประดับที่สวยงาม หรือการอาศัยสถานที่ตั้งเป็นหลักในการพิจารณาเพิ่ม เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกและสถาบันอุดมศึกษาที่ใกล้เคียงเพิ่มความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกันร่วมมือกันเปิดสาขาโลจิสติกส์ หรือสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในสายการบิน เนื่องจากอยู่ใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ อาหาร ขนมคาวหวาน ผลิตภัณฑ์ที่ระลึก แอร์โฮสเตส ผู้แนะนำการท่องเที่ยว การโรงแรม เป็นต้น

ตัวอย่างที่ 3 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณายกระดับ เช่น จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิ โดยให้การสนับสนุนมากขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานตาม 6 ด้านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 1) จัดการศึกษาทุกรูปแบบให้โอกาสทางการศึกษาแก่ปวงชน สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ผลิตและพัฒนาบุคลากร 2) วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร (R&D) เพื่อการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ 3) บริการวิชาการแก่สังคม 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นศูนย์กลางภูมิปัญญาท้องถิ่น 5) ผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ 6) ปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ตัวอย่างที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณายกระดับ เช่น สถานที่จอดรถมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนมากมีบริเวณให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และผู้มาติดต่อไม่เพียงพอเนื่องจากมีเนื้อที่ หรือสร้างขึ้นอย่างจำกัดทำให้ต้องประสบปัญหาบางครั้งมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง บางครั้งจอดไว้แล้วทรัพย์สินสูญหาย หรือบางครั้งรถหาย แต่ทุกคนจำเป็นต้องยอมรับความจำกัดนี้อย่างไม่มีทางเลือกอื่น ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏควรสร้างอาคารจอดรถให้เพียงพอเพื่อให้ทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา รวมทั้งผู้ที่มาติดต่อมีความสบายใจและป้องกันความขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งมีความปลอดภัยในทรัพย์สิน ซึ่งอาคารจอดรถควรอยู่ในบริเวณที่ปลอดภัยและไม่ไกลเกินไป อีกทั้งการออกแบบควรเหมาะกับรถทุกประเภท บางแห่งสร้างแล้วแคบเกินกว่าที่จะเลี้ยวได้อย่างปลอดภัยต้องอาศัยความชำนาญสูง หรือเหมาะกับรถคันเล็กๆเท่านั้น ซึ่งจะมาซึ่งปัญหาอีกเช่นกัน

ตัวอย่างที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณายกระดับเงินเดือนและค่าตอบแทนสำหรับอาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างปกติ และมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน

คำถามที่สี่ มีปัจจัยใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็น และควรจะการสร้างขึ้นซึ่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีคนเสนอมาก่อน (Created Grid: Which factors should be created that Rajabhat University's has never offered?) เป็นคำที่จะช่วยให้ค้นพบบ่อเกิดของคุณค่าต่อนักศึกษา และ ผู้เข้ามารับบริการ และสร้างความต้องการใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อนักศึกษากลุ่มใหม่ๆที่ไม่เคยเป็นนักศึกษา หรือเข้ามารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และยังเปลี่ยนโครงสร้างราคาในสถาบันอุดมศึกษา โดยการวิเคราะห์ ว่าอะไรคือปัจจัยใหม่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรจะพัฒนาขึ้นมา อีกทั้งยังไม่มีการนำเสนอในสถาบันอุดมศึกษาใดๆ มาก่อน โดยการสร้างคุณค่าบางประการที่ไม่เคยมีการนำเสนอในสถาบันอุดมศึกษา อะไรที่ดีมีประโยชน์และมีความเป็นปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพัฒนาขึ้นมา

2.3.3 เครื่องมือในการการดำเนินการ คือ กรอบเส้นทางดำเนินการหลัก 6 ประการ โดยบูรณาการร่วมมือของทุกฝ่ายและสิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือการสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่

ตลอดเวลา เนื่องจากเส้นโค้งเชิงคุณค่า Value curve สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ก็ทำได้เช่นกัน ลอกและเรียนได้ ในที่สุด ก็จะเกิดการแข่งขัน การคิดหากลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นกิจวัตรประจำตลอดเวลา ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องปกติในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องก้าวตามการเปลี่ยนแปลงของโลกให้ทัน การสร้างสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Strategic Formulation) โดยมีหลักการสำคัญคือ 1) การสร้างขอบเขตทางตลาด ประกอบด้วย 6 เส้นทาง โดยต้องมองข้ามไปยังสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกอื่นๆ มองข้ามไปยังกลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารจัดการอื่นในสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกัน มองไปยังห่วงโซ่ของนักศึกษา ผู้ปกครองและผู้เข้ามารับบริการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มองข้ามไปยังหลักสูตรใหม่ การให้บริการใหม่ กับชุมชน ผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือประโยชน์ และมองข้ามกาลเวลาโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มมีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

1) หลักการข้อที่หนึ่ง การสร้าง บุกเบิก แสวงหาขอบเขตตลาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ขึ้นมาใหม่

เดิมจากการแลกหมัดต่อหมัดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยละทิ้งการแลกหมัดต่อหมัด แล้วมุ่งไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

(1) มองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ

เป็นการสร้างขอบเขตทางตลาดขึ้นมาใหม่เพื่อจะได้หนีให้ห่างจากตลาดการแข่งขันเป็นการสร้างน่านน้ำสีคราม มุ่งไปยังการค้นหาความเสี่ยงที่สถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายต่อสู้อยู่ สิ่งดึงดูดและท้าทายคือการระบุโอกาสจากความเป็นไปได้ซึ่งมีอยู่มหาศาลด้านการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในน่านน้ำสีครามที่ดึงดูดใจ ความท้าทายเป็นกุญแจสำคัญ โดยใช้เครื่องมือคือ กรอบเส้นทางดำเนินการ 6 เส้นทาง ประกอบด้วย

เส้นทางที่ 1 ต้องมองไปยังสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกอื่นๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์หาคำตอบว่า แล้วทางเลือกในการบริหารจัดการของเราคืออะไร นักศึกษา ผู้ปกครองข้ามไปหาสิ่งเหล่านั้นเพราะอะไร ทำไมจึงมีคนไปเรียนสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งจำนวนมาก บางแห่งมีจำนวนน้อย ด้วยการเน้นองค์ประกอบหลักที่นำนักศึกษาและผู้ปกครองให้ก้าวไปหาสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก และการขจัดหรือลดสิ่งอื่นๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ก็จะสามารถสร้างน่านน้ำสีครามได้ของพื้นที่ในตลาดใหม่ได้ มองมุมที่กว้างที่สุดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไม่ได้บริหารจัดการในเฉพาะ

สถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการอยู่เท่านั้น แต่ต้องบริหารจัดการกับสถาบันอุดมศึกษา ธุรกิจ และสถาบันการศึกษาอื่นๆ

(2) มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เส้นทางที่ 2 มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์หาคำตอบว่าอะไรคือกลุ่มกลยุทธ์ย่อยในสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เหตุใดนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ที่เข้ามารับบริการในสถาบันอุดมศึกษาจึงเลือกมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน และเหตุใดนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ที่เข้ามารับบริการจึงเลือกเรียนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำนองเดียวกันกับที่เราสร้างน่านน้ำสีครามได้ด้วยการมองข้ามไปยังสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก เรายังสามารถบริหารจัดการได้ด้วยการมองข้ามไปยังกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาหรือธุรกิจอื่น โดยทั่วไปกลยุทธ์ต่างๆ แบ่งคร่าวๆ ได้ 2 มิติหลักคือ ราคา และผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นกุญแจสำคัญในเส้นทางนี้คือการก้าวให้พ้นวิสัยทัศน์ที่เหมือนอุโมงค์แคบนี้ ด้วยการทำความเข้าใจว่าองค์ประกอบใดเป็นบ่งชี้การตัดสินใจของนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ที่เข้ามารับบริการในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อทำการค้าในตลาดที่สูงกว่า หรือต่ำกว่าจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง

(3) มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษา และผู้เข้ามารับบริการ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้เรียนหรือนักศึกษา” ใหม่

เส้นทางที่ 3 มองไปยังห่วงโซ่ของนักศึกษาหรือผู้ที่จะมารับบริการ ให้คำจำกัดความ กลุ่มนักศึกษาหรือผู้เรียนขึ้นมาใหม่ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ผู้แข่งขันจะมุ่งสู่กลุ่มนักศึกษาเป้าหมายหลักตามที่ได้กำหนดไว้ แต่ในความจริงแล้วยังมีห่วงโซ่ของกลุ่มนักศึกษามี 3 ลักษณะคือ

ผู้ปกครอง คือผู้ที่อาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการตัดสินใจเข้าไปศึกษาหรือเข้าไปรับบริการยกตัวอย่าง ผู้ปกครองเลือกซื้อรถยนต์ในนักศึกษา

ผู้เรียนหรือนักศึกษา คือผู้ที่เข้าไปเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์หรือเข้ามารับบริการ ยกตัวอย่าง ลูกตัดสินใจไปเรียนตามผู้ปกครองเลือกมหาวิทยาลัยให้ลูกขับรถยนต์ที่ผู้ปกครองเลือกซื้อไปเรียนหนังสือ

ผู้มีอำนาจในการซื้อ คือ รัฐบาลผู้วางแนวทางการใช้บัณฑิตในอนาคตและเป็นผู้ให้การสนับสนุน เช่น ให้ทุนสนับสนุนสาขาวิทยาศาสตร์ แพทย์เฉพาะทาง วิชาชีพครู เป็นต้น ผู้ที่กำหนดการใช้สินค้าและบริการ ยกตัวอย่าง แพทย์ระบุชนิดของยา และเวชภัณฑ์ที่คนไข้หรือญาติต้องต้องใช้และซื้อตามใบสั่งนั้นโดยไม่สามารถตัดสินใจหรือเลือกเองไม่ได้

ดังนั้นต้องวิเคราะห์ว่าอะไรคือห่วงโซ่ของนักศึกษาหรือผู้ที่จะเข้ามารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ กลุ่มไหนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ของเรามุ่งเน้นเป็นพิเศษถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เปลี่ยนกลุ่มนักศึกษา หรือผู้เข้ามารับบริการกลุ่มใหม่จะบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าใหม่ได้หรือไม่ อย่างไร ยกตัวอย่าง ฟาร์มโชคชัย มีนมสดตรา

ฟาร์มโชคชัย และสเต๊กเนื้อวัวที่เป็นรายได้หลักและมีชื่อเสียงมากในช่วงหลังมีคนหันมาเลี้ยงโคนมมากขึ้น จึงหันมาพัฒนาธุรกิจเชิงท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ (Agro Tour) เป็นส่วนหนึ่งของฟาร์มโชคชัย จัดให้เข้าชม มีสวนสัตว์ สวนดอกไม้ ทำให้ผู้ที่ไม่บริโภคเนื้อหรือไม่คิดจะบริโภคกลายมาเป็นลูกค้าของฟาร์มโชคชัย ผู้ที่ไม่เคยคิดว่าจะจ่ายเงินให้กับธุรกิจปศุสัตว์ โคเนื้อและโคนมกลับกลายมาเป็นลูกค้า และในบางคนที่ไม่ทานเนื้อก็กลายเป็นประชาสัมพันธ์ให้กับฟาร์มโชคชัยโดยไม่รู้ตัวเมื่อเข้าเยี่ยมชมแล้วประทับใจก็กลับไปชวนเพื่อหรือคนที่รู้จักมาเยี่ยมชม

(4) มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ และบริการใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่ยังไม่มีสถาบันอุดมศึกษาใดทำมาก่อน

เส้นทางที่ 4 มองไปยังผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม โดยการวิเคราะห์ว่ามีบริบทใดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์บ้าง อะไรเกิดขึ้นก่อนหน้านี้ ปัจจุบันเป็นอย่างไร และหลังจากนี้จะมีอะไรบ้าง ต้องสามารถระบุการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เช่น หลักสูตรใหม่ บริการใหม่ ผลิตภัณฑ์เสริม และข้อเสนอบริการใหม่ๆ ได้

(5) มองไปยังการสร้างความพึงพอใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์

เส้นทางที่ 5 มองไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือประโยชน์การใช้งานสำหรับนักศึกษาหรือผู้ที่เข้ามารับบริการ ปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นการใช้งานและอารมณ์ความรู้สึกของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยการวิเคราะห์สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่ไม่เพียงแต่ยอมรับกันทั่วไปเป็นกรอบของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ แต่รวมถึงการเน้นไปที่ฐานความพึงพอใจหนึ่งหรือสองประการ คำนึงถึงค่าเทอมและการเป็นบัณฑิตที่ประสบความสำเร็จในอนาคต มีความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ ความสมเหตุสมผล สังคมให้การยอมรับ เพื่อให้ได้คำตอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยอิงประโยชน์ใช้สอยหรือสนองต่ออารมณ์ ความรู้สึก บนพื้นฐานของอารมณ์ความรู้สึก การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะถอดถอนหรือปลดองค์ประกอบใดออกไป

(6) มองกาลเวลาทันสมัยอยู่ในกระแสกาลเวลาและเทคโนโลยีโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เส้นทางที่ 6 มองกาลเวลาโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มภายนอกข้ามไปในอนาคต เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องขึ้นอยู่กับแนวโน้มภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาครั้งแล้วครั้งเล่า ลองนักถึงการขึ้นมาอย่างรวดเร็วของอินเทอร์เน็ต หรือความเคลื่อนไหวของประชาคมโลกเพื่อปกป้องสภาพแวดล้อม การครุ่นคิดแนวโน้มเหล่านี้ด้วยมุมมองที่ถูกต้องว่ามีแนวโน้มอะไรบ้างซึ่งไม่น่าจะพลิกผัน มองเห็นวิถีโคจรชัดเจน และมีโอกาสสร้างผลกระทบต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ แนวโน้มเหล่านี้จะส่งผลกระทบอย่างไร เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว จะเปิดการใช้ประโยชน์ที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อย่างไร

สรุปหลักการข้อที่หนึ่งประกอบด้วย 6 เส้นทางหลัก เป็นการสร้าง แสวงหา บุกเบิก หาขอบเขตทางตลาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ขึ้นมาใหม่ เพื่อจะได้หนีให้ห่างจากตลาดการแข่งขัน ให้กลายเป็นการสร้างน่านน้ำสีครามโดยการคิดนอกกรอบการแข่งขันที่มีอยู่เดิม การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะเห็นวิธีปรับเปลี่ยนสภาพแบบดั้งเดิม การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่จะสร้างกรอบการตลาดที่มีอยู่เดิมขึ้นมาใหม่ รวมทั้งสร้างน่านน้ำสีคราม กระบวนการในการค้นหาและสร้างน่านน้ำสีคราม และเข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์รอบเส้นทางทั้ง 6 เส้นทางนี้แล้ว ลำดับต่อไปคือจะใช้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างไรโดยอาศัยหลักการข้อที่สอง มาถึงตอนนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์พร้อมเข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์รอบเส้นทางนี้แล้ว ต่อไปจะใช้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ โดยมุ่งเน้นภาพใหญ่และประยุกต์แนวคิดเหล่านี้ในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2) หลักการที่สอง การมุ่งเน้นภาพส่วนรวมใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข

พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลขของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข ของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

(1) การตื่นตัวเชิงภาพ

1) เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน ”สภาพที่เป็นจริง”

2) ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

(2) การสำรวจเชิงภาพ

1) ออกภาคสนามสำรวจเส้นทางหกประการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

2) สังเกตประโยชน์ของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน

3) พิจารณาว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรจะตัดปัจจัยใดออกไป สร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

(3) งานแสดงภาพกลยุทธ์

1) วาดภาพ “ที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม

2) ฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา

3) ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ “ดีที่สุด” ในอนาคต

(4) การสื่อสารให้เห็นภาพ

1) แจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน - หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ

2) สนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น

อย่างไรก็ตามในการผลักดันมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เมื่ออยู่ในกลุ่มผู้บุกเบิกนั้น ผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงสุด คณาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายต้องตระหนักว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะเติบโตสูงสุดได้ตามแผนการดำเนินงานที่ได้วางแผนร่วมกัน ซึ่งอาจต้องใช้เวลานานและและบริหารงานอยู่บนความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง สร้างความสมดุล มีวิสัยทัศน์ อย่างเหมาะสม เพื่อการเอาชนะข้อจำกัดของแผนยุทธศาสตร์ การสร้างกระบวนการตามภาพในบางขั้นตอนต้องรวบรวมและอภิปรายตัวเลขรวมทั้งเอกสาร แต่กลยุทธ์น่านน้ำสีครามเชื่อว่ารายละเอียดเหล่านี้จะเข้ารูปเข้ารอยได้ง่ายขึ้น ถ้าผู้บริหารเริ่มด้วยภาพใหญ่ว่า จะแยกตัวออกจากการแข่งขันได้อย่างไร วิธีการที่จะทำให้มองเห็นภาพยุทธศาสตร์ที่นำเสนอไว้ที่นี้ จะทำให้ยุทธศาสตร์กลับไปสู่การวางแผน และจะเพิ่มโอกาสในการสร้างน่านน้ำสีครามอีกมากมาย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะขยายน่านน้ำสีครามที่กำลังดำเนินอยู่ได้อย่างไร เพื่อดำเนินการในขั้นต่อไปคือ ยุทธศาสตร์การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมต่อไป

3) หลักการที่สาม การก้าวให้พ้นจากความต้องการที่มีอยู่เดิม

พัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากร และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

ชั้นที่ 1 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเรียนหรือมารับบริการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ชั้นที่ 2 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกเรียน และไม่คิดจะมาเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ชั้นที่ 3 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ซึ่งมหาวิทยาลัยเองก็คาดไม่ถึงว่าจะมาเป็นนักศึกษาหรือผู้มารับบริการได้

การขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่กำลังสร้างให้กว้างที่สุดไม่เพียงพอ ต้องได้ประโยชน์จากสิ่งนั้นด้วย เพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายชนะ – ชนะ อย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ราชนครินทร์ไม่ต้องการก้าวออกจากน่านน้ำสีแดงเพียงเพื่อจะพบตนเองจมอยู่ในการแข่งขันและพ้นจากการสู้แบบหมัดต่อหมัด

คำถามคือมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จะดำเนินการอย่างไรที่จะขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่สร้างขึ้นให้มีขนาดใหญ่ได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การก้าวให้พ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมที่เป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ถ้าสามารถทำให้สิ่งที่นำเสนอใหม่เป็นที่ต้องการอย่างมาก มีคนมาสมัครเรียนและมารับบริการจำนวนมากจะช่วยลดอัตราเสี่ยงได้ ลำดับต่อไปจะเป็นยุทธศาสตร์ที่จะแสดงวิธีสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่เติบโตได้ ขยายได้ และรักษาการเติบโตนั้นไว้ในน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต่อๆ ไป

4) หลักการที่สี่ การกำหนดยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง

โดยพัฒนานโยบาย ส่งเสริม เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการพัฒนาลำดับกลยุทธ์ที่ถูกต้อง เป็นรูปธรรมและแนวคิดน่านน้ำสีครามที่สมเหตุสมผลเพื่อให้มั่นใจโอกาสเติบโตและวิธีประเมินแนวคิดน่านน้ำสีครามตามหลักเกณฑ์ในลำดับนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

(1) ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา

(2) อัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผลและนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึง

(3) ต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขาและผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

(4) ผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นที่ยอมรับของสังคม และหน่วยงานต่างๆ

เมื่อได้ลำดับกลยุทธ์จาก ความเป็นเลิศทางวิชาการ และวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขา แต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา มีอัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผล และนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึงรวมทั้งต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขาและผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สอดคล้องกันนับว่าแนวคิดน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัย การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กรตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถเติบโตได้ และสามารถลงสู่ภาคสนาม เป็นการปฏิบัติกลยุทธ์น่านน้ำสีครามต่อไป

5) หลักการที่ห้า การเอาชนะอุปสรรคหลัก ๆ ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ นับว่าเป็นภาคสนามของปฏิบัติการกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

โดยพัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุม ส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากร และ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณา 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 คือความรู้ความเข้าใจ: องค์กรติดอยู่กับสภาพความสมดุล การปลุกเร้าหรือกระตุ้นบุคลากรทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ให้รับทราบความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนจากกลยุทธ์น่านน้ำสีแดงอาจไม่ใช่เส้นทางสู่ความเจริญก้าวหน้า หรือการนำมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่ความเป็นเลิศอนาคตอีกต่อไป

ประการที่ 2 คือทรัพยากรที่มีจำกัด: ยิ่งเปลี่ยนยุทธศาสตร์มากเท่าไรก็ยิ่งคาดหมายได้ว่าต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น แต่ไม่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กำลังใช้ทรัพยากรลดลง ไม่ใช่เพิ่มขึ้น

ประการที่ 3 คือแรงจูงใจมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะจูงใจ: ทีมผู้บริหารให้เคลื่อนไหวรวดเร็ว และยึดมั่นอยู่กับการออกจากสภาพปกติที่เป็นอยู่ได้อย่างไร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาหลายปีและกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่มีเวลาขนาดนั้น ต้องจูงใจผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์

ประการที่ 4 คือการเมืองมีการคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนาจ: โดย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์อาจจะพบกับปัญหา เหมือนหรือคล้ายกับคำกล่าวที่ว่า “ที่มหาวิทยาลัยของเราคุณอาจถูกยิงล้มลงก่อนจะต้องท่าสู้เสียอีก”

การรู้ว่าจะมีชัยชนะเหนือสิ่งนี้ได้อย่างไร คือกุญแจสำคัญต่อการลดความเสี่ยงขององค์กร ความสับสนวุ่นวายขององค์กร เพื่อให้การเอากลยุทธ์น่านน้ำสีครามไปปฏิบัติได้จริง ประเด็นสำคัญคือ การลดความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต้องทิ้งความเชื่อแบบดั้งเดิมที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ยิ่งเปลี่ยนมากเท่าไหร่ก็ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการสร้างผลลัพธ์มากเท่านั้น แทนที่จะเป็นเช่นนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จำเป็นต้องปรับวิธีคิดโดยใช้สิ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบหักมุม ซึ่งจะช่วยให้เอาชนะอุปสรรคทั้งสี่ประการได้รวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง ขณะเดียวกันก็จะได้แรงสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติในการออกจากสภาพสมดุลที่เป็นอยู่

6) หลักการที่หก การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

โดยพัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการ พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากร เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย

(1) การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตาม การเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จุดสิ้นสุด เพราะขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้

(2) กระบวนการที่ไม่เหมาะสมจะทำลายการปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้ การขับเคลื่อนที่เป็นการคิดริเริ่มทางคุณค่าซึ่งทุกฝ่ายชนะนี้ ไม่ใช่ว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ไม่ดีหรือระบบที่คิดไว้ใช้การไม่ได้ ถ้าขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และไม่ได้ประเมินเหตุผลความจำเป็นสำหรับปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อาจทำให้มีกลุ่มคนหรือบางคนเกิดคัดค้านต่อต้านอาจจะเป็นการแสดงออกหรือการไม่ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ซึ่งส่งผลร้ายพอกัน

(3) พลังของการะบวนการที่ยุติธรรม ความเสมอภาคหรือความยุติธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญในทุกยุคทุกสมัยรวมถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งมุ่งเน้น ความยุติธรรมในกระบวนการการ (Procedural Justice) ที่ต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในผลลัพธ์ และอุทิศทุ่มเทเพื่อผลลัพธ์นั้นเพิ่มขึ้น เมื่อมีความยุติธรรมในกระบวนการการ ดังนั้นการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยแสดงออกทางด้านบริหารให้เห็นความยุติธรรม ภายใต้ร่วมเงาของกฎหมายจะนำมาซึ่งการยอมรับในหมู่คนตั้งแต่เริ่มต้น เมื่อมีการบริหารจัดการอย่างยุติธรรมระหว่างการสร้างยุทธศาสตร์แล้ว บุคลากรก็จะเชื่อมั่นว่ามีสนามที่มีระดับซึ่งบันดาลใจให้ร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงาน

(4) กระบวนการที่ยุติธรรม การมีส่วนร่วมในกระบวนการ (Engagement) มีการอธิบาย (Explanation) มีความคาดหวังที่ชัดเจน (Clarity of expectation) ความไว้วางใจและการทุ่มเทอุทิศ “ฉันรู้สึกว่าความเห็นของฉันสำคัญ” อาสาร่วมมือ “ฉันจะทำมากกว่าที่กำหนดไว้ในหน้าที่” เกินความคาดหมายริเริ่มด้วยตนเอง

การสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับกระบวนการยุติธรรมในการปรับทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุใดการระมัดระวังหรือละเมิดกระบวนการที่ยุติธรรมที่จะสร้างกลยุทธ์จึงมีพลังในการสร้างหรือทำลายเวลานำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไปปฏิบัติได้ ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของการ

ยอมรับทางความคิดและอารมณ์ เมื่อคุณค่าทางอารมณ์ของคนไม่ได้รับการยอมรับก็จะรู้สึกโกรธ และไม่ใช้พลังกระทำการใดๆ กลับจะคอยถ่วงและคัดค้าน อาจโจมตีด้วยซ้ำ ดังนั้นการยอมรับแรงบันดาลใจให้เกิดแรงจูงใจจากภายในอย่างรุนแรงเป็นเหตุให้คนทำงานเกินหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้และเกิดอาสาร่วมมือและจะประยุกต์ ใช้ความรู้และความชำนาญการของตนได้ดีกว่า

ดังนั้นการคิดหากลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่สามารถทำเพียงครั้งเดียวแล้วจบไป ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตกอยู่ในน่านน้ำทะเลสีแดงที่เต็มไปด้วยการแข่งขันอีกครั้ง ดังนั้นกลยุทธ์น่านน้ำสีครามจึงต้องดำเนินการต่อเนื่องเป็นพลวัตร

3.3.4 วิธีคิด 7 ข้อที่จะช่วยให้สร้างน่านน้ำสีครามใหม่เพื่อมุ่งสู่ขุมทรัพย์ใหม่ คือ นักศึกษากลุ่มใหม่ หลักสูตร การให้บริการแบบใหม่ เทคโนโลยีใหม่ได้เร็วยิ่งขึ้น มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

1) มองข้ามออกไปนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

2) มองมหาวิทยาลัยราชภัฏในลักษณะผสมผสาน

3) บุคคลใดคือผู้ตัดสินใจที่จะเข้ามาเรียนหรือรับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4) ตั้งคำถามว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นตามลำดับตั้งแต่แรกจนถึงสิ้นสุดที่มีผู้เข้ามาศึกษาและรับบริการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5) นักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้างเป็นเหตุจูงใจ มาเนื่องจากเพราะอารมหรือมีเหตุผลอื่นใด

6) วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

7) มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดึงผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาหรือไม่เคยเข้ามารับบริการให้เข้ามาศึกษาหรือเข้ามารับบริการ

3.4 ตัวอย่างธุรกิจที่ประยุกต์ใช้แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. Ford Model T (1908)
2. General Motor (1972)
3. CNN-Real-time News (1980)
4. Starbucks
5. Southwest Airlines

6. Canada’s largest cultural export โดย กาย ลาลิแบร์เต้ (Guy Laliberte’) ผู้บริหารและนักแสดง เซียร์ค ดู โซแลล irque du Soleil) ผู้ส่งออกทางวัฒนธรรมการแสดงรายใหญ่ที่สุดของแคนาดา

7. ร้านตัดคิวบีเฮ้าส์ ในประเทศญี่ปุ่น (Quick Beauty House) ที่จะขยายทั่วทวีปเอเชียเป็นหนึ่งพันร้านในปี 2003

8. G-mail

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

9. ฟาร์มโชคชัย

10. ร้านอาหารเฒอแตมพอเพียงฟู้ดเฮ้าส์

สรุปกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือกระบวนการ หรือวิธีการในการคิดที่เป็นพลวัตร เพื่อค้นหายุทธศาสตร์ใหม่ๆ ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ สามารถพัฒนา สร้างสรรค์ด้วยวิธีการคิดใหม่ สร้างขอบเขตตลาดและความต้องการใหม่ สร้างลูกค้าความต้องการ อุปสงค์ใหม่ ที่ไม่เคยมีสถาบันอุดมศึกษาใดทำมาก่อน พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ด้วยความยุติธรรมในกระบวนการการ สร้างทัศนคติแห่งความไว้วางใจและความมีศักดิ์ศรี สร้างพฤติกรรมที่มุ่งเน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว โดยการทุ่มเทอุทิศ เพื่อค้นพบนวัตกรรมเชิงคุณค่า และก้าวพ้นการแข่งขันในปัจจุบันได้ โดยอาศัยการภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) เครื่องมือในการศึกษาสภาพปัจจุบัน การแสวงหานวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ระบบ รูปแบบ วิธีการ ศูนย์ หน่วยงาน ที่จะนำมาซึ่งการประหยัดต้นทุนและทรัพยากรพร้อมทั้งมีคุณค่าสูงในขณะเดียวกัน โดยมีกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ระดับและสิ่งที่ต้องการสี่ประการในระดับใด และปัจจัยใดที่ไม่เคยมีมาก่อนบ้าง เพื่อการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ (Reconstruct Market Boundaries) โดยวิธีการและกระบวนการหลีกหนีการแข่งขันแบบและหมัดต่อหมัด (Head-to-Head Competition) โดยมีกรอบเส้นทางดำเนินการ 6 ประการ เป็นหลักในการวิเคราะห์ และค้นพบคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการ คือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น โดยต้องเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข (Focus on The Big Picture, not the Number) เป็นกระบวนการสร้างความรู้และความเข้าใจโดยให้ความสำคัญกับภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจาก การตื่นตัวเชิงภาพ การสำรวจเชิงภาพ งานแสดงภาพกลยุทธ์ การสื่อสารให้เห็นภาพ ตามลำดับ สร้างให้เกิดการตื่นตัวเชิงภาพ (Visual Awakening) โดยการเปรียบเทียบการดำเนินงาน ด้วยการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน ”สภาพที่เป็นจริง” เพื่อการสำรวจเชิงภาพ (Visual Exploration) ที่จำเป็นต้องมีการออกภาคสนามเพื่อสำรวจเส้นทาง 6 ประการ เพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สังเกตประโยชน์ของการให้บริการ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน และพิจารณาว่าควรจะตัดปัจจัยใดออกไปสร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อจัดการแสดงภาพยุทธศาสตร์ (Visual Strategy Fair) โดยการวาดภาพ ”ที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม โดยฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือก และใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามที่คิดว่าจะ “ดีที่สุด” ในอนาคต และต้องการสื่อสารให้เห็นภาพ (Visual Communication) โดยการแจกภาพคร่าวๆเชิงยุทธศาสตร์ก่อน – หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ และให้การสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้ปิดช่องว่าง นำไปสู่กลยุทธ์ใหม่และสิ่งสำคัญลำดับต่อมาคือ การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม (Reach Beyond Existing Demand) โดยกระบวนการ การ

วิเคราะห์ สร้างอุปสงค์หรือ ความต้องการใหม่ วิธีการแสวงหานักศึกษาหรือผู้รับบริการ ตลาดและความต้องการใหม่จาก 3 กลุ่ม คือ ชั้นที่ 1 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเป็นนักศึกษาหรือมารับบริการ ชั้นที่ 2 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกและไม่คิดที่จะมาเป็นนักศึกษาหรือมารับบริการ และชั้นที่ 3 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างซึ่งคาดไม่ถึงว่าจะเป็นนักศึกษาหรือเข้ามารับบริการได้ เพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายชนะ – ชนะ อย่างยั่งยืน จากนั้นต้องกำหนดลำดับยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง (Get the Strategic Sequence Right) หมายถึง กระบวนการ วิธีการคิด 4 ประการเป็นแนวคิดที่สามารถเติบโตทางการค้าได้คำตอบคือใช่ทั้ง 4 ประการ คือ 1) นักศึกษา ผู้ปกครอบ ผู้ใช้บัณฑิต ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ (Buyer utility) 2) ค่าใช้จ่ายคุ้มค่าในแต่ละสาขาวิชา หลักสูตร หรือคณะ (Price) 3) ต้นทุนเหมาะสมในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา (Cost) และ 4) การนำไปใช้มีคุณค่า (Adoption) การเอาชนะอุปสรรคสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (Overcome Key Organizational Hurdles) ใช้กระบวนการและวิธีการคิด เพื่อปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุมในการเอาชนะอุปสรรคสำคัญ 4 เรื่อง คือ 1) อุปสรรคเรื่องการขาดความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Hurdle) 2) อุปสรรคเรื่องทรัพยากรที่มีจำกัด (Resource Hurdle) 3) อุปสรรคเรื่องผู้ปฏิบัติขาดแรงจูงใจ (Motivational Hurdle) และ 4) อุปสรรคเรื่องการเมืองในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนาจ (Political Hurdle) พร้อมทั้งสร้างการดำเนินการในยุทธศาสตร์ (Build Execution into Strategy) หมายถึง กระบวนการ วิธีการ การปฏิรูป การรณรงค์เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ให้มีความยุติธรรมในกระบวนการการ (Procedural Justice) มี 3 E คือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการ (Engagement) การอธิบายได้ (Explanation) มีความคาดหวังที่ชัดเจน (Clarity of expectation) สร้างทัศนคติแห่งความไว้วางใจและความมีศักดิ์ศรี สร้างพฤติกรรมที่มุ่งเน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวโดย การทุ่มเทอุทิศ ในระดับที่ยอมรับได้

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีด้านยุทธศาสตร์การแข่งขันและกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว

4.1 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (The competitive environment) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานอุตสาหกรรม (Task or industry environment) ความสามารถในการสร้างกำไรของธุรกิจและลักษณะของกรแข่งขันในอุตสาหกรรมมีทิศทางโดยตรงต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วย ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ของธุรกิจประกอบด้วยคู่แข่งขัน (ที่มีอยู่เดิมที่มีศักยภาพ) ลูกค้า และผู้ขายปัจจัยการผลิต ตัวอย่างประกอบด้วยความคิดในการประสมประสานไปข้างหน้า (Forward integration) เช่น ผู้ผลิตอุตสาหกรรมรถยนต์ต้องการขยายตัวโดยขยายสาขาจำหน่ายรถยนต์หรือบริษัทที่ให้เช่ารถยนต์

หรือธุรกิจที่แตกต่างกันในอุตสาหกรรมอย่างสิ้นเชิงในการแนะนำผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันซึ่งใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2 ยุทธศาสตร์การแข่งขัน

ยุทธศาสตร์การแข่งขัน เป็นแนวคิดและทฤษฎีที่สร้างขึ้นโดย Michael E. Porter ในปี ค.ศ. 1985 ที่เป็นแนวคิดที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการธุรกิจ และถูกกล่าวอ้างอย่างมากในตำราเรียนเกี่ยวกับ การจัดการกลยุทธ์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยพอร์เตอร์ ได้เสนอแนะกลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไปไว้ 3 อย่าง คือ ยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ยุทธศาสตร์การสร้างความแตกต่าง และยุทธศาสตร์การจำกัดขอบเขต

4.2.1 ยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ยุทธศาสตร์นี้จะมุ่งการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านของการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุนจากประสบการณ์ การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่ดี และการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด เช่น การวิจัย และพัฒนาการบริหารการขาย การโฆษณา และอื่นๆ หน่วยธุรกิจที่มีฐานะทางต้นทุนต่ำ จะป้องกันคู่แข่งขันได้ การมีต้นทุนต่ำจะช่วยให้หน่วยธุรกิจ ทำกำไรอยู่ต่อไปได้ในระหว่างที่มีการแข่งขันสูง การรวมธุรกิจสามารถสร้างฐานะทางต้นทุนต่ำแก่บริษัทได้ ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล ฮิวมานา อิงค์ ได้ก้าวไปสู่การประกันสุขภาพในฐานะคู่แข่งขันที่มีต้นทุนต่ำ พวกเขาสามารถตัดราคา บลูครอส บลูชีลด์ ได้ เพราะว่าพวกเขาควบคุมส่วนแบ่งตลาดของโรงพยาบาลประมาณร้อยละ 60

4.2.2 ยุทธศาสตร์การสร้างความแตกต่าง

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่รับรู้ทั่วทั้งอุตสาหกรรมว่า แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ความแตกต่างนี้สามารถสร้างขึ้นมาได้ โดยภาพพจน์ ตรายี่ห้อ เทคโนโลยี รูปร่าง เครือข่าย ผู้จัดจำหน่าย หรือการบริการลูกค้า การสร้างความแตกต่างทำให้หน่วยธุรกิจมีกำไรสูงกว่าโดยเฉลี่ยเพราะว่าความจงรักภักดีต่อตรายี่ห้อ จะลดความรู้สึกไวต่อราคาของลูกค้า

4.3.3 ยุทธศาสตร์การจำกัดขอบเขต

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งกลุ่มลูกค้า ส่วนของตลาด และพื้นที่เฉพาะเจาะจง บริษัทเชื่อว่าการมุ่งหวังทำให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายที่แคบกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า แต่กระนั้นการจำกัดขอบเขต จะต้องมีการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำกำไร และส่วนแบ่งตลาด มีอยู่ 2 แนวทาง คือ 1) การมุ่งต้นทุน และ 2)การมุ่งความแตกต่าง

พอร์เตอร์ย้ำว่าหน่วยธุรกิจต้องใช้ยุทธศาสตร์การแข่งขันอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อความเหนือกว่าคู่แข่งขัน มิฉะนั้นแล้วพวกเขาจะไม่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อการเอาชนะคู่แข่งขันภายในตลาด และจะมีผลการดำเนินงานที่ต่ำ แม้ว่าผลการวิจัยโดยรวมทั่วไปสนับสนุนข้อยืนยันของพอร์เตอร์ มีหลักฐานบางอย่างที่ชี้ให้เห็นว่า หน่วยธุรกิจที่มีฐานะทั้งทางด้านต้นทุนต่ำและความแตกต่างสูงสามารถบรรลุความสำเร็จได้สูงมาก ก่อนที่จะเลือกยุทธศาสตร์เหล่านี้

อย่างใดอย่างหนึ่ง บริษัทควรจะประเมินความเป็นไปได้ในแง่จุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยธุรกิจเสียก่อน

4.3 การวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรม

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter, 1985) เจ้าของกลยุทธ์การแข่งขัน หรือเรียกว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีแดงที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมมาเป็นระยะเวลานาน กล่าวว่า สิ่งสำคัญสำหรับการสร้างยุทธศาสตร์การแข่งขัน คือ การหาความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ และสิ่งแวดล้อมที่พอร์เตอร์ให้ความสำคัญมากคือ โครงสร้างของอุตสาหกรรมที่องค์กรเป็นสมาชิกอยู่ ถึงแม้ว่าสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในอุตสาหกรรมหรือโครงสร้างของอุตสาหกรรมนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและมีผลกับทุกองค์กรในอุตสาหกรรม แต่สิ่งสำคัญขององค์กร ความสามารถขององค์กรที่จะรับปัญหา หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมนั้นๆ โดยใช้โมเดลแรงกดดัน 5 ประการจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five forces model of industry competition) ของพอร์เตอร์ได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการคือ

1. อุปสรรคจากคู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market)

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining of the firm's suppliers)

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of the firm's buyers)

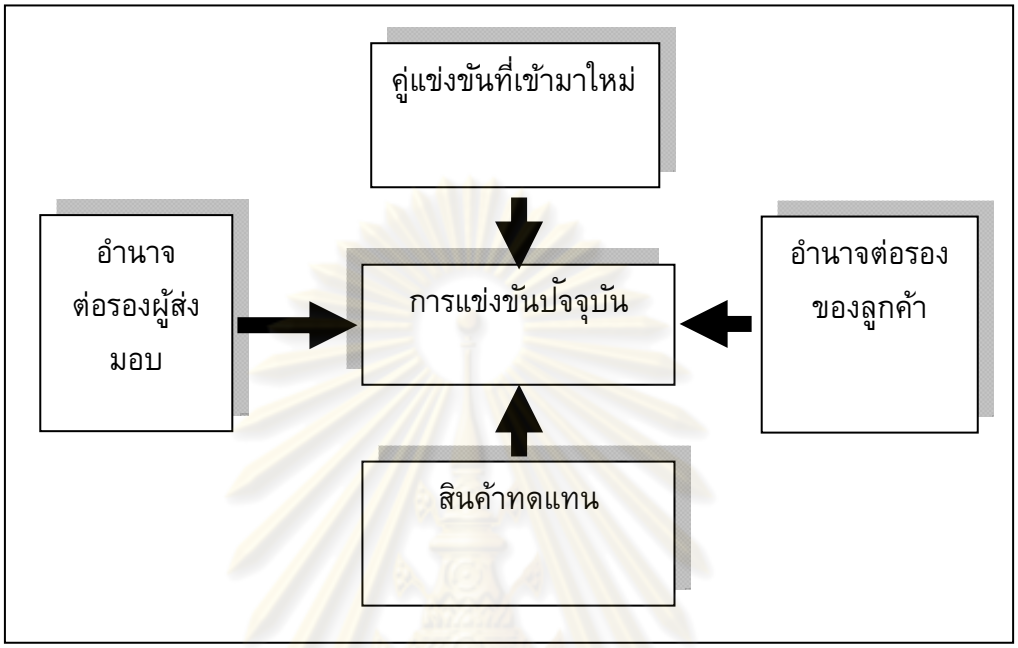
4. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products)

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The intensity of rivalry among competing firms)

อิทธิพลเหล่านี้จะพิจารณาถึงลักษณะและขอบเขตในการแข่งขัน เช่น ศักยภาพ การสร้างกำไรของอุตสาหกรรม โมเดลแรงกดดัน 5 ประการ ต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 8 แสดงถึงโมเดลการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน PORTER'S 5 FORCES MODEL (Porter, 1985)



1. อุปสรรคจากคู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market) คู่แข่งขันใหม่ในอุตสาหกรรม จะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิม การเพิ่มขึ้นของสมรรถภาพ และศักยภาพที่จะแย่งส่วนครองตลาดของคู่แข่งขันเดิม คู่แข่งขันใหม่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณการโฆษณา และการวิจัยซึ่งในอดีตไม่จำเป็นต้องใช้ เพื่อลดอุปสรรคในการแข่งขันผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่มีความสำคัญดังนี้

1.1 การประหยัดจากขนาดการผลิต

1.2 ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ เป็นลักษณะการแตกต่างด้านศักยภาพและการรับรู้ซึ่งจะทำให้ผลติภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์สายตาของผู้บริโภค

1.3 ความต้องการเงินลงทุน

1.4 การเปลี่ยนแปลงด้านต้นทุน

1.5 การประเมินช่องทางการจัดจำหน่าย

1.6 ข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนจากขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining of the firm's suppliers) วิธีซึ่งผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม ทำให้ราคา ปัจจัยการผลิตและราคาสูงขึ้น หรือลดคุณภาพสินค้า และลดบริการลักษณะ กลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิตซึ่งมีอำนาจ ดังนี้

2.1 ความเด่นของผู้ขายปัจจัยการผลิตจำนวนน้อย

2.2 การมุ่งที่อุตสาหกรรมเฉพาะกลุ่มมากกว่าการมุ่งที่อุตสาหกรรม

2.3 ความไม่สามารถในการหาสินค้าทดแทนได้

2.4 การขาดความสำคัญของผู้ซื้อที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ขาย

2.5 ความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขาย

2.6 ความแตกต่างกันมากในผู้ขายปัจจัยการผลิต

2.7 การเปลี่ยนแปลงต้นทุนสำหรับผู้ซื้อที่สูงขึ้น

2.8 อุปสรรคด้านสินเชื่อของการประสมประสานกันไปข้างหน้าโดยผู้ขายปัจจัยการผลิตในอดีตผู้ขายปัจจัยการผลิตมีอำนาจในอุตสาหกรรม เช่น การมุ่งที่อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ระบบ อาวุธที่มีความสลับซับซ้อนขนาดใหญ่ ในแต่ละตลาดเหล่านี้มีผู้ขายปัจจัยจำนวนน้อยซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญสำหรับผู้ซื้อและมีการเปลี่ยนแปลง จากผู้ขายปัจจัยการผลิตรายหนึ่งไปยังอีกรายหนึ่งทำให้เกิดปัญหาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of the firm's buyers) ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับราคาเดิม ปัจจัยต่อไปนี้จะนำไปสู่อำนาจการซื้อที่ดีขึ้น ดังนี้

3.1 การมุ่งความสำคัญที่มากกว่ากลุ่มขายปัจจัยการผลิต

3.2 การซื้อในปริมาณที่มาก

3.3 ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันหรือไม่แตกต่างกัน

3.4 อุปสรรคที่เชื่อถือได้จากการประสมประสานย้อนหลังโดยผู้ซื้อ

3.5 มีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของผู้ขายปัจจัยการผลิต

ดังนั้นความอ่อนไหวของราคาที่มากขึ้นของผู้ซื้อ ทำให้มีศักยภาพกำไรที่ลดลงของอุตสาหกรรมปัจจัยของการผลิตอุตสาหกรรมผู้ซื้อ จะมีความอ่อนไหวต่อราคามากขึ้นถ้ามีการประยุกต์ใช้ดังประเด็นต่อไปนี้ 1) ผลิตภัณฑ์มีความสำคัญต่อต้นทุนรวมของผู้ซื้อ 2) มีกำไรต่ำ 3) ผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตไม่มีความสำคัญต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์สุดท้ายของผู้ซื้อ 4) ผลิตภัณฑ์ของผู้ขายปัจจัยการผลิตนำไปสู่การเก็บออกสำหรับผู้ซื้อเพิ่มเติม

4. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products) ความสามารถที่หาผลิตภัณฑ์ที่แทนกันได้ จะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเมื่อราคาที่มีอยู่สูงขึ้นเหนือจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ลูกค้าจะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าที่ทดแทนกันได้นั้น

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The intensity of rivalry among competing firms) อุตสาหกรรมจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจเสรี

นิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม ทำให้เกิดผลกระทบในปัจจัยต่อไปนี้

5.1 การแข่งขันที่เท่าเทียมกันและรุนแรง

5.2 การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง

5.3 ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนในการเก็บรักษาสูง

5.4 การขาดการสร้างความแตกต่าง

5.5 สมรรถภาพในการผลิตเพิ่มขึ้นเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่

5.6 ผลประโยชน์เชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับสูง

5.7 อุปสรรคด้านเศรษฐกิจ หรือเหตุผลด้านอารมณ์จากการเข้าสู่ธุรกิจระดับสูง

การแข่งขันที่เข้มข้นระหว่างคู่แข่งโดยอุตสาหกรรมสามารถมีได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การแข่งขันด้านราคา 2) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 3) ความแตกต่างด้านการแข่งขัน

สรุปสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ความสามารถในการสร้างกำไรของธุรกิจและลักษณะของการแข่งขัน มีทิศทางโดยตรงต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วย ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ของธุรกิจประกอบด้วยคู่แข่ง ลูกค้า และผู้ขายปัจจัยการผลิต ประกอบด้วยความคิดในการประสมประสานไปข้างหน้า การแนะนำผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันซึ่งใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งสำคัญการหาความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ และสิ่งแวดล้อมที่ความสำคัญมากคือ โครงสร้างของอุตสาหกรรมที่องค์กรเป็นสมาชิกอยู่ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและมีผลกับทุกองค์กร ความสามารถขององค์กรที่จะรับปัญหา หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมนั้นๆ โดยใช้โมเดลแรงกดดัน 5 ประการจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการคือ อุปสรรคจากคู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ และการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น

4.4 กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว

ดนัย จันทร์เจ้าฉาย (2552) ผู้เขียนกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (White Ocean Strategy) กล่าวถึงความหมาย ของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ และอ่านหนังสือหนังสือเพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (White Ocean Strategy) หมายถึง การแสวงหาจุดสมดุลระหว่าง People, Planet, Profit และ Passion คือ มองภาพกว้างของกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (People) ซึ่งครอบคลุมไม่เฉพาะพนักงานและลูกค้า แต่ขยายรวมถึงสังคม ชุมชนโดยรวม Planet มองภาพใหญ่ของสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติซึ่งเป็นของทุกคน เป็นของส่วนรวม ไม่มองเฉพาะทรัพยากรภายในองค์กร แต่ทะนุถนอมหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติ และสุดท้าย

คือ Profit มุ่งเน้นกำไรของสังคมเป็นหลัก ก่อนมองถึงผลกำไรขององค์กรและตนเอง บนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเป็นจริงและความเป็นเนื้อแท้ (Integrity) แทนการมุ่งเน้นการสร้างความต้องการเทียม (False demand)

4.5 แนวความคิดหลักที่สำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว

แนวความคิดหลักที่สำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว ประกอบด้วย 7 ข้อ สรุปดังนี้

1. การเกิดขึ้นและมีอยู่ขององค์กรเป็นไปเพื่อสร้างผลเชิงบวกต่อสังคมโดยรวม (Net positive impact on society) ตั้งแต่เบื้องต้น (จุดก่อเกิดองค์กร) ท่ามกลาง และบั้นปลาย โดยผสมผสานความรู้ ความเชี่ยวชาญ การบริหารจัดการและทรัพยากรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์ เป็นการดำเนินธุรกิจที่สร้างสรรค์สังคมโดยรวมให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น พัฒนาช่วยเหลือและแบ่งปันโดยการเติมเต็มสิ่งที่ขาดหายไป พร่องไป ให้สมบูรณ์มากขึ้น โดยการสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อให้เกิดขีดความสามารถในการพัฒนาสังคมในภาพกว้างต่อไป

2. การตั้งเป้าหมายเป็นการมองระยะยาวและในระดับมหภาค (Long-term goal, macro view) โดยการมองให้กว้าง คิดให้ไกล ใฝ่ให้สูง แทนที่จะเป็นการมองการณ์ระยะสั้นและในระดับจุลภาค คือ เป็นการมองถึงอนาคตในสิบปียี่สิบปีข้างหน้า ในการปรับเปลี่ยนสร้างสรรค์สังคมให้เดินไปในทางใดทางหนึ่ง โดยการใช้รูปแบบธุรกิจเพื่อสังคมเป็นตัวขับเคลื่อน

3. แสวงหาจุดสมดุลระหว่าง People, Planet, Profit และ Passion คือ มองภาพกว้างของกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (People) ซึ่งครอบคลุมไม่เฉพาะพนักงานและลูกค้า แต่ขยายรวมถึงสังคม ชุมชนโดยรวม Planet มองภาพใหญ่ของสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติซึ่งเป็นของทุกคน เป็นของส่วนรวม ไม่มองเฉพาะทรัพยากรภายในองค์กร แต่ทะนุถนอมหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติ และสุดท้ายคือ Profit มุ่งเน้นกำไรของสังคมเป็นหลัก ก่อนมองถึงผลกำไรขององค์กรและตนเอง (อาจจะทำกันยากหน่อย แต่ก็มีคนทำเช่นนี้จริงๆ) จึงเป็นแนวความคิดที่ค้านกับนโยบายขององค์กรส่วนใหญ่ที่มุ่งเน้นสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น (Maximize shareholder's wealth)

4. ยึดมั่นบนหลักการของโลกอันอุดมสมบูรณ์ (The World of abundance) เป็นทรัพยากรส่วนรวม ควรแบ่งปันกัน ช่วยกันรักษา แทนหลักความคิดเดิมๆ ในเรื่องโลกอันคับแคบ แข่งขัน กีดกัน ดังเช่นในแนวความคิดแบบการตลาดสีเลือด (Red Ocean) เน้นเรื่องการแย่งส่วนแบ่งการตลาด แย่งลูกค้า ตัดราคา ฯลฯ ซึ่งมีผลเสียต่อทุกฝ่าย ยิ่งสู้ยิ่งเจ็บ ล้มหายตายจากกันไป

5. ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเป็นจริงและความเป็นเนื้อแท้ (Integrity) แทนการมุ่งเน้นการสร้างความต้องการเทียม (False demand) จากความสามารถด้านการตลาดแบบมิจฉาทิฐิแบบทั่วไป ก้าวเข้าสู่การทำการตลาดแบบสัมมามาร์เก็ตติ้งจึงเป็นแนวทางหลักของการปลูกฝังวัฒนธรรมภายในองค์กรที่โดดเด่นชัดเจนในเรื่อง

การรักษาสัจจะ ยึดมั่นบนความถูกต้อง ความมีระเบียบวินัย เคารพในตนเอง มีศีลธรรม ความเป็นเนื้อแท้ ขยายผลจากภายในออกสู่ภายนอก ก่อให้เกิดพลังในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

6. เป็นตัวอย่างชัดเจนในเรื่องจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม (Individual Social Responsibility: ISR) เมื่อพนักงานในองค์กรมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม เป็นพนักงานสายพันธุ์ใหม่ที่เป็นมืออาชีพพร้อมหัวใจอาสา ไม่รับผิดชอบเพียงผลงานเฉพาะตน แต่มีใจยื่นมือช่วยเหลือสังคมด้วยความบริสุทธิ์ ไม่หวังผลตอบแทนอื่นใด นอกจากดอกไม้แห่งความอิ่มเอมที่เบิกบานอยู่ในใจ จึงส่งผลให้เกิด (Sustainable Social Responsibility : SSR) คือ ขยายผลต่อส่วนรวม ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว องค์กรธุรกิจ หน่วยงาน NGO สถาบันการศึกษา และรัฐบาลมีความตระหนักและปฏิบัติต่อสังคมด้วยสำนึกแห่งความรับผิดชอบ จนกระทั่งกลายเป็น Change agent ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงสังคม

7. เป็นการสร้างมาตรฐานและบรรทัดฐานใหม่ให้เกิดขึ้นในกลุ่มธุรกิจและสังคม (Being role model for benchmarking) โดยธรรมชาติแล้ว องค์กรที่ยืนอยู่บนแนวความคิดธุรกิจสีขาวจะใช้พลังของสมองซีกขวาในการมองภาพกว้าง คิดนอกกรอบ และมีความกล้าในการสร้างบรรทัดฐานใหม่ให้เกิดขึ้นในวงการ จึงเป็นทั้งผู้นำทางความคิด (Thought leader) และ Trend setter ที่ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งในธุรกิจเดียวกันและต่างธุรกิจหันมาเดินตามเสมอ จึงเป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะที่สำคัญในการกล้าทวนกระแส ฉีกกฎจารีตประเพณีที่ปฏิบัติกันมาเดิมๆ

ตัวอย่างของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว

แนวโน้มของตัวอย่างของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาวต้องการค้นหาคำตอบเพื่อค้นให้พบว่า มีอะไรเป็นหลักประกันได้ว่าการตัดสินใจหันเหแนวทางสู่ องค์กรสีขาว จะช่วยให้เรามีขอบเขตตลาดใหม่ๆ ตลาดใหม่นี้จะเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืนตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ จะมีความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน หากคิดจะหันหัวเรือสู่น่านน้ำสีขาว เมื่อธุรกิจไม่มีคำว่าหยุดนิ่งมีผลให้ปรากฏการณ์ทางการตลาดใหม่ๆ เกิดได้ทุกเวลานาที ไม่มีอะไรเป็นสูตรสำเร็จ ไม่มีอะไรเป็นหลักประกัน ทำแบบนั้นแบบนี้จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาดหรือผลกำไรมหาศาล หรือทำแบบนั้นจะพบกับความล้มเหลวแม้ว่าความเสี่ยงกับโลกของการดำเนินธุรกิจจะแยกกันไม่ออกก็ตามจริงอยู่ หลายๆ คนอาจมีคำถามทำนองนี้เกิดขึ้น แม้ว่าในความเป็นจริง กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว ได้ผ่านการพิสูจน์ตัวเองอย่างยาวนานว่า เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างขอบเขตตลาดของตัวเอง แต่เพื่อฉายภาพให้เห็นอย่างครบถ้วน กรณีศึกษาที่รวบรวมมานำเสนอในบทนี้คือบทพิสูจน์ที่ผ่านการยอมรับเป็นวงกว้าง กลยุทธ์น่านน้ำสีขาวสามารถตอบโจทย์ ทางธุรกิจอย่างสนิทแน่น ย้อนไปเมื่อปี 2550 แวดวงธุรกิจสุขภัณฑ์พากันตื่นเต้นไปกับ บาธรูม ดีไซน์ ธุรกิจของคนไทยแท้ๆ ที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงามด้านหนึ่งบาธรูม ดีไซน์ ได้รับรางวัลชนะเลิศการออกแบบจากเวทีระดับโลก 3 รางวัลซ้อนๆ (รางวัล IF Product Design เยอรมนีในปี 2550 และอีก 2 รางวัลจาก Reddot Design Award 2008 สถาบันการออกแบบที่มีชื่อเสียงที่สุดแห่งหนึ่งในโลกของเยอรมนี) เป็นครั้งแรกๆ ที่บริษัทในเอเชียสามารถแซงหน้าเจ้าแห่งวงการดีไซน์จากเยอรมนีและ

อิตาลีที่แทบจะผูกขาดคว้ารางวัล เวลาไล่เลี่ยกัน บาธรูม ดีไซน์ ได้รับการคัดเลือกให้เป็นบริษัทธรรมภิบาลดีเด่นประจำปี 2550 ได้ทั้งรางวัลในด้านการยอมรับและความสำเร็จเชิงธุรกิจ เช่นเดียวกับการสร้างขอบเขตตลาดสีขาวผ่านงานดีไซน์ที่โดดเด่นยิ่ง โดยเฉพาะมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมผ่านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างรู้คุณค่า กระทั่งการมีส่วนร่วมบรรเทาปัญหาโลกร้อน

ยกตัวอย่างโถสุขภัณฑ์ที่มีเป้าหมายตีโจทย์ปัญหาเรื่องโลกร้อน บาธ ดีไซน์ จึงออกแบบตัวโถสุขภัณฑ์ที่สามารถปลูกต้นไม้ได้ในตัว หรือการนำระบบ night sensor บริเวณฝารองนั่งโถสุขภัณฑ์ เมื่อเปิดฝารองนั่งยามค่ำคืนจะเรืองแสงสีฟ้าขึ้น ไม่จำเป็นต้องเปิดไฟแสงสว่างเป็นการสร้างน่านน้ำสีขาว (White Ocean) ผ่านการดีไซน์ออกแบบขึ้นมาอย่างชาญฉลาด เมื่อพลิกไปดูเส้นทางธุรกิจของบาธรูม ดีไซน์ ภายใต้พลังการขับเคลื่อนของคุณวัชรมงคล เบญจนธนฉัตร์ ยืนยันได้เป็นอย่างดีว่า นักธุรกิจหนุ่มรายนี้มีดีเอ็นเอสีขาวที่แจ่มชัดอย่างยิ่ง ดีเอ็นเอดังกล่าวเคียงคู่กับบาธรูมดีไซน์ ตั้งแต่เริ่มก่อร่างธุรกิจขึ้นในปี 2538 ด้วยเงินทุนเบื้องต้นเพียง 1 ล้านบาท ถือเป็นความกล้าหาญของชายวัยยี่สิบแปดที่มีชั่วโมงบินทางธุรกิจไม่มากนัก คุณวัชรมงคลถ่ายทอดตัวตนผ่านการให้สัมภาษณ์ครั้งหนึ่งว่า การบริหารธุรกิจของเขาได้รับอิทธิพลจากการบวชเรียนกับหลวงพ่อปัญญานันทภิกขุ วัดชลประทานฯ นนทบุรี บวกกับการได้ปฏิบัติธรรมร่วมกับท่านพุทธทาสภิกขุเมื่อครั้งยังมีชีวิตอยู่ ณ สวนโมกข์ สุราษฎร์ธานี ท่านพุทธทาสภิกขุแนะให้ใช้ 3 หลักในการบริหาร ผลิตให้มาก ใช้แต่พอดี เหลือช่วยผู้อื่น ถ้าสามารถนำทั้ง 3 หลักมาใช้ ถ้าใครทำได้จะได้เป็นเศรษฐี ซึ่งไม่ได้หมายถึงความรวย แต่หมายถึงผู้ที่รู้สึกมีพอสามารถแบ่งให้ผู้อื่นได้ นอกจากนั้นยังได้นำหลักอิทธิบาท 4 ฉันทะ-วิริยะ-จิตตะ-วิมังสา มาปรับใช้ในการบริหารควบคู่กันไปด้วย ฉันทะ คือการทำงานด้วยความรัก วิริยะ คือ ความพากเพียร จิตตะ หมายถึง การเอาใจเข้าไปใส่จะทำให้สินค้ามีชีวิตขึ้นมาทันที วิมังสา การหมั่นคุณวัชรมงคล ยืนยันว่าหลักการบริหารแบบพุทธนี้สามารถประยุกต์ให้กับการการบริหารรูปแบบสมัยใหม่ได้อย่างอัศจรรย์ ทั้งการบริหารการเงิน ความพึงใจของลูกค้า ฯลฯ ความพอดีพอใจในสิ่งที่ตัวเองมี หัวใจของพุทธศาสนา ทำให้การดำเนินธุรกิจของบาธรูม ดีไซน์ ตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาทดีเอ็นเอของผู้บริหารหนุ่มรายนี้ยังแตกต่างจากผู้บริหารรุ่นเดียวๆ กันยามเศรษฐกิจมีปัญหา เขาช่วยบริหารให้พนักงานลดค่าใช้จ่ายลง โดยตั้งเป้าไว้ 500-1,000 บาทต่อคนต่อเดือน มีข้าวที่ปลูกจากที่นาหลังโรงงาน และน้ำพริกให้รับประทานฟรีทุกวัน สนับสนุนด้านการศึกษาให้พนักงานและบุตรทุกวันพุธของสัปดาห์คุณวัชรมงคล จะอนุญาตให้พนักงานจำนวนหนึ่งไปสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ดีเอ็นเอสีขาวของคุณวัชรมงคลโลดแล่นไปบนเกลียวคลื่นธุรกิจได้อย่างเหมาะเหม็งลงตัวหลายปีก่อนบางจาก เป็นอีกกลุ่มธุรกิจหนึ่งที่ได้สร้างขอบเขตตลาดสีขาว ของตัวเองขึ้นมาอย่างแข็งแกร่ง แม้ว่าที่ผ่านมาอุตสาหกรรมกลั่นน้ำมันถูกมองว่าส่งผลกระทบโดยตรงต่อสิ่งแวดล้อม แต่เพราะความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงของผู้บริหารบางจากในอดีต ทำให้ความรู้สึกคนไทยมีต่อบางจากต่างจากบริษัทน้ำมันอื่นๆ โดยสิ้นเชิง จุดกำเนิดบาง

จากเกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2528 เมื่อรัฐบาลพลิกฐานะโรงกลั่นซัมมิท กลายเป็นบางจากตั้งแต่นั้นภาพธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันของบางจากที่ปล่อยให้เปลวไฟ และอากาศเสียพวยพุ่งสู่ท้องฟ้าถูกลบเลือนจากใจคนไทย หัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญของบางจากเกิดขึ้นในช่วงปี 2534 เมื่อพลิกฐานะจากผู้ค้าส่งและโดดเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกน้ำมันอย่างเต็มตัววิธีคิดที่อิงแอบไปกับสิ่งแวดล้อม และมุ่งให้ความสำคัญกับชุมชน ส่งผลให้เครือข่ายค้าปลีกน้ำมันของบางจากต่างจากค่ายอื่นๆ บางจากมีทั้งปั๊มน้ำมันขนาดใหญ่ ปั๊มประจำสหกรณ์ต่างๆ ปั๊มหลอดแก้วตามชนบท เรียกว่าลงลึกไปถึงระดับรากหญ้าของประเทศจริงๆ การดำเนินธุรกิจบนเส้นทางธุรกิจสีขาวอย่างต่อเนื่องทำให้ภาพลักษณ์ของบางจากแตกต่างจากคู่แข่งช่วงนั้นบางจากโดดเข้าไปเป็นหัวหอกโครงการด้านสิ่งแวดล้อมมากมาย เช่นเดียวกับที่มีส่วนช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คน ผ่านโครงการต่างๆ อาทิ เครือข่ายร้านเลมอนฟาร์ม และใบจาก ที่เกิดขึ้นเพราะวัตถุประสงค์นี้ภาพการเป็นบริษัทน้ำมันที่รับผิดชอบต่อสังคมไทยของบางจากได้รับการยกย่องอย่างมากช่วงก่อนปี 2540 ถึงวันนี้แม้เวลาจะผ่านมานาน บางจากไม่ได้เป็นหัวขบวนด้านสิ่งแวดล้อมอีก แต่อานุภาพกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว ทำให้บางจากยังรักษาตลาดของตัวเองไว้ได้อย่างเหนียวแน่นการประกาศตัวเป็นองค์กรสีขาวได้สร้างผลลัพธ์ที่มั่งคงและยั่งยืนอย่างไม่น่าเชื่อเพราะอะไร เป็นเพราะการแสดงออกของบางจาก ส่งผลต่อความรู้สึกส่วนลึกในใจผู้บริโภค และความรู้สึกนั้นถูกแปรเปลี่ยนเป็นขอบเขตตลาดที่กว้างใหญ่ ครอบคลุมทั้งกลุ่มลูกค้าขาประจำ และผู้ไม่เคยเป็นลูกค้ามาก่อน ขอบเขตตลาดสีขาวของบางจาก ต่างจากธุรกิจที่ยึดมั่นอยู่กับกลยุทธ์ น่านน้ำสีเลือด ที่มีคู่แข่งมากมายต้องการแซงหน้า และพยายามรักษาส่วนแบ่งของตนด้วยข้อเสนอที่เย้ายวนกว่า ต่างจากกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ที่ต้องรักษาความยอดเยี่ยมของตัวเองอย่างเหนียวแน่นที่สุด ทั้งที่หลังๆ มาบางจากแทบไม่ได้ใช้งบประมาณด้านโฆษณาประชาสัมพันธ์มากนักบทพิสูจน์ลักษณะเดียวกันกำลังเกิดขึ้นกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่สลัดพ้นจากคราบรัฐวิสาหกิจสู่บริษัทมหาชนเต็มรูปแบบปตท. ยกระดับตัวเองเป็นองค์กรแถวหน้าที่มุ่งพิทักษ์สิ่งแวดล้อมการย่างก้าวสู่ธุรกิจดังกล่าวมาจากสมมุติฐานการบริหารที่ว่า ถึงแม้จะเป็นองค์กรที่มียอดขายสูงสุดเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ แต่ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะได้รับการยอมรับจากประชาชนเสมอไป ที่ถูกคือต้องเป็นองค์กรที่ทำประโยชน์ และตอบแทนสังคมต่างหาก จึงถือว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงผู้บริหารของบริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ผลผลิตของบริษัทแห่งนี้มีส่วนสำคัญต่ออุตสาหกรรมการผลิตของประเทศ เนื่องจากโอเลฟินส์ที่ผลิตได้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของเม็ดพลาสติกที่ใช้ในการผลิตสินค้า ทุกชนิดผู้บริหารยอมรับว่า ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ (2540) องค์กรมิได้ให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจน แต่ถึงวันนี้การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกลับถูกบรรจุอยู่ในพันธกิจหนึ่งที่ว่าด้วยเรื่องการเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือคล้ายๆ กับธุรกิจอื่นๆ มากมายในช่วงวิกฤต มัวแต่คิดเรื่องทำอย่างไรให้ธุรกิจอยู่รอด พอเริ่มฟื้นตัว ธุรกิจกลับมามั่นคงแข็งแรง จึงได้กลับสู่สังคมอีกครั้ง“ไม่ใช่ว่าเราไม่ใส่ใจสังคมตั้งแต่แรก ตอนที่เริ่มต้นทำโรงงาน เราก็ออกแบบโรงงานด้วยเทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อที่จะดูแลสิ่งแวดล้อม แต่ยังไม่ได้ทำอย่างที่ทำทุกวันนี้ที่มีนโยบายชัดเจน

ผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวบนเส้นทางธุรกิจมูลค่าแสนๆ ล้าน บวกกับผลกำไรมหาศาลที่ได้รับ บนถนนอีกเส้นหนึ่งที่ปตท.กำลังพิสูจน์ตัวเอง คือประเด็นร้อนๆ เรื่องสิ่งแวดล้อม อุปสรรคซึ่งท้าทายความมุ่งมั่น จริงใจ บริษัทผู้ดำเนินธุรกิจพลังงานในทุกๆ มุมโลกแน่นอนว่าการเผื่อแผ่สู่สังคม สิ่งแวดล้อม คือหนึ่งในหัวใจสำคัญขององค์กรธุรกิจสีขาวต้องไม่ลืมว่า 'การให้ความสำคัญกับเพื่อนมนุษย์' คือบันไดก้าวแรกๆ สู่องค์กรธุรกิจสีขาวเคยฉุกคิดบ้างไหม เมื่อเรามองย้อนกลับไป แค่ห้าปีก่อนหน้านี้คำว่า CSR (Corporate Social Responsibility) หรือ ธุรกิจเพื่อสังคม แทบไม่มีใครเคยมีใครได้ยินมาก่อน ยกเว้นองค์กรหัวก้าวหน้าบางแห่งที่แน่วแน่ต่อการแบ่งปันสู่สังคมถึงนาทีนี้มีธุรกิจมากมายบ่ายหน้าสู่ถนนเส้นนี้หลังจากมีบทพิสูจน์อย่างชัดเจนว่าองค์กรธุรกิจที่สานต่องานด้าน CSR อย่างต่อเนื่องจะได้รับการจงรักภักดีจากผู้บริโภคในระยะยาวทั้งยังเป็นแหล่งน้ำใหม่ที่มีอาณาบริเวณกว้างใหญ่กว่าจริงๆ แล้วการดำเนินธุรกิจสีขาว เพื่อเปิดตลาดสีขาวสามารถทำได้ทุกระดับ ไม่จำกัดว่าต้องเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรด้านเงินทุนคอยสนับสนุนเป็นปริมาณมากๆ เท่านั้นการดำเนินกลยุทธ์ด้วยการนำ White Ocean Strategy เป็นต้นธารธุรกิจคือ นำเอากระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมมาสร้างสรรค์เป็นโอกาสทางการตลาด และกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อให้เกิดการเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะผันแปรทางปัจจัยแวดล้อมทั้งกายภาพ ชีวภาพ ประชากร ที่รุนแรงหนักหน่วงยิ่งขึ้นเรื่อยๆหากมองในเชิงการตลาดให้ทะลุปรุโปร่งจะเห็นถึงตลาดสีขาวอันกว้างใหญ่รออยู่ข้างหน้าไม่ไกล เป็นตลาดใหม่ที่สดใสน่าสนใจสำหรับสินค้าและบริการมากมายกรณีศึกษาของ เอสแอนด์พี ที่รู้จักกันดีคือหนึ่งในธุรกิจที่เห็นโอกาสการตลาดนี้ เมื่อเป็นเครือข่ายร้านอาหารรายแรกๆ ที่เปิดตลาดเมนู ข้าวกล้องงอก อย่างจริงจังเมื่อเดือนสิงหาคม 2551 ตั้งแต่ช่วงเวลาที่ผลิตภัณฑ์ข้าวกล้องงอกยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย อุดมไปด้วยคุณประโยชน์จนนึกไม่ถึง มากเสียยิ่งกว่าที่มีอยู่ใน 'ข้าวกล้อง' เสียอีก เนื่องจากเอสแอนด์พียึดโยงตัวเองกับการเป็นร้านอาหารเพื่อสุขภาพของทุกๆ คนในครอบครัว ด้านหนึ่งโจทย์ทางธุรกิจของเอสแอนด์พีคือ เพิ่มมูลค่าของคุณภาพอาหารและบริการอีกด้านหนึ่งคือความพยายามสร้างความแตกต่างจากบรรดาคู่แข่ง จากเดิมที่เน้นความอร่อยเป็นจุดขายหลักด้วยโจทย์ทางธุรกิจที่ต้องการเพิ่มมูลค่าของเมนูต่างๆ นำไปสู่การเสาะหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพในรูปแบบใหม่ๆ กระทั่งกลายเป็นเมนูสุขภาพง่ายๆ สำหรับทุกๆ คน เมนูข้าวกล้องงอกกับผัดบล็อกโคลี่เห็ดหอม กลายเป็นเมนูยอดนิยม ที่ตามมาติดๆ คือ ข้าวกล้องงอกบรรจุถุง มองโดยผิวเผิน ข้าวกล้องงอกดูไม่น่าจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว แต่ถ้ามองในแง่การแบ่งปันสิ่งดีๆ ต่อเพื่อนมนุษย์ มองในแง่การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นี่คือตลาดสีขาวซึ่งมีโอกาสอันสดใสรออยู่เบื้องหน้ากรณีของข้าวกล้องงอกเป็นคำตอบได้เป็นอย่างดีว่า เราสามารถสร้างตลาดใหม่ สร้างตลาดสีขาวได้ในทุกระดับไม่มีข้อจำกัดใดๆ มาขวางกั้นคล้ายๆ กับกลุ่มพรีเมียร์ที่ประกาศตัวเองบนถนนสายสีขาว และเป็นกลุ่มธุรกิจที่ทำงานเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่การบุกเบิกผลิตถังบรรจุน้ำสะอาด พีพี เป็นโปรดักส์ที่มีจุดเด่นตัดปัญหาสารปนเปื้อนจากตัวถัง ไม่เป็นสนิม โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับภาชนะบรรจุน้ำสะอาดเพื่อการบริโภคเวลาต่อมากลุ่มพรีเมียร์ได้ส่งสแน็กขบเคี้ยวปลาทาโรสู่ตลาดสินค้าตัวนี้เกิดจาก

ผู้บริหารกลุ่มพรีเมียร์ต้องการให้คนไทยได้มีสิ่งของขบเคี้ยวที่มีสารอาหารที่เป็นประโยชน์ แม้ว่าการทำวิจัยเชิงการตลาดจะพบว่า บรรดาผู้บริโภคเกิดความรู้สึกว่าการเคี้ยวปลาทาโร่ไม่ต่างอะไรจากการเคี้ยวกระดาษ แต่ก็ยังผลักดันจนกระทั่งปัจจุบันทาโร่เป็นของขบเคี้ยวที่ประสบความสำเร็จจากแนวความคิดพื้นฐานต้องการสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค แม้ว่าช่วงเปิดตัว (ทาโร่) จะต้องผลักดันฝ่าฟันอย่างยิ่งหรือล่าสุดการทำธุรกิจ เมโทรบัส ในปัจจุบันเพื่อให้คนกรุงเทพฯ มีระบบการขนส่งมวลชนสาธารณะที่สะดวกสบาย ตั้งแต่การออกแบบรถขั้นบันได ที่นั่ง และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการสรรหาพนักงานขับรถ เก็บค่าโดยสารที่ได้รับการดูแลอย่างดี เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความสุข มีความพอใจ รู้สึกมีเกียรติ ช่วยให้การให้บริการกับผู้โดยสารเป็นไปด้วยดีเห็นได้ว่าจากกลุ่มธุรกิจที่ยกเป็นตัวอย่างทั้งหมดนี้ ต่างมีคุณสมบัติหนึ่งที่คล้ายๆ กัน นั่นคือ Passion ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าความมุ่งมั่นดังกล่าวส่งผลให้บาธรูม ดีไซน์ บางจาก ปตท. เอสแอนด์พี รวมถึงกลุ่มพรีเมียร์ ต่างมีขอบเขตตลาดที่แข็งแกร่งเป็นของตัวเอง

สรุปจากผลงานของของผู้เขียน คือ อาจารย์ดนัย จันทร์เจ้าฉายที่ได้จากการสัมภาษณ์และการอ่านหนังหนือกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว สรุปได้ว่า กลยุทธ์ธุรกิจสีขาว คือ การกำหนดพื้นฐานการบริหารองค์กรแบบองค์รวม ครอบคลุมตั้งแต่วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ กลยุทธ์การดำเนินงาน ไปจนถึงแนวทางในการปฏิบัติทุกภาคส่วนขององค์กร ตั้งแต่การบริหารงานบุคคล การตลาดและการขาย การปฏิบัติการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์หลักสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาวที่ทำให้บรรษัทภิบาลกลายเป็นวัฒนธรรมและกระบวนการสำคัญขององค์กร เกิดจากความเชื่อมั่นและศรัทธาในคุณงามความดี การกระทำอย่างโปร่งใสตรงไปตรงมา ที่ล้วนมาจากแรงผลักภายใน โดยไม่ได้คำนึงถึงแรงกดดันจากภายนอก หรือการกระทำตามกระแสสังคมว่าจะต้องปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล จุดนี้คือความต่างที่สำคัญและยิ่งใหญ่มาก การทำสิ่งใดจากความสมัครใจและมั่นคงจาก “ภายใน” กับการทำเพราะกระแสการกดดันหรือความคาดหวังจาก “ภายนอก” ย่อมส่งผลต่างกันลิบลับ ทั้งในเบื้องต้น ท่ามกลาง และบั้นปลาย การคิด เชื่อ และกระทำจากแรงผลักภายในจึงกลายเป็นเส้นตรงแห่งความสม่ำเสมอมีศักดิ์ศรียึดมั่นในความดีที่ปฏิบัติ (Integrity) ก่อให้เกิดความยั่งยืน ต่อเนื่อง และเป็นเนื้อแท้แห่งบรรษัทภิบาล มิได้เกิดจากสังคมจับตามองแต่อย่างใด กลยุทธ์น่านน้ำสีขาวมีพื้นฐานความคิดว่า การที่องค์กรประสบ ถ้าพิจารณาแต่ละหัวข้ออย่างพินิจพิเคราะห์จะพบว่ามีตัวอย่างองค์กรมากมาย ทั้งของไทยและต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจบนหลักการ กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว องค์กรธุรกิจเหล่านี้ล้วนแต่เป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก ระดับประเทศโดยเฉพาะในสภาวะความผันผวนแห่งสถานการณ์รอบด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม จึงไม่มีสิ่งใดสำคัญไปกว่าการจัดการบริหารภายในให้เข้มแข็ง มั่นคงอย่างยั่งยืน เพื่อรับมือต่อความท้าทายภายนอกความสำเร็จร่ำรวยขึ้นมา เพราะสังคมเปิดโอกาส การมีอยู่ขององค์กรจึงไม่ใช่เพื่อทำกำไรสูงสุดให้ผู้ถือหุ้น หรือกอบโกยผลประโยชน์ในช่วงเวลาสั้นๆ แต่ต้องเป็นไปเพื่อสร้างผลกำไร สร้างความมั่งคั่งสูงสุดคืนให้กับส่วนรวม โจทย์ที่ท้าทายยิ่ง คือ ทำอย่างไรที่จะมีกระบวนการระเบิดจากข้างใน ให้ กลยุทธ์

น่านน้ำสีขาว ได้รับการปลูกฝังเป็นดีเอ็นเอที่แนบแน่น ฝังลึกอยู่ในทุกหน่วยของการขับเคลื่อนองค์กร และเริ่มวางรากฐานตั้งแต่วันแรกในการออกแบบสร้างองค์กร ประหนึ่งกรอบ “ความดี” ที่ทั้งองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับผู้ถือหุ้น ระดับบริหาร กระทั่งผู้ปฏิบัติงานในระดับองค์กรมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเท่าที่จำเป็น ใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ ไม่กระตุ้นให้เกิดการบริโภคจนเกินกำลังกระทำทุกวิถีทางที่จะรักษาธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต ความสมดุลและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนจากภายในของทุกคนและแต่ละครอบครัว สังคม องค์กร และโลก

ตอนที่ 5 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

5.1 พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 ได้ กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้มีสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเข้ารับการประเมินภายนอกทุกๆ 5 ปี พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดบทบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องนี้ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งโดยหลักการสากลถือว่าการประกันคุณภาพเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการศึกษา โดยที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาไปยังระดับท้องถิ่นและสถาบันการศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ในท้องถิ่นใดก็ตาม จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน ทั้งนี้จะมีทั้งการประกันคุณภาพภายในของสถาบันการศึกษาและการประเมินภายนอก เป้าหมายของการประเมินคุณภาพนั้น ไม่ใช่เพื่อการลงโทษ แต่เป็นเครื่องสะท้อนให้สถาบันการศึกษาได้นำไปพิจารณาจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างเต็มที่ ฉะนั้นการประกันคุณภาพจึงเป็นการประกันคุณภาพเพื่อผู้เรียน

ในการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมีหลักที่จะต้องพิจารณาดังนี้ 1) ระบบประกันคุณภาพ ไม่ใช่เรื่องของการชี้ถูกชี้ผิด หรือการตรวจสอบ แต่เป็นเครื่องมือ

ที่ต้องใช้ควบคู่กับการกระจายอำนาจบริหารการศึกษา 2) มาตรฐานการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การประกันคุณภาพมีภารกิจหลัก 4 ส่วน ซึ่งต้องแยกบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน 1) การกำหนดมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ของระบบการประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของส่วนกลาง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น 2) การประเมินภายในเป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาระบบการประเมินภายใน โดยดึงชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม 3) การประเมินภายนอก ให้องค์กรอิสระในรูปองค์การมหาชนทำหน้าที่ในการประเมินภายนอก การที่ให้องค์กรอิสระทำหน้าที่นี้ เพราะต้องการให้อิสระจากฝ่ายราชการ และต้องทำหน้าที่ประเมินทั้งสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน 4) การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการปรับปรุง เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารการศึกษาประการที่ 2 บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและสังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ ประการที่ 3 มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไป ประการที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจแก่สังคมว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในแต่ละสาขาวิชาที่เปิดสอน ในภาพรวมนักศึกษาทุกสาขาวิชาลดลงเรื่อยๆ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดความเชื่อมั่นในสถาบัน ประการที่ 5 มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นสากล เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาเพื่อปวงประชาและท้องถิ่นดังวิสัยทัศน์ และเป็นที่ยอมรับของสังคมไทยและนานาชาติ ประการที่ 6 มหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยต่างๆ มีแนวโน้มที่จะมีความแตกต่างในเรื่องคุณภาพของบัณฑิต มากขึ้นซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อคุณภาพของสังคมในประเทศโดยรวมทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ประการที่ 7 ปัจจุบันมีการแข่งขันกันมากในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษาและคุณภาพของบัณฑิตในวงการอุดมศึกษาทั้งภายในและนอกประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดเสรีทางการค้าและการบริการอย่างเต็มรูปแบบ ประการที่ 8 เพื่อให้มหาวิทยาลัยลัยราชภัฏ พบข้อเท็จจริงที่ต้องพัฒนา จากการประเมินทั้งจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินแนวนโยบายการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประการที่ 9 เพื่อให้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในและภายนอกโดยใช้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นฐานของการประกันคุณภายภายในกฎหมายกำหนดว่าสถานศึกษาต้องทำทุกปี ส่วนการประกันภายนอกทุก 5 ปี และประการสุดท้าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรทุกส่วนอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหิตลาธิเบศร รามาธิบดี จักรีนฤบดินทรสยามมินทราธิราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานนาม " ราชภัฏ " และตราประจำมหาวิทยาลัย นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณและเกียรติยศสูงสุดแก่ชาวมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วราชอาณาจักร โดยนาม " **ราชภัฏ หมายความว่า เป็นปราชญ์ของพระราชา**"ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พิจารณาจากดวง<u>ตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลปัจจุบัน</u> เพื่อกำหนดรูปแบบสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และได้รับพระราชทานมาเป็นตราประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วพระราชอาณาจักร ซึ่งมีรายละเอียดที่สมควร นำมากล่าวถึงไว้ ณ ที่นี้คือ

- เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำเนิดสถาบัน
- เป็นรูปแบบที่เป็นกลาง เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นที่ตั้ง ธรรมชาติ และความสอดคล้องกับชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับพระราชทาน
- สีของตราประจำมหาวิทยาลัย มี 5 สี โดยมีความหมาย ดังนี้

- **สีน้ำเงิน** แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยราชภัฏ”
- **สีเขียว** แทนค่าแหล่งที่ตั้งในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม
- **สีทอง** แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา
- **สีส้ม** แทนค่าความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
- **สีขาว** แทนค่าความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีทั้งหมด 40 แห่ง การวิจัยครั้งนี้วาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ผืนที่ 2 โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มตามภูมิภาค ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (มร.สส.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มจษ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มรภ.พระนคร) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (มรธ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มบส.)

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ชม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (มร.ช.) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (มร.ลป.) มหาวิทยาลัยอุตรดิตถ์ (มรอ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (มร.พส.) มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (มรภ.กพ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มร.นว.) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (มร.พช.)

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อด.) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มรม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรล.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มร.สน.) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มร.นม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มรภ.สร.) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มรภ.อบ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (มกส.) มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มชย.) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มรภ.รอ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มรภ.ศก.)

4. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (มร.อย.) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (มร.รพ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (มรร.) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (มรท.) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (มรภ.พบ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มร.กจ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มรน.) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.)

5. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (มรส.) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (มรภ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (มรภ.สข.) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (มรย.)

5.2 พระราชบัญญัติมหาวิทยาราชภัฏ พ.ศ. 2547

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนทั้งหมด 40 แห่ง ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาราชภัฏ พ.ศ. 2547 ตามมาตรา 7 กำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล 2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มี จำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึก ประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวม 5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและ มาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 7) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 8) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

5.3 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่งมีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจของแต่แห่งขึ้นมาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่และแห่ง ที่ตั้งกระจายกันอยู่ทั่วประเทศทุกภูมิภาคของประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นตัวอย่าง ดังนี้

ปรัชญา “มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาให้โอกาสทางการศึกษาและการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น”

วิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาเพื่อปวงประชาและท้องถิ่น”

พันธกิจ ประกอบด้วย 1) ผลิตบัณฑิตและพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรมและเชี่ยวชาญในศาสตร์ 2) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย 3) สรรค์สร้างงานวิชาการ ผลงานวิจัยและงานนวัตกรรมที่สนองตอบต่อความต้องการของท้องถิ่น 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการ 5) ทำนุบำรุงสืบสานรักษาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาของท้องถิ่น 6) บริการวิชาการเพื่อร่วมสร้างสังคมอุดมปัญญา

5.4 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พ.ศ. 2550

เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่งมีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจของแต่แห่งขึ้นมาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่และแห่ง ที่ตั้งกระจายกันอยู่ทั่วประเทศทุกภูมิภาคของประเทศไทย ผู้วิจัยขอนำเสนอในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นตัวอย่าง เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 7 ยุทธศาสตร์ตามลำดับดังนี้ (รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2550) ประกอบด้วย 1) การผลิตให้มีคุณธรรมและเชี่ยวชาญในศาสตร์ 2) การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การยกระดับขีดความสามารถของคณาจารย์และบุคลากร 4) การสร้างงานวิชาการวิจัย และนวัตกรรม 5) การพัฒนาระบบสารสนเทศ ระบบคุณภาพ ระบบตรวจสอบภายใน 6) ส่งเสริมการพัฒนาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น 7) การบริการวิชากรสู่ท้องถิ่นและสืบสานโครงการพระราชดำริ

สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย

สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย เป็นรูปพระราชลัญจกรประจำพระองค์ รัชกาลที่ 9 เป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศ ประกอบด้วย วงจักร กลางวงจักรมีอักขระเป็น อุ หรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออก ในรอบเหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้นตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศและรอบ

นอกด้านบนมีตัวอักษรภาษาไทยว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์” ด้านล่างมีอักษรภาษาอังกฤษว่า “RAJABHAT RAJANAGARINDRA UNIVERSITY” สีของสัญลักษณ์ประกอบด้วย 5 สี ดังนี้

สีน้ำเงิน หมายถึง สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยราชภัฏ”

สีเขียว หมายถึง แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง ในแหล่งธรรมชาติมีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม

สีทอง หมายถึง ความรุ่งเรืองทางปัญญา

สีส้ม หมายถึง ความรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นก้าวไกลใน 40 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สีขาว หมายถึง ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ

คติธรรมประจำมหาวิทยาลัย สิกฺเขยฺย สิกขิตพฺพานิ : พึงศึกษาในสิ่งที่ควรศึกษา

สีประจำมหาวิทยาลัย เขียว – เหลือง

ดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัย ดอกสารภี

ปรัชญา

“มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาให้โอกาสทางการศึกษา แลการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น”

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาเพื่อปวงประชาและท้องถิ่น”

พันธกิจหลัก 6 ด้านของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย

เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นไปตามพันธกิจและความเร่งด่วนของนโยบายจึงกำหนด ยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยในปี 2550 – 2555 ดังนี้

1) จัดการศึกษาทุกรูปแบบให้โอกาสทางการศึกษาแก่ปวงชน สร้างเครือข่ายกรเรียนรู้ผลิตและพัฒนาบุคลากร

2) วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร (R&D) เพื่อการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่

3) บริการวิชาการแก่สังคม

4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นศูนย์กลางภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) ผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6) ปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

เป้าประสงค์

เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นไปตามพันธกิจ และความเร่งด่วนของนโยบายจึงกำหนด ยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยในปี 2550 – 2555 ดังนี้

1. บัณฑิตของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณธรรมและเชี่ยวชาญได้รับการยอมรับ เชื่อมั่นและตามความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ

2. มีพันธมิตรเครือข่ายทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์ของบัณฑิต

3. มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่ ภาคตะวันออก กรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่มีคุณภาพในระดับสูง

4. คณาจารย์และบุคลากรมีขีดสมรรถนะเพียงพอตามมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน

5. มีผลงานวิชาการ งานวิจัย และนวัตกรรม ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มต่อมหาวิทยาลัยและท้องถิ่น

6. มีระบบสารสนเทศ ระบบสนับสนุน และสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารคุณภาพที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในภาคตะวันออก

8. มีศูนย์แม่แบบศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา มีชีวิตและงานด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับ การทำนุบำรุง สืบสาน รักษาและสร้างคุณค่าเพิ่ม

9. มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศทางวิชาการของภาคตะวันออก

10. ท้องถิ่นและชุมชนในพื้นที่ภาคตะวันออก ได้รับการพัฒนาและขับเคลื่อนสู่สังคมอุดมปัญญาและหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นไปตามพันธกิจ และความเร่งด่วนของนโยบายจึงกำหนด ยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยในปี 2550 – 2555 ดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และความคิดสร้างสรรค์
2. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในระดับสื่อสารได้
3. มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. มีความรู้และมีทักษะขั้นสูงในวิชาชีพ
5. มีความสามารถในการศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง
6. มีความสามารถในการเผชิญสถานการณ์ และสู้งาน
7. มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

8. มีวินัย คุณธรรม และจริยธรรม

5.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏกับการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น”

ในสถานการณ์ที่ประเทศประสบปัญหาวิกฤติการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทเพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่งอาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคือความหวังหนึ่งของสังคมและการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพราะความเจริญหรือความเสื่อมของท้องถิ่น คือตัวชี้วัดที่ชัดเจนถึงระดับการพัฒนาซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้าน ลงสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น โดยต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ออกไปสัมผัสกับความเป็นจริงของท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเต็มที่ ดังนี้ [Online] แหล่งที่มา : http://www.rajabhat.ac.th/raj1/C5.HTM [22 มกราคม 2550]

1. ด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถจัดการเรียนการสอน ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยการนำเอาสภาพปัญหาของท้องถิ่นมาบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหา และเชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาช่วยในการสอนหรือขอให้เป็นแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม รวมถึงสามารถที่จะออกไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในท้องถิ่นได้ด้วยการจัดการเรียนการสอนโดยวิธีนี้จะทำให้ทั้งคณาจารย์และนักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชน และในขณะเดียวกันคนในชุมชนก็สามารถจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จาคณาจารย์และนักศึกษาด้วย

2. ด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถศึกษาวิจัย ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนได้เป็นอย่างดี โดยการให้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้ร่วมกำหนดชื่อเรื่องที่จะวิจัย และมีบทบาทสำคัญในการศึกษา ที่สำคัญคือ เรื่องที่ศึกษานั้นควรจะเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนโดยตรง

3. ด้านบริหารทางวิชาการ ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากทั่วโลกแพร่สะพัดไปในชุมชนอย่างรวดเร็วและรุนแรง เช่นในปัจจุบันนี้ ย่อมเป็นหน้าที่โดยตรงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นสามารถบริโภคข่าวสารต่างๆ นั้นอย่างฉลาด รวมทั้งต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นมีความรู้ เข้าใจเท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่หลั่งไหลเข้ามาสู่ท้องถิ่น

4. ด้านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ในเมื่อการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชื่อมโยงกับท้องถิ่น การฝึกประสบการณ์วิชาชีพก็ต้องสัมพันธ์กับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่นด้วย โดยการส่งนักศึกษาไปฝึกงานตามหน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่น เช่น ในโรงเรียน สำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น นักศึกษาจะได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในสถานการณ์จริง และได้เผชิญกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน และทุก

คนในท้องถิ่นโดยตรง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความแข็งแกร่งในด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

สรุป พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 ได้ กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องมหาวิทยาลัยราชภัฏคือความหวังหนึ่งของสังคมและการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพราะความเจริญหรือความเสื่อมของท้องถิ่น คือตัวชี้วัดที่ชัดเจนถึงระดับการพัฒนาซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้าน ลงสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น โดยต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ออกไปสัมผัสกับความเป็นจริงของท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเต็มที่

ตอนที่ 6 เทคนิคการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผู้วิจัยได้นำเทคนิคในการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประมวลไว้เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้น

6.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพคือการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในทุกมิติ (สุภางค์ จันทวนิช 2540: 18)

ลักษณะสำคัญของวิจัยเชิงคุณภาพอยู่ที่ลักษณะของข้อมูลและการวิเคราะห์วิจัย กล่าวคือข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะมีลักษณะของข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่นพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม เป็นต้น ซึ่งบางลักษณะไม่สามารถวัดในเชิงปริมาณได้ หรือวัดได้ แต่สื่อความหมายไม่ชัดเจนเพียงพอ ส่วนวิธีการวิเคราะห์วิจัยนั้นจะเป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต หรือสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น โดยสังเกตหรือสัมภาษณ์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติอย่างระเอียดทุกแง่ทุกมุม และนำผลมาวิเคราะห์วิจารณ์เพื่อหาข้อสรุป โดยใช้ภาษาเป็นหลัก (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2534)

1. การวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในงานวิจัย

ลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีสาระสำคัญดังนี้ (อุทุมพร จามรมาร, 2539 อ้างในประจวบ สุขสมบูรณ์ 2534: 35)

1.1 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เพียงแต่มีโครงการของคำถามสำหรับเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ให้ตรงกับจุดประสงค์ของการวิจัย

1.2 การอภิปรายกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) หรือการระดมความคิด ได้แก่ การนำผู้ให้ข้อมูลมารวมกันเป็นกลุ่มเล็กๆแล้วถามคำถามเพื่อให้กลุ่มให้ข้อมูลโดยการอภิปราย

1.3 การสังเกตพฤติกรรมหรือวิธีการหรือวิธีการปฏิบัติการ เป็นวิธีเก็บข้อมูลเพื่อการเสาะแสวงหาข้อมูลจากกลุ่มเล็ก เทคนิคนี้ต้องใช้ผู้ชำนายในการสังเกตวิเคราะห์และมีความอดทนในการสังเกตที่ต้องใช้เวลา

1.4 การวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากเอกสาร เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ร่วมกับวิธีการรวบรวมข้อมูลแบบอื่น โดยเฉพาะในการอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผลจากการอ่านจะทำให้ผู้วิจัยสามารถออกแบบการวิจัยได้เหมาะสม เลือกเทคนิควิเคราะห์ เขียนรายงานและอภิปรายได้กว้างขวางลึกซึ้ง การวิจัยเชิงคุณภาพไม่จำเป็นต้องใช้สาระครบถ้วนทั้ง 4 ประการ จะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

2. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าที่ใช้กันโดยทั่วไปในวิชาสังคมศาสตร์ เป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ผู้สอบถามและผู้ตอบ ภายใต้กฎเกณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเป็นการสนทนาอย่างมีจุดหมายหลัก มีความยืดหยุ่นผู้สัมภาษณ์มีโอกาสอธิบายขยายความ หรือซักถามเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจจุดประสงค์ของผู้สัมภาษณ์ ทั้งยังสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ หรือหาทางวกกลับมาอีกเมื่อผู้พูดตอบไม่ตรงคำถาม การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (สุภางค์ จันทวนิช, 2537: 75-103 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2542)

2.1 แบบของการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1.1 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) มีลักษณะคล้ายแบบสอบถามเพราะคำถามถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้มีคำถามและข้อกำหนดไว้ตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ได้คำถามแบบเดียวกันมีลำดับขั้นตอนเรียงเหมือนกัน โดยปกตินักวิจัยเชิงคุณภาพมักจะไม่ใช้วิธีนี้เป็นวิธีการหลัก เพราะไม่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมเพียงพอ โดยเฉพาะในแง่วัฒนธรรม ความหมายและความรู้สึกนึกคิด

2.1.2 การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Informal Interview) เป็นแบบที่มักจะใช้ควบคู่กับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มักใช้กับวิธีการวิจัยทางชาติพันธุ์วรรณนา ต้องการข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มชน และข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ยังไม่มีผู้รวบรวมมา

ก่อน ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม ในการสัมภาษณ์แบบนี้ตัวผู้วิจัยมักจะเป็นผู้สัมภาษณ์เอง จึงจะรู้ว่าต้องการข้อมูลแบบไหนเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยอาจเตรียมแนวคำถามไว้กว้างๆมาล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้แบ่งออกเป็น 4 แบบย่อย

2.1.2.1 แบบแรก เป็นการสัมภาษณ์โดยเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระที่จะอธิบายความคิดของตนเองไปเรื่อยๆ จึงเหมาะที่จะใช้กับผู้วิจัยที่ยังไม่มีแนวคิดเฉพาะเจาะจงสำหรับข้อมูลที่ได้รับ หากแต่แนวคิดด้านทฤษฎีในเรื่องนั้นๆชัดเจนดีอยู่แล้ว

2.1.2.2 แบบที่สอง การสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ(Focus Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In dept Interview) ผู้สัมภาษณ์มีจุดสนใจอยู่แล้วจึงพยายามหันความสนใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เข้าสู่จุดที่สนใจ ผู้วิจัยจึงต้องรู้จักรวบรัดหรือตัดบทเพื่อไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความไม่สบายใจและไม่อยากให้ความร่วมมือ

2.1.2.3 แบบที่สาม เป็นการสัมภาษณ์แบบตะล่อมกล่อมเกลา (Probe) เป็นการซักถามเพื่อล้วงเอาส่วนลึกของความคิดออกมา ต้องใช้วาทศิลป์เพื่อให้ผู้ตอบเล่าเรื่องทั้งหมด ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ตำรวจหรือทนายความมักใช้

2.1.2.4 แบบที่สี่ เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) โดยการกำหนดตัวผู้ตอบบางคนเป็นการเฉพาะเจาะจง เพราะผู้ตอบนั้นมีข้อมูลที่ดีลึกซึ้งกว้างขวางเป็นพิเศษเหมาะกับความต้องการของผู้วิจัย เราเรียกบุคคลนี้ว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คุณค่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอยู่ที่แง่มุมการมองปรากฏการณ์แบบคนใน (Emit) ของเขา ผู้วิจัยจึงไม่ควรเอาความคิดตนเองใส่ไปในระบบความคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนเขาสูญเสียทัศนะแบบคนใน

2.2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

2.2.1 ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ โดยการเลือกกลุ่มบุคคลที่จะไปสัมภาษณ์ ศึกษาว่าเขาคือใคร เตรียมรายระเอียดต่างๆ วางแผนการสัมภาษณ์ และซักซ้อมการสัมภาษณ์กับผู้อื่นก่อน

2.2.2 ขั้นเริ่มสัมภาษณ์ ประกอบด้วยการแนะนำตนเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง บอกวัตถุประสงค์ พูดคุยอุ่นเครื่องก่อนการสัมภาษณ์จริง กรณีที่จะมีการบันทึกหรือใช้เครื่องบันทึกเสียงต้องแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบด้วย

2.2.3 ขั้นสัมภาษณ์ ใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นนักฟังที่ดี รู้จักป้อนคำถามให้เหมาะสม ใช้ภาษาให้สุภาพเข้าใจง่าย

2.2.4 ขั้นบันทึกข้อมูล และสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยการจดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงจดเฉพาะใจความสำคัญ รีบทำการบันทึกการสัมภาษณ์ให้แนบไว้กับบันทึกการสัมภาษณ์นั้นด้วย

2.3 การบันทึกคำตอบ สำหรับการบันทึกคำตอบ จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีโอกาสเลือกได้ 3 วิธีคือ

2.3.1 ใช้แถบบันทึกเสียงช่วย ซึ่งอาจจะทำให้สิ้นเปลืองและเป็นทางการมากเกินไป

2.3.2 บันทึกการสัมภาษณ์ขณะสัมภาษณ์และเขียนรายระเอียดภายหลัง

2.4 หลักการบันทึกคำตอบ ในการบันทึกคำตอบครอบคลุมข้อมูลดังนี้

2.4.1 ทัศนของผู้ให้สัมภาษณ์ ต่อการสำรวจ

2.4.2 ลักษณะปกปิดของผู้ให้สัมภาษณ์ ที่อยู่อาศัยหรือองค์ประกอบอื่นๆ ในชีวิตของผู้ให้สัมภาษณ์

2.4.3 องค์ประกอบใดๆที่มีอิทธิพลต่อการสัมภาษณ์ เช่น การขัดจังหวะ ความยุ่งยากเกี่ยวกับภาษา ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ยอมตอบคำถามบางข้อ

2.4.4 ข้อมูลอื่นๆนอกจากคำตอบจากการสัมภาษณ์

6.2 การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการนำเสนอแนวคิดและกระบวนการดำเนินงานใหม่ๆ หากไม่สามารถนำแนวคิดและสิ่งที่นำมาเสนอใหม่นั้นไปทดลองหรือปฏิบัติจริงเพื่อประเมินความถูกต้องเหมาะสมได้ การประเมินตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒินี้ ถือว่าเป็นวิธีการประเมินทางการศึกษาที่เรียกว่า วิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษา การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิตชม และเชื่อถือได้เพราะถือว่าการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในเรื่องศาสตร์สาขานั้นหรือวิชาชีพนั้นๆเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad and Wilson, 1985 อ้างถึง อุไรพรรณ เจนวานิชยานนท์, 2537)

การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจัดขึ้นเพื่อประเมินทางการศึกษา คือการวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั่นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิตชม วิธีนี้นิยมใช้มากทางอุดมศึกษาและมีความเชื่อถือได้ เพราะถือว่าการตัดสินหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้นๆ หรือในวิชาชีพนั้นๆ อย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad and Wilson, 1985)

ความสำคัญของการวิจัยนี้คือ “จุดการวิพากษ์วิจารณ์” ได้แก่ ค่านิยม และมโนทัศที่ได้จากประเพณีหรือพิสัย การทำงานประจำ และจากทฤษฎีโดยตรงและโดยอ้อมเกี่ยวกับธรรมชาติของมาตรฐานในการประเมินค่าคุณภาพต่างๆ จุดการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้จะสะสมอยู่ในตัวผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งพื้นฐานการศึกษาและการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้ด้วยในลักษณะดังที่กล่าวมานี้ ผู้ทรงคุณวุฒิคือ “เครื่องมือ” ในการวิจัยตามรูปแบบนั่นเอง การวิจัยแบบนี้อาจใช้เทคนิคเดลฟายคือ การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มหนึ่งและรายงานผลในลักษณะข้อมูลย้อนกลับและถามว่าจะเปลี่ยนแปลงแนวคิดเดิมหรือไม่ กลับไปกลับมาหลายๆครั้งจนกว่าจะเกิดความความคิดเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ ในปัญหาการวิจัยที่สอบถาม แล้วผู้วิจัยจึงรวบรวม

ข้อเสนอแนะ ข้อสรุป (ถ้ามี) และอาจจะเขียนรายงานด้วยก็ได้ (พรชุลี อาชวอำรุง, 2528 อ้างถึงใน อุไรพรรณ เจนวานิชยานนท์, 2537)

วิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของไอส์เนอร์ (Eisner, 1970 : อ้างใน พรชุลี อาชวอำรุง 2528) เป็นรูปแบบการวิจัยอีกรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างจากรูปแบบการประเมินอื่นๆ โดยไอส์เนอร์ ผู้พัฒนาแนวความคิดนี้ได้ชี้ถึงปัญหาที่การวิจัยการศึกษามักถูกครอบงำด้วยกระบวนการหาความรู้ทางวิทยาสาสตร์หรือวิธีการปริมาณที่มากเกินไป ทั้งๆ ที่เรื่องราวทางการศึกษาหลายเรื่องเป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อน ทั้งไอส์เนอร์ เชื่อว่าการรับรู้สิ่งใดๆ ก็ตามด้วยความเท่าเทียมกัน เป็นลักษณะพื้นฐานของผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ด้วยเหตุนี้แนวทางการประเมินผลทางการศึกษาตามแนวคิดของไอส์เนอร์ จึงมีลักษณะพื้นฐานต่างจากแนวทางอื่นๆ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่มิได้เน้นสัมฤทธิผลของวัตถุประสงค์รูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินแบบอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำขึ้นมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องหรือกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาเรื่องต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่ประเมินโดยพัฒนามาจากการวิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒินั่นเองเป็นเครื่องมือการประเมินผลโดยเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจารญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูล ที่ต้องการ การเก็บรวบรวม ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้นๆ เป็นสำคัญ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกสาระสำคัญของการวิจัยเป็นคุณภาพจากการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) และ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในแนวลึก (In depth structured interview) เป็นส่วนประกอบ

สรุปการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะวิจัยเชิงคุณภาพอยู่ที่ลักษณะของข้อมูลและการวิเคราะห์โดยแบบสัมภาษณ์ แบบวิเคราะห์ และการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจัดขึ้นเพื่อประเมินทางการศึกษา คือการวิพากษ์วิจารณ์ การวิพากษ์วิจารณ์อาศัยผู้ทรงคุณวุฒิตชม วิธีนี้นิยมใช้มากทางอุดมศึกษาและมีความเชื่อถือได้ เพราะถือว่าการตัดสินหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้นๆ หรือในวิชาชีพนั้นๆ อย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้

ตอนที่ 7 การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

7.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยมาตรา ดังนี้

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมารฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายหลักการและแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่ง อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติม ในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการอาชีวศึกษาหรือคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

7.2 งานประกันคุณภาพสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

7.2.1 การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (สกอ.) มี 3 มาตรฐาน 9 องค์ประกอบ 39 ตัวบ่งชี้ + 5 ตัวบ่งชี้ ของสถาบัน รวม 44 ตัวบ่งชี้ 3 มาตรฐาน คือ ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษา และด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

1. ปรัชญา ปณิธานวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน มี 2 ตัวบ่งชี้
2. การเรียนการสอน มี 12 ตัวบ่งชี้ +1 ของสถาบัน
3. กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้
4. การวิจัย มี 4 ตัวบ่งชี้ +1 ของสถาบัน
5. การบริการวิชาการแก่สังคม มี 4 ตัวบ่งชี้ +1 ของสถาบัน
6. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มี 1 ตัวบ่งชี้ +2 ของสถาบัน
7. การบริหารและการจัดการ มี 9 ตัวบ่งชี้
8. การเงินและงบประมาณ มี 2 ตัวบ่งชี้
9. ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มี 6 ตัวบ่งชี้

7.2.2 คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มี 4 มิติ 23 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

1. มิติด้านประสิทธิผล มี 5 ตัวบ่งชี้
2. มิติด้านคุณภาพ มี 3 ตัวบ่งชี้
3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการมี 4 ตัวบ่งชี้
4. มิติด้านการพัฒนาสถาบัน มี 11 ตัวบ่งชี้

7.2.3 การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มี 3 มาตรฐาน 9 องค์ประกอบ 44 ตัวบ่งชี้ ซึ่ง สกอ. สมศ. และ ก.พ.ร. มีตัวบ่งชี้หลายตัวเป็นตัวเดียวกัน บางตัวคล้ายกันสามารถใช้ข้อมูลของสถาบันประเมิน

ได้ แต่รอบปีที่ใช้อาจต่างกันในกรณีของ ก.พ.ร. (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2550)

สรุประบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอกระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ประกอบด้วย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (สกอ.) และการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ (ก.พ.ร.)

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

มาซาโกะ ซึรุตะ (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่นสู่ระดับโลก โดยใช้กลยุทธ์บลูโอเชี่ยน พบว่า จากการดำเนินการตามกระบวนการหลักการ 6 ประการของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามได้รูปแบบโปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตที่เป็นระดับชาติของญี่ปุ่นรูปแบบที่พัฒนาเป็น “นวัตกรรมเชิงคุณค่า” ในน่านน้ำสีครามได้แก่ โปรแกรมปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม โปรแกรมเสริมให้กับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โปรแกรมสำหรับผู้บริหารระดับสูงจากต่างประเทศ โปรแกรมนานาชาติ และโปรแกรมก้าวหน้าแบบเร่งรัดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) ศึกษาเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นจุดประกาย ขั้นขายความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง

ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ (2543) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ พบว่า กลยุทธ์มี 7 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์ด้านอาจารย์ 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ 3) กลยุทธ์ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวก 4) กลยุทธ์ด้านหลักสูตร 5) กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน 6) กลยุทธ์ด้านการสร้างความเข้าใจกับอาจารย์และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และ 7) กลยุทธ์ด้านนักศึกษา ซึ่งกลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญคือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลอาจารย์ทางด้านการสอน การปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การ

จัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

ทรงพล โสภณ (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่า ได้พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และกลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว กลยุทธ์พลิกฟื้น และกลยุทธ์ประคองตัว

ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่สังคมดิจิตอล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค คือ คุณภาพของนักศึกษา และการสนับสนุนด้านงบประมาณที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ และพบว่ากลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) กลยุทธ์ด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า กลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติประกอบด้วย 2 ส่วนคือ 1) กลยุทธ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติประกอบด้วย กลยุทธ์ในการเพิ่มความหลากหลายของนักศึกษา กลยุทธ์การเพิ่มความหลากหลายของคณาจารย์ กลยุทธ์ในการพัฒนากิจกรรมนานาชาติ กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อผู้เรียนในการค้นคว้าหาข้อมูล กลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมนานาชาติ 2) กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันประกอบด้วย กลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือ และกลยุทธ์ในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของเนื้อหาหลักสูตร

ทิพยรัตน์ สีเพชรเหลือง (2545) ศึกษาเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การจัดตั้งบรรษัทในประเทศไทย พบว่า กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านบริหารวิชาการ และด้านกลไกการอุดมศึกษาของรัฐ มีกลวิธีที่สำคัญคือ 1) จัดตั้งโดยไม่ต้องรอการปรับกฎหมาย ประเภทสถาบันคู่สัญญา สถาบันสมทบ สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาเฉพาะทาง 2) จัดตั้งเป็นสถาบันอิสระซึ่งมีความเหมาะสมมากที่สุด แต่ต้องรอการปรับกฎหมาย 3) นำระบบคุณวุฒิทางวิชาชีพ มาใช้ในการรับรองมาตรฐานการศึกษา การกำหนดหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดประเมินผล 4) รัฐให้การสนับสนุน และจูงใจให้ดำเนินการ 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

กนิษฐา นาวารัตน์ (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันนออกเฉียงใต้ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ได้แก่ การเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในประเทศ และภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขงภายใน 5 ปี พันธกิจที่สำคัญได้แก่ การสร้างหลักสูตรนานาชาติให้ได้มาตรฐานสากล การสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมในภูมิภาค การสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างชาติ โดยเป้าหมายหลักได้แก่ การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถภาพสากลและการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ องค์ประกอบของรูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติ ได้แก่ นโยบาย ระบบสารสนเทศผู้มีบทบาทหลัก กฎหมายและระเบียบ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร โดยกลยุทธ์แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับแผน ระดับโครงการ และกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

สุนีย์ จุไรสินธุ์ (2549) ศึกษาเรื่อง การสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา พบว่า ได้นำเสนอหลักธรรมสำหรับผู้บริหารประการหนึ่งคือ หลักทศพิธราชธรรม แนวคิดหลักการบริหารการปกครอง “ทศพิธราชธรรม” เป็นส่วนหนึ่งที่จะไปสร้างแบบสัมภาษณ์ สร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ได้สไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีภาวะผู้นำและใช้หลัก ดังนี้ 1) ความโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อรู้จักแบ่งปัน 2) มีศีลธรรม 3) เสียสละ 4) ซื่อตรง 5) มีความกรุณา 6) มีนิสัยเคร่งครัด 7) ไม่โกรธ 8) ไม่เบียดเบียน 9) มีความอดทน และ10) ไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น

ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีค่อนข้างน้อยไม่เข้มแข็ง ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการแบบเครือข่าย และการจัดกลุ่มวิจัย ของคณะ/หน่วยงานที่มีสาขาเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ดำเนินงานวิชาการและวิจัยควบคู่กัน ประเภทความร่วมมือด้านการวิจัยสรุปได้ 5 รูปแบบ คือ ความร่วมมือวิจัยเชิงนโยบาย ความร่วมมือเพื่อผลิตและพัฒนานักวิจัย ความร่วมมือโครงการความร่วมมือด้านการวิจัยระดับองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานแบบหุ้นส่วนวิจัย มีความร่วมมือวิจัยกับองค์กรภาครัฐมากที่สุด ส่วนภาคเอกชนมีค่อนข้างน้อย และส่วนใหญ่ได้รับการอุดหนุนงบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก กลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ 5 กลยุทธ์ระดับนโยบาย 12 กลยุทธ์ระดับแนวทาง และ 33 กลยุทธ์ระดับกิจกรรม โดยกลยุทธ์ระดับนโยบายมีดังนี้ กลยุทธ์พัฒนานโยบายส่งเสริมความร่วมมือวิจัยทางสังคมศาสตร์ กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อความร่วมมือวิจัย กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการความร่วมมือวิจัย กลยุทธ์พัฒนาระบบ

การจัดสรรทรัพยากรเพื่อความร่วมมือวิจัย และกลยุทธ์ส่งเสริมความร่วมมือในการเผยแพร่และนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

สุพิตรา เศลวัตนะกุล (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม พบว่า สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีการนำ “ทศพิธราชธรรม” ประกอบด้วยหลักธรรม 10 ประการ คือ ทาน ศีล ปริจาคะ อาชวะ มัทวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ มาใช้ในการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาในระดับไม่สูงสุดหรือยังไม่เต็มเปี่ยม กลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์หลัก 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การน้อมนำหลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา และมีกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนานิสิตนักศึกษา 2) กลยุทธ์ส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา 3) กลยุทธ์การเสริมสร้างความพร้อมในการศึกษา และ 4) กลยุทธ์การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

พาร์ค (Park, 1997) ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาต่อเนื่อง เพื่อศึกษาวิเคราะห์การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 15 คน การวิเคราะห์เอกสารและเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำไปใช้ พบว่า องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการวางแผนกลยุทธ์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) เพื่อแสดงจุดเน้นของการเจริญเติบโตตลอดจนนวัตกรรมขององค์กร

แบทเทิล (Battle, 1999) ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาการวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์ในการแข่งขันที่นำมาเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง พบว่า การเปลี่ยนของสถาบันอุดมศึกษาเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้สถาบันเริ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเงิน การรับนักศึกษา คุณภาพการศึกษาและหลักสูตรทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถาบัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการวางแผนอย่างมีประสิทธิผล ยังเป็นปัญหาที่พบในสถาบันอุดมศึกษา 3 ประการ คือ 1) ไม่มีผลผลิตที่ชัดเจน 2) การวางแผนเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งเท่านั้น 3) สถาบันสามารถทำแผนภูมิและเขียนความคิดต่างๆ ลงไป แต่การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงเป็นเรื่องยากมาก ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการบูรณาการที่ประสบความสำเร็จ ในการวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การแข่งขันในสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้ 1) ผู้นำที่มองการณ์ไกล 2) วิสัยทัศน์ของสถาบัน 3) ระบบสารสนเทศที่เพียงพอ 4) ระบบการบริหารคณาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ และ 5) ความมั่นคงทางการเงิน

เบ็กเกลย์ และสเทฟโควิช (Begley, and Stefkovich, 2004) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการศึกษา คุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติตามหลักศาสนามีผลต่อค่านิยมและภาวะผู้นำในสถานศึกษา พบว่า ผู้นำในสถาบันการศึกษานอกจากเป็นที่ยอมรับของชุมชนว่าเป็นผู้มี

ความรู้ความสามารถทางการศึกษาที่จำเป็นในการบริหารงานแล้วต้องมีภาวะผู้นำที่ยึดในหลักศาสนาและมีคุณธรรม จริยธรรม มีการแสดงออกทางจริยธรรมที่เด่นชัดเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ การดูแลเอาใจใส่ผู้ที่อยู่ในปกครอง มีความยุติธรรม และให้การยอมรับผู้อื่น

คลาก (Clrak, 2001) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์ทางการบริหารและกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลยุทธ์ทางการบริหารและกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถาบันในกำกับของรัฐ พบว่า มีความแตกต่างระหว่างผู้บริหาร จำนวน 10 คน และคณาจารย์จำนวน 13 คน ในด้านการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารประกอบด้วย การวัดผล 3 มาตรการสำหรับผู้บริหาร และ 5 มาตรการสำหรับคณาจารย์ นอกจากนี้ยังพบว่า กระบวนการตัดสินใจขึ้นอยู่กับตัวแปร สำหรับผู้บริหารและคณาจารย์ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า กลยุทธ์ในการบริหารเมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการตัดสินใจจะเป็นตัวทำนายประสิทธิผลที่สำคัญของสถาบัน ซึ่งกลยุทธ์จะได้รับการสนับสนุนเพื่อแสวงหาการขยายกิจกรรมหลัก เป้าหมาย และเป็นฐานของผู้บริหารในสถาบัน สำหรับกระบวนการตัดสินใจต้องให้ความสำคัญกับความต้องการมีส่วนร่วมให้มาก

สรุป จากการศึกษารายงานงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศพบว่า มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม หนึ่งเรื่องคือการพัฒนาโปรแกรมบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่นสู่ระดับโลก โดยใช้กลยุทธ์บลูโอเชี่ยน และมีผู้วิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หลายประเด็น เช่น วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏรูปแบบกลยุทธ์การจัดตั้งบรรษัทในประเทศไทย การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม พร้อมทั้งพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทข้อมูลเอกสาร ได้แก่
   1.1 เอกสาร วารสาร บทความ สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ต่างๆ
   1.2 ผลงานวิจัย/กรณีศึกษาที่เกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม
   1.3 รายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวนทั้ง 40 แห่ง
2. ประเภทข้อมูลจากบุคคล ได้แก่

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏผู้แทนที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี จำนวนทั้ง 40 แห่ง

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีกิจการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีบริหาร รองอธิการบดีวางแผนและพัฒนา ผู้ช่วยอธิการบดี 4 คน คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและท้องถิ่นผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาคุณภาพครู ผู้อำนวยการสถาบันเศรษฐกิจพอเพียง ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชา ผู้บริหารในธุรกิจในภาครัฐหรือเอกชนที่ได้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรของผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี จำนวนทั้ง 40 แห่ง ในการวิจัยครั้งนี้คัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการสอนและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนาและการบริหารยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 5 ปี เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม การพัฒนาและการบริหารยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยขอความอนุเคราะห์คนอธิการทุกแห่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการ เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ แห่งละ 1 คน รวม 40 คน

2. กลุ่มตัวอย่างประชากรผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ในการวิจัยครั้งนี้ คัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการสอนและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม การพัฒนาและการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย 3 ปี การวิจัยครั้งนี้ ขอความอนุเคราะห์ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีกิจการ สภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีบริหาร รองอธิการบดีวางแผนและพัฒนา ผู้ช่วยอธิการบดี 4 คน คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและท้องถิ่น ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาคุณภาพครู ผู้อำนวยการสถาบันเศรษฐกิจพอเพียง ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชาต่างๆ จำนวนทั้งหมด 26 คน และ กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามในธุรกิจในภาครัฐหรือเอกชนที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม การพัฒนากลยุทธ์ การบริหารงานในธุรกิจหรือรัฐวิสาหกิจ ที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจ ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี ในการวิจัยครั้งนี้คัดเลือกคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 1 คน รวมเป็น 27 คน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 แสดงการสรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังนี้

ลำดับที่	กลุ่มตัวอย่าง
1. การวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas)	40 แห่ง
2. การวิเคราะห์ SWOT Analysis	40 แห่ง
3. แบบวิเคราะห์ กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)	40 แห่ง
4. การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1	14 คน
5. แบบสัมภาษณ์ การแสวงหา การสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ให้ประสบความสำเร็จ	26 คน
6. การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2	27 คน
สรุปรวม	40 แห่ง /41 คน (14 + 27)

เครื่องมือที่ใช้การวิจัย

จากเกณฑ์การคัดเลือกข้างต้น กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ แบ่งกลุ่มตามเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ประกอบด้วย ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 45 ผืนผ้าใบ แบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” 1 ชุด แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด และการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 2 ครั้ง (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) ดังนี้

1. การวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (The Strategy Canvas) ได้จำนวน 45 ผืนผ้าใบ

การวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (The Strategy Canvas) จากการเก็บข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปี 2550 (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ)

2. แบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 10 ผืนผ้าใบ และ ภาพรายละเอียดในสิ่งที่ต้องการตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid)

แบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” เก็บข้อมูลจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่คนอธิการบดีแต่ละแห่งมอบหมายตอบแบบวิเคราะห์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ)

3. แบบสัมภาษณ์ “การแสวงหา การสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จโดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์”

แบบสัมภาษณ์ “การแสวงหา การสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์” เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากประชากรของผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีกิจการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีบริหาร รองอธิการบดีวางแผนและพัฒนา ผู้ช่วยอธิการบดี 4 คน คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและท้องถิ่น ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาคุณภาพครู ผู้อำนวยการสถาบันเศรษฐกิจพอเพียง ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชาต่างๆ จำนวนทั้งหมด 26 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ)

4. การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1

การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1 จัดขึ้นเพื่อ**พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ** โดยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย อธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี จำนวนทั้ง 40 แห่ง ในการวิจัยครั้งนี้ คัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยขอความอนุเคราะห์คนอธิการบดีหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับมอบหมายเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการสอน การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์การพัฒนาและการบริหารยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 5 ปี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม การวิจัยครั้งนี้ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามในธุรกิจในภาคเอกชน 1 คน รวมเป็น 14 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ)

5. การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2

การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 จัดขึ้นเพื่อ**พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์** ได้จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ในการวิจัยครั้งนี้ คัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีเป็นผู้บริหาร และผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับมอบหมาย โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการสอนและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาและการบริหารยุทธศาสตร์ และมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม อย่างน้อย 3

ปี ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีกิจการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีบริหาร รองอธิการบดีวางแผนและพัฒนา ผู้ช่วยอธิการบดี 4 คน คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและท้องถิ่น ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาคุณภาพครู ผู้อำนวยการสถาบันเศรษฐกิจพอเพียง ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการสำนักประธานสาขาวิชาต่างๆ จำนวนทั้งหมด 26 คน และผู้บริหารด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามในธุรกิจในภาครัฐและเอกชน 1 คน รวม 27 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. นำภาพผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม จำนวน 45 ผืนผ้าใบที่ได้จากการนำผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่รายงานสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ทั้ง 40 แห่ง ประจำปี 2550 เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ และผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข

2. นำแบบวิเคราะห์ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ที่ต้องการ ตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid) โดยประเมินคุณภาพของแบบวิเคราะห์เพื่อการวิเคราะห์ด้านความตรงระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับเนื้อหากลยุทธ์น่านน้ำสีครามและวัตถุประสงค์การวิจัยโดยการการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item - Objective Congruence: IOC) และความชัดเจนในการใช้ภาษาเพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือคือผู้รู้และเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มีประสบการณ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเป็นที่ปรึกษาเป็นที่ปรึกษาองค์กรภาครัฐ หรือเอกชนในระดับชาติที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ เป็นนักธุรกิจที่มีความรู้และนำแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ จำนวน 7 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย)

3. นำแบบสัมภาษณ์ “การสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์” โดยประเมินคุณภาพของแบบวิเคราะห์เพื่อการวิเคราะห์ด้านความตรงระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับเนื้อหากลยุทธ์น่านน้ำสีครามและวัตถุประสงค์

การวิจัย โดยการการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item - Objective Congruence: IOC) และความชัดเจนในการใช้ภาษาเพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ คือ ผู้รู้และเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มีความรู้ประสบการณ์มีความสามารถในการสอนและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา เป็นที่ปรึกษาองค์กรภาครัฐหรือเอกชนในระดับชาติที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ เป็นนักธุรกิจที่มีความรู้และนำแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาประยุกต์ใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย)

4. นำข้อมูลจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1 ประกอบด้วย ภาพผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม จำนวน 45 ผืนผ้าใบของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และผลการวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ประกอบด้วย ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 10 ผืนผ้าใบ และรายละเอียดในสิ่งที่ต้องการตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid) เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ มีประสบการณ์ในการสอนและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 5 ปี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1)

5. นำร่าง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 โดยมียุทธศาสตร์ และกิจกรรม ประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์นวัตกรรมเชิงคุณค่า เรียงลำดับตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม ดังนี้

1. การสร้างน่านน้ำให้เป็นสีคราม ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) สภาพแวดล้อม SWOT Analysis
2. เครื่องมือวิเคราะห์ กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ประกอบด้วย 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยกระดับ (Raise) 4) สร้าง (Create Grid) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas)
3. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างขอบเขตตลาดใหม่
4. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข
5. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม
6. ยุทธศาสตร์ที่ 4 กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง
7. ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเอาชนะอุปสรรคสำคัญ

8. ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์
9. นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)
10. ยุทธศาสตร์ที่ 7 การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์
11. ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่

โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับมีประสบการณ์ในการสอนและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย 5 ปี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 2)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ อาศัยการประยุกต์แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) เป็นแนวทางวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ดังนี้

1.1 การวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas)

ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด 40 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยติดต่อโดยตรงทางโทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) การดาวน์โหลดจากฐานข้อมูล (Website) ของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประสานกับหน่วยงานประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ติดต่อเลขานุการสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง บางแห่งเดินทางไปติดต่อและขอรับข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อขอรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ประจำปี 2550 ครั้งนี้ได้รับรายงานการประเมินตนเองครบ 40 แห่ง และนำผลคะแนนการประเมิน 9 องค์ประกอบ มาวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของตามกลุ่มจำนวน 5 กลุ่ม คือ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มภาคเหนือ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มภาคกลาง และกลุ่มภาคใต้ ได้ 5 ผืนผ้าใบ และของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง รวมได้ผืนผ้าใบ รวม 45 ผืนผ้าใบ

คะแนนประเมินตนเองที่แต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 3 มาตรฐาน 9 องค์ประกอบ มาตรฐาน 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษา และด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ปรัชญา ปณิธานวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน 2) การเรียนการสอน 3) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา 4) การวิจัย 5) การบริการวิชาการแก่สังคม 6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) การบริหารและการจัดการ 8) การเงินและงบประมาณ 9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ โดยจัดเรียงลำดับคะแนนจากค่าเฉลี่ยทุกองค์ประกอบของแต่ละกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ ตามเกณฑ์ผลการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ค่าคะแนนเต็ม 3 คะแนน ดังนี้

คะแนนระหว่าง 2.51 - 3.00 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก
คะแนนระหว่าง 2.01 - 2.50 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี
คะแนนระหว่าง 1.51 - 2.00 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับพอใช้
คะแนนระหว่าง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 หมายถึง การดำเนินงานยังไม่ได้คุณภาพ

สถาบันอุดมศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวนทั้งจำนวน 40 แห่ง ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (มร.สส.)
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.)
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มจษ.)
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มรภ.พระนคร)
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (มรธ.)
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มบส.)
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ชม.)
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (มร.ช.)
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (มร.ลป.)
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ (มรอ.)
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (มร.พส.)
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (มรภ.กพ.)
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มร.นว.)
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (มร.พช.)
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อด.)
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มรม.)
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรล.)
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มร.สน.)
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มร.นม.)
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มรภ.สร.)
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มรภ.อบ.)
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (มกส.)
24. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มชย.)
25. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มรภ.รอ.)
26. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มรภ.ศก.)
27. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (มร.อย.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

28. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (มร.รพ.)
29. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (มรร.)
30. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (มรท.)
31. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.)
32. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (มรภ.พบ.)
33. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มร.กจ.)
34. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มรน.)
35. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.)
36. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (มรส.)
37. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.)
38. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (มรภ.)
39. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (มรภ.สข.)
40. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (มรย.)

การวิจัยครั้งนี้แบ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏออกเป็น 5 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มรัตนโกสินทร์ 6 แห่งประกอบด้วย
    1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (มร.สส.)
    2) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.)
    3) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มจษ.)
    4) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มรภ.พระนคร)
    5) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (มรธ.)
    6) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มบส.)
2. กลุ่มภาคเหนือ 8 แห่งประกอบด้วย
    1) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ชม.)
    2) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (มร.ช.)
    3) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (มร.ลป.)
    4) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ (มรอ.)
    5) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (มร.พส.)
    6) มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (มรภ.กพ.)
    7) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มร.นว.)
    8) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (มร.พช.)
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 12 แห่งประกอบด้วย
    1) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อด.)
    2) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มรม.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรล.)
4) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มร.สน.)
5) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มร.นม.)
6) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)
7) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มรภ.สร.)
8) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มรภ.อบ.)
9) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (มกส.)
10) มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มชย.)
11) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มรภ.รอ.)
12) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มรภ.ศก.)

4. กลุ่มภาคกลาง 9 แห่งประกอบด้วย
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (มร.อย.)
2) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (มร.รพ.)
3) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (มรร.)
4) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (มรท.)
5) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.)
6) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (มรภ.พบ.)
7) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มร.กจ.)
8) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มรน.)
9) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.)

5. กลุ่มภาคใต้ 5 แห่งประกอบด้วย
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (มรส.)
2) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.)
3) มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (มรภ.)
4) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (มรภ.สข.)
5) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (มรย.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาวิเคราะห์จากข้อมูลรายงานการประเมินตนเอง 3 มาตรฐาน คือ ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษาและด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ผลคะแนนของ 9 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธานวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน
องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน
องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา

องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย
องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม
องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ
องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ
องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

1.2 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์เพื่อประเมิน จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากรายงานการประเมินตนเองที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเป็นระบบโดยแจกแจงเป็นความถี่ของข้อมูลและจัดลำดับ ที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญถ้ามีความตรงกันมาก ค่าความถี่ของของมูล จากบทสรุปผู้บริหาร ประวัติของมหาวิทยาลัย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง นโยบายและแนวทางดำเนินการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ส่วนสาระของการประเมินแต่ละมาตรฐาน ส่วนสรุป สรุปผลการประเมินระดับคณะ ผลการประเมินระดับมหาวิทยาลัย

2. ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)”

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการสี่ประการ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวนทั้งหมด จำนวน 40 แห่ง แห่งละ 1 ชุด สำหรับคนอธิการบดี หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับมอบหมายจากคนอธิการบดีในการตอบแบบวิเคราะห์ในครั้งนี้ โดยข้อมูลที่ได้มีขั้นตอนในการเก็บข้อมูลและข้อจำกัด ดังนี้

2.1 ติดต่อประสานงานโดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ทั้ง 40 แห่ง พร้อมประสานงานกับเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดีแต่ละแห่ง ในการส่งและการส่งกลับโดยทางโทรสาร หรือทางไปรษณีย์ ตามที่แต่ละแห่งสะดวก โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยดำเนินการส่งแบบวิเคราะห์ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” และติดตามโดยประสานงานทางโทรศัพท์ก่อนกับงานธุรการ สำนักงานอธิการบดี เจ้าหน้าที่งานประกันคุณภาพ ก่อนการดำเนินการส่งเอกสารทางไปรษณีย์ พร้อมซองเพื่อส่งกลับมายังผู้วิจัย และบางแห่งส่งเอกสารไป - กลับทางโทรสาร และบางโดยส่งทางโทรสารเมื่อตอบแบบวิเคราะห์เรียบร้อย โดยติดต่อรับและส่งไปสำนักงานอธิการบดี หรือหน่วยงานประกันคุณภาพประสานงานกับเครือข่ายอาจารย์ และบางแห่งผู้วิจัยวางแผนดำเนินการไปส่งและรับแบบวิเคราะห์

ด้วยตนเอง ผู้วิจัยติดตามความก้าวหน้าของการเก็บข้อมูลทางโทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) โดยเก็บข้อมูลในช่วงเดือนกันยายน ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2552

2.2 คัดแยกข้อมูลที่ได้รับก่อนการวิเคราะห์ โดยใช้ค่าเชิงสถิติ หาค่าเฉลี่ย วาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ และ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ประกอบด้วยสิ่งที่ต้องการตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid) ตามกรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งทั้ง 40 แห่ง โดยอธิการและผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบวิเคราะห์ แห่งละ 1 ชุด โดยวิเคราะห์หลักการของ 9 องค์ประกอบของการประเมินคุณภาพภายในประกอบด้วย 1) ปรัชญา ปณิธานวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน 2) การเรียนการสอน 3) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา 4) การวิจัย 5) การบริการวิชาการแก่สังคม 6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) การบริหารและการจัดการ 8) การเงินและงบประมาณ 9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ พร้อมระบุรายละเอียดในสิ่งที่ต้องการตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid)

2.3 วางแผนการจัดกระทำข้อมูล โดยสรุปข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

1) ตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)

2) การวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) จากคะแนนวิเคราะห์การดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ได้ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จำนวน 10 ผืนผ้าใบ

3) ภาพรายละเอียดในสิ่งที่ต้องการ ตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid) โดยแบ่งข้อมูลตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่ม ตามลำดับ

สำหรับข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้ ได้แก่ บางมหาวิทยาลัยราชภัฏผู้บริหารเดินทางไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ หรือไปต่างจังหวัด บางแห่งอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนคณะผู้บริหาร ทำให้การเก็บข้อมูลล่าช้า แบบวิเคราะห์สูญหายผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งไปใหม่ ทำให้การเก็บข้อมูลใช้เวลานาน บางแห่งต้องการให้ผู้วิจัยเข้าไปพบก่อนตอบแบบวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยยินดีแต่ด้วยระยะทางที่ไกลและมีภาระงานสอนที่มีชั่วโมงคาบเกี่ยวในการเดินทางตามเวลาที่ผู้บริหารมีเวลาให้ผู้วิจัยพบได้ จึงทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเดินทางไปไปพบเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประสานงานทางโทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และโทรสาร ผ่านเครือข่ายงานประกันคุณภาพของแต่ละแห่งและสำนักงานอธิการบดีเป็นหลักในการเก็บข้อมูล

3. การสัมภาษณ์

3.1 การสัมภาษณ์ “การแสวงหาการสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์”

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการแสวงหาการสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จากคณะกรรมการอำนวยการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จำนวน 26 คน ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีกิจการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีบริหาร รองอธิการบดีวางแผนและพัฒนา ผู้ช่วยอธิการบดี 4 คน คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและท้องถิ่น ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาคุณภาพครู ผู้อำนวยการสถาบันเศรษฐกิจพอเพียง ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชาต่างๆ จำนวนทั้งหมด 26 คน (รายละเอียดในภาคผนวก ข) โดยข้อมูลที่ได้มีขั้นตอนในการเก็บข้อมูล ดังนี้

3.2.1 ผู้วิจัยส่งหนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล และขอความอนุเคราะห์ชี้แจงและอธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ในที่ประชุมคณาจารย์และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อชี้แจง อธิบายและตอบข้อคำถามของผู้บริหารและคณาจารย์ โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยตรง การวิจัยครั้งนี้ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากคนอธิการบดี คณะผู้บริหารและเพื่อนคณาจารย์ในการดำเนินเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสัมภาษณ์และโครงร่างวิทยานิพนธ์ (บ.19) ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วยอธิการบดี คณะผู้บริหารและเพื่อนคณาจารย์ได้ศึกษาก่อนเพื่อทำความเข้าใจประเด็นคำถามล่วงหน้าก่อนที่จะมีการติดต่อนัดสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวทั้ง 7 ประเด็น (รายละเอียดในภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย)

3.2.2 ผู้วิจัยดำเนินการจัดตารางการสัมภาษณ์ เพื่อให้การดำเนินการสัมภาษณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยโดยเก็บข้อมูลในเดือน กันยายน – พฤศจิกายน พ.ศ. 2552

4. การดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1

การเก็บข้อมูลโดยการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ โดย อธิการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นประธานการประชุมเป็นผู้สรุปและตัดสินความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง โดยจัดประชุมในวันเสาร์ที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ณ ห้องลำพอง 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (รายละเอียดภาคผนวก ข รายนามผู้ร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1 จำนวน 14 คน) ในการเก็บข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

4.1 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ และความร่วมมือเพื่อร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1 โดยส่งถึงคนอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ในวันเสาร์ที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ณ ห้องลำพอง 2 เวลา 13.00 น. ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งในวันเสาร์ที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ณ ห้องลำพอง 2 เวลา 9.00 น. – 11.30 น. เป็นวันที่มีการจัดประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศทั้ง 40 แห่งประจำเดือนพฤศจิกายน ผู้วิจัยประสานงาน

ล่วงหน้ากับที่ปรึกษาที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิทักษ์ อาจคุ้มวงศ์ โดยขออนุญาตจัดประชุมต่อหลังผู้ทรงคุณวุฒิพักทานอาหารกลางวันเรียบร้อยแล้ว

4.2 ผู้วิจัยจัดเตรียมอุปกรณ์ เอกสารประกอบการประชุมเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา สถานที่ เวลา และขั้นตอนโดยประสานงานกับที่ปรึกษาประธานที่ประชุมอธิการมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิทักษ์ อาจคุ้มวงษ์ โดยมีเจ้าหน้าที่สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 3 คน ช่วยประสานงานและเก็บข้อมูลในครั้งนี้ คือ นางสาวภัชนีภรณ์ นิรัญราช นายณัฐพงษ์ แซ่ตั้ง และนางสาวกันยามาศ ช่วยสมบูรณ์ โดยผู้วิจัยจดบันทึกการประชุม บันทึกเสียงและบันทึกภาพในการจัดประชุม และจัดทำข้อสรุป โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข

5. การจัดประชุมผู้ชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2

การเก็บข้อมูลโดยการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์อเนก เทพสุภรณ์กุล เป็นประธานการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นผู้สรุปและตัดสินความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ร่วมประชุมประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีกิจการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีบริหาร รองอธิการบดีวางแผนและพัฒนา ผู้ช่วยอธิการบดี 4 คน คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย และพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและท้องถิ่น ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาคุณภาพครู ผู้อำนวยการสถาบันเศรษฐกิจพอเพียง ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชาต่างๆ จำนวน 26 คน และผู้บริหารด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามในธุรกิจในภาครัฐหรือเอกชน 1 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง นายกมล ธีรภาพการุณย์ รวม 27 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 2) โดยจัดประชุมในวันจันทร์ที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ณ ห้องประชุม ชั้น 4 อาคารสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ บางคล้า เวลา 8.00 น. – 11.30 น. ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้มีขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือเพื่อร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเรียนคณะกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ทั้ง 26 คน และส่งหนังสือขอความร่วมมือเพื่อร่วมประประชุมผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารและนักธุรกิจที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามในธุรกิจในภาครัฐและเอกชนในการวิจัยครั้งนี้ คือนายกมล ธีรภาพการุณย์ นักธุรกิจที่นำแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาประยุกต์ใช้ในการทำธุรกิจการขายและให้บริการอุปกรณ์ไอทีทุกชนิด เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร กล้องวงจรปิด ฯลฯ และธุรกิจร้านอาหารและสถานบันเทิงครบวงจร

โดยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันจันทร์ที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ณ ห้องประชุม ชั้น 4 อาคารสำนักงานสภา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ บางคล้า เวลา 8.00 น. – 11.30 น.

5.2 ผู้วิจัยจัดเตรียมอุปกรณ์ เอกสารประกอบการประชุมเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา สถานที่ เวลา และขั้นตอนโดยประสานงาน กับงานเลขาสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยมีผู้ช่วยวิจัยในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ คือ นางสาวพรนภา ศิรธัชนราโรจน์ ผู้วิจัยจดบันทึกการประชุม บันทึกเสียงและบันทึกภาพในการจัดประชุม และจัดทำข้อสรุปโดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข

การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas)

นำผลการศึกษารายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดจำนวน 40 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประจำปี 2550 เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม โดยสรุปเรียงลำดับดังนี้

1.1 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 1 ผืนผ้าใบ และวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง จำนวน 6 ผืนผ้าใบ ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ รวม 7 ผืนผ้าใบ (รายละเอียดในภาคผนวก ค รายละเอียดการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ)

1.2 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ 8 แห่ง เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มภาคเหนือ และวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จำนวน 9 ผืนผ้าใบ (รายละเอียดในภาคผนวก ค รายละเอียดการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ)

1.3 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 12 แห่ง เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 ผืนผ้าใบ และวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่งจำนวน 12 ผืนผ้าใบ ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ รวม 13 ผืนผ้าใบ (รายละเอียดในภาคผนวก ค รายละเอียดการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ)

1.4 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลาง 9 แห่ง เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มภาคกลาง จำนวน 1 ผืนผ้าใบ และวาดภาพบนผืน

ผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง จำนวน 9 ผืนผ้าใบ ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ รวม 10 ผืนผ้าใบ (รายละเอียดในภาคผนวก ค รายละเอียดการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ)

1.5 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ 5 แห่ง เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มภาคใต้ จำนวน 1 ผืนผ้าใบ และวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง จำนวน 5 ผืนผ้าใบ ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จำนวน 6 ผืนผ้าใบ (รายละเอียดในภาคผนวก ค รายละเอียดการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ)

2. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อประเมิน จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากรายงานการประเมินตนเองที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 ตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มรัตนโกสินทร์ 2) กลุ่มภาคเหนือ 3) กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) กลุ่มภาคกลาง และ 5) กลุ่มภาคใต้ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาในรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความถี่ของข้อมูลที่วิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญถ้ามีความตรงกันมาก จะเป็นการบ่งชี้ถึงความเที่ยงตรง จัดเรียงโดยอาศัยสถิติ ค่าความถี่ของของมูล จากบทสรุปผู้บริหาร ประวัติของมหาวิทยาลัย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง นโยบายและแนวทางดำเนินการประกันคุณภาพของแต่ละแห่ง ส่วนสาระของการประเมินแต่ละมาตรฐาน ส่วนสรุป สรุปผลการประเมินระดับคณะ ผลการประเมินระดับมหาวิทยาลัย โดยจัดกระทำข้อมูลโดยนำมารวมกันประกอบด้วย 1) กลุ่มรัตนโกสินทร์ 2) กลุ่มภาคเหนือ 3) กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) กลุ่มภาคกลาง และ 5) กลุ่มภาคใต้

3. วิเคราะห์มูลจาก แบบวิเคราะห์ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (รายละเอียดในภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย) ดยสรุปข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

3.1 ตารางข้อมูลที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการ ตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid)

3.2 ตารางคะแนนผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) โดยแบ่งข้อมูลตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่ม ๆ ละ 4 ตาราง รวมจำนวน 20 ตาราง

3.3 การวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) จากคะแนนวิเคราะห์การดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) โดยแบ่งข้อมูลตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่ม ๆ ละ 2 ผืนผ้าใบ ได้ภาพบนผืนผ้าใบจำนวน 10 ผืนผ้าใบ

4. ดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1

เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) โดย ประธานการประชุมเป็นผู้สรุป และตัดสินความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีประเด็นพิจารณา ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบดำเนินการสี่ประการ ข้อมูลประกอบการประชุม ประกอบด้วย

4.1 ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) สภาพปัจจุบัน จำนวน 45 ผืนผ้าใบที่ได้จากขั้นตอนที่ 1

4.2 ข้อมูลสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ SWOT Analysis ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1

4.3 ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) จำนวน 10 ผืนผ้าใบ ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2

4.4 ตารางรายละเอียดตามกรอบดำเนินการสี่ประการ 1 ตาราง ที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 โดยผู้วิจัยบันทึกและจัดทำข้อสรุปกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) เพื่อร่าง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข

5. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 วิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ “การแสวงหาการสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์” (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์) และ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย) เกณฑ์ในการเลือกประเด็นคำตอบมีดังนี้

5.1.1 เลือกประเด็นคำตอบโดยมีความถี่ 60% ขึ้นไปของการตอบของผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสัมภาษณ์

5.1.2 เลือกประเด็นคำตอบที่มีลักษณะเป็นจุดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และจังหวัดฉะเชิงเทรา

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 โดยประธานการประชุม คืออธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เป็นผู้สรุปและตัดสินความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 2) โดยมีประเด็นพิจารณา สรุปการสัมภาษณ์ “การแสวงหาการสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์”

โดยใช้ค่าเชิงสถิติหาความถี่ เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาอย่างเป็นระบบ ข้อมูลที่ได้จัดลำดับความสำคัญถ้ามีความตรงกันมาก จะเป็นการบ่งชี้ถึงความเที่ยงตรงของประเด็นที่สนใจ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เพื่อร่างยุทธศาสตร์ และสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยอาศัยการประยุกต์แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) เป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดจำนวน 40 แห่ง แบ่งข้อมูลเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) วาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ 45 ผืนผ้าใบ

2) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์มูลจากแบบวิเคราะห์ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง โดยใช้ค่าเชิงสถิติ หาค่าเฉลี่ยแบ่งข้อมูลเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) ตารางข้อมูลที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการ ตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid)

2) สร้างตารางคะแนนจากการวิเคราะห์ระดับของ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” นำมาวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) โดยแบ่งตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 5 กลุ่ม ได้ภาพบนผืนผ้าระดับของความต้องการที่ต้องตัด (Eliminate) ลด (Reduce) จำนวน 5 ผืนผ้าใบ และสิ่งที่ต้องยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid) จำนวน 5 ผืนผ้าใบ รวมเป็น 10 ผืนผ้าใบ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ การตอบรายละเอียดในสิ่งที่ต้องตัด (Eliminate) ลด(Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตาม“กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง ได้ตารางกรอบดำเนินการสี่ประการ

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four

Actions Framework) โดยประธานการประชุมเป็นผู้สรุปและตัดสินความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีประเด็นพิจารณา ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบดำเนินการสี่ประการ ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ข้อมูลประกอบการประชุมประกอบด้วย

1) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) สภาพปัจจุบัน จำนวน 45 ผืนผ้าใบ ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1

2) ข้อมูลสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ SWOT Analysis ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1

3) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) จำนวน 10 ผืนผ้าใบ ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2

4) ตารางรายละเอียดตามกรอบดำเนินการสี่ประการ 1 ตาราง ที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 โดยผู้วิจัยบันทึก และจัดทำข้อสรุปกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) เพื่อร่าง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) ใช้แบบสัมภาษณ์ “การแสวงหาการสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์” (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์) และ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย)

2) ดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 โดยประธานการประชุม คืออธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เป็นผู้สรุปและตัดสินความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ร่วมประชุม (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 2) กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เมื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) เป็นทั้งกรอบวิเคราะห์และศูนย์กลางของนวัตกรรมเชิงคุณค่า การสร้างน่าน้ำสีครามในดำเนินการเพื่อสร้างกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ “กรอบดำเนินการสี่ประการ” (The Four Actions Framework) ประกอบด้วย 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยกระดับ (Raise) 4) สร้าง (Create Grid) ในการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยผู้วิจัยบันทึก และจัดทำข้อสรุป เพื่อร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ข้อมูลที่ได้จากการโดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่มีชื่อเสียงและ

ได้รับการยอมรับ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข โดยมี แนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยมีประเด็นพิจารณาดังนี้

เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ที่เป็นทั้งกรอบวิเคราะห์ศูนย์กลางของนวัตกรรมเชิงคุณค่า และการสร้างน่าน้ำสีครามการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวาดภาพบนผืนผ้าใบ ในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้รายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประจำปี 2550 ใน 9 องค์ประกอบ โดยแกนตั้งคือระดับคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ แกนนอนคือองค์ประกอบ 9 ด้าน โดยมีรายละเอียดที่แสดงผืนผ้าใบ เชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ดังนี้

เครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังนี้

2.3.1 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550 แปล) เป็นทั้งกรอบการวิเคราะห์และการดำเนินการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่ดึงดูดใจ ผืนผ้าใบดังกล่าวใช้ประโยชน์ได้ 2 ทาง คือ เพื่อแสดงสภาพปัจจุบันในพื้นที่ตลาดซึ่งรู้จักกันอยู่แล้ว สิ่งนี้จะช่วยให้เข้าใจว่าการลงทุนเพื่อการแข่งขันอยู่ตรงไหน องค์ประกอบต่างๆ ที่อุตสาหกรรมแข่งขันกันอยู่ทั้งผลผลิต การบริการ และการจัดส่ง รวมทั้งสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากข้อเสนอที่กำลังแข่งขันกันในตลาดนี้ จะชี้ให้เห็นทั้งในเชิงภาพ

แกนนอนของผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ จะแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่อุตสาหกรรมแข่งขันและลงทุนอยู่ ยกตัวอย่าง กรณีอุตสาหกรรมไวน์ในประเทศสหรัฐอเมริกามีองค์ประกอบหลัก 7 ประการ คือ

1) ราคาไวน์ต่อหนึ่งขวด

2) ภาพลักษณ์ของกล่องและบรรจุภัณฑ์ที่ดูดีและพิเศษกว่า สลากที่ระบุว่าได้รับรางวัลไวน์อะไรบ้างและการใช้สำนวนที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มที่โดดเด่นเพื่อเน้นถึงศาสตร์และศิลปะของการทำไวน์

3) การตลาดที่ทุ่มกว่าปกติเพื่อยกระดับการรับรู้ของผู้บริโภคในตลาดที่เนืองแน่นไปด้วยสินค้าและเพื่อกระตุ้นผู้จัดจำหน่ายรวมทั้งผู้ขายปลีกให้เห็นความสำคัญของผู้ผลิตไวน์เจ้าใดเจ้าหนึ่งเป็นพิเศษ

4) คุณภาพของไวน์ตามกาลเวลา

5) ชื่อเสียงของไร่องุ่นและมรดกตกทอด (ระดับของที่ดินและปราสาทรวมทั้งการอ้างอิงถึงยุคสมัยทางประวัติศาสตร์ของสถานที่)

6) ความซับซ้อนและลุ่มลึกของรสชาติไวน์ รวมทั้งสิ่งต่างๆ อาทิ เปลือกไม้และไม้โอ๊ก

7) กลุ่มของไวน์ที่ครอบคลุมองุ่นประเภทต่างๆ และความชื่นชอบของผู้บริโภคตั้งแต่ชาร์ดอนเนย์จนถึงแมร์โลต์และกลุ่มอื่นๆ

องค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นกุญแจสำคัญของการส่งเสริมให้ไวน์เป็นเครื่องดื่มพิเศษสำหรับนักดื่มไวน์ที่ได้รับข้อมูล เพื่อใช้เฉพาะโอกาสพิเศษเท่านั้น นั่นคือโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมไวน์ในอเมริกาจากมุมมองด้านการตลาด

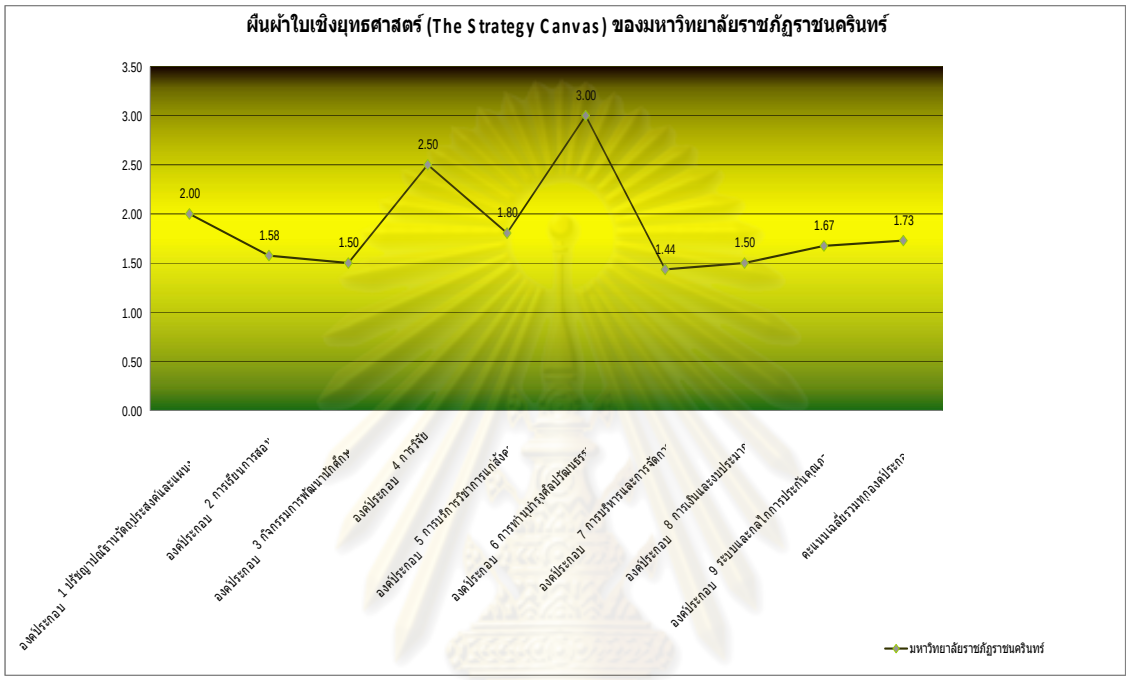
แกนตั้งของผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ จะอธิบายระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์ประกอบการแข่งขันหลักๆ เหล่านี้ทั้งหมด คะแนนสูงหมายถึง บริษัทให้ข้อเสนอแก่ผู้ซื้อมากกว่าในปัจจัยนั้น ดังนั้นจึงลงทุนมากกว่า ส่วนเรื่องราคา คะแนนสูงกว่า หมายถึงราคาที่สูง ตอนนี้เราสามารถกำหนดตำแหน่งข้อเสนอปัจจุบันของผู้ผลิตไวน์ทั่วโลกตามองค์ประกอบเหล่านี้ เพื่อเข้าใจภาพคร่าวๆ ของกลยุทธ์การผลิตไวน์ หรือเส้นโค้งเชิงคุณค่า ซึ่งเส้นโค้งนี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ เปรียบเทียบภาพให้เห็นผลการปฏิบัติงานของบริษัทตามองค์ประกอบการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น

ส่วน พสุ เดชะรินทร์ (2550) กล่าวว่า แกนนอนคือปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ส่วนแกนตั้งคือระดับของบริการที่ให้แก่ลูกค้า โดยยกตัวอย่างกรณีขอคลาสสิกในการสร้างบลูโอเชี่ยนของสายการบินเซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ ซึ่งนอกจากจัดเป็นต้นแบบของกลยุทธ์แบบ บลูโอเชี่ยนแล้ว ยังเป็นโมเดลสายการบินต้นทุนต่ำหลายแห่งที่เกิดขึ้นเมื่อไม่ปีที่ผ่านมาใช้เป็นต้นแบบในการลอกเลียน ในการสร้างกลยุทธ์ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ต้องระบุปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันในการผลิต โดยให้ปัจจัยเหล่านี้เป็นแกนนอน ในกรณีของสายการบินทั่วไปปัจจัยที่ใช้แข่งขันกัน ประกอบด้วย ราคา บริการอาหารบนเครื่องบิน ห้องรับรอง การเลือกที่นั่ง จุดเชื่อมต่อการเดินทาง บริการที่เป็นมิตร ความเร็วในการเดินทาง และความถี่ของเที่ยวบิน เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ได้สร้างพรมแดนใหม่ และมองหาความต้องการใหม่เพื่อเพิ่มผลกำหรให้กับธุรกิจ โดยปรับมาใช้กลยุทธ์ตัด ลด เพิ่ม สร้างบริการใหม่ขึ้นมา อาทิ ลดราคาค่าโดยสาร ตัดบริการเสิร์ฟอาหารบนเครื่องบิน ไม่สามารถเลือกที่นั่งได้ ไม่เป็นจุดเชื่อมต่อเส้นทางการบินอื่น แต่เพิ่มบริการที่เป็นกันเองกับลูกค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพิ่มความถี่ในการออกเดินทาง การฉีกแนวการให้บริการของสายการบินทำให้ธุรกิจซึ่งกำลังร่อแร่กลับฟื้น โดยสามารถสร้างอุปสงค์ใหม่ให้เกิดขึ้นตากกลุ่มนักเดินทางที่เดินทางด้วยรถยนต์ “หากเปรียบเทียบ benchmark ดังกล่าวกับการเดินทางด้วยรถยนต์ส่วนตัวแล้วจะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ราคาอาจจะสูงกว่าการขับรถไปเอง แต่ได้ความเร็วที่เร็วกว่ามาก และมีเที่ยวบินออกบ่อยขึ้น

การวิจัยครั้งนี้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ที่เป็นทั้งกรอบวิเคราะห์ศูนย์กลางของนวัตกรรมเชิงคุณค่าและการสร้างน่านน้ำสีครามการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวาดภาพบนผืนผ้าใบ ในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้รายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประจำปี 2550 ใน 9 องค์ประกอบ โดยแกนตั้งคือระดับคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ แกนนอนคือองค์ประกอบ 9

ด้าน โดยมีรายละเอียด ภาพที่ 2 ที่แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ดังนี้

ภาพที่ 2 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในปีการศึกษา 2550



เส้นกราฟแนวตั้ง หมายถึง ระดับคะแนนการปฏิบัติงานการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
เส้นกราฟแนวนอน หมายถึง การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามการดำเนินตาม 9 องค์ประกอบ

กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550 แปล) ถูกพัฒนาเพื่อสร้างองค์ประกอบคุณค่าสำหรับผู้ซื้อ ในการกำหนดเส้นโค้งเชิงคุณค่าขึ้นมาใหม่ตามที่แสดงในภาพผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้ไม่ต้องแลกระหว่างความต่างกับต้นทุนต่ำ จะมีคำถามสำคัญอยู่สี่ข้อ ที่ต้องใช้ความท้าทายตรรกะเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม และรูปแบบทางธุรกิจเพื่อสร้างเส้นโค้งเชิงคุณค่าอีกครั้ง โดยคำถามมีดังนี้

1) เราควรขจัดองค์ประกอบใดที่อุตสาหกรรมของเราทึกทักเอาเองมานานว่าเป็นเรื่องสำคัญ?
2) องค์ประกอบใดที่ควรลดให้อยู่แค่เพียงมาตรฐานที่ยอมรับได้บ้าง?
3) องค์ประกอบใดควรถูกยกให้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม?
4) องค์ประกอบใดที่อุตสาหกรรมไม่เคยเสนอให้มาก่อนแต่ควรถูกสร้างขึ้นใหม่?

โดยนำภาพผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 แสดงภาพการดำเนินงาน มาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions

Framework) โดยการตั้งคำถาม 4 ข้อ 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยกระดับ (Raise) 4) สร้าง (Create Grid) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ยกตัวอย่างแนวทางการดำเนินการ การขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Move) ในลำดับต่อไป

เครื่องมือสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ คือ กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ที่มีต้นทุนต่ำและมีคุณค่าสูงพร้อมๆ กัน โดยปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ด้วยการมุ่งมั่น มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

1) ตัด (Eliminate) (Which of the factors that Rajabhat Rajanagarindra University's should be eliminated?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะพิจารณาตัดอะไรในองค์ประกอบนี้ที่มีอยู่ปัจจุบันได้บ้าง

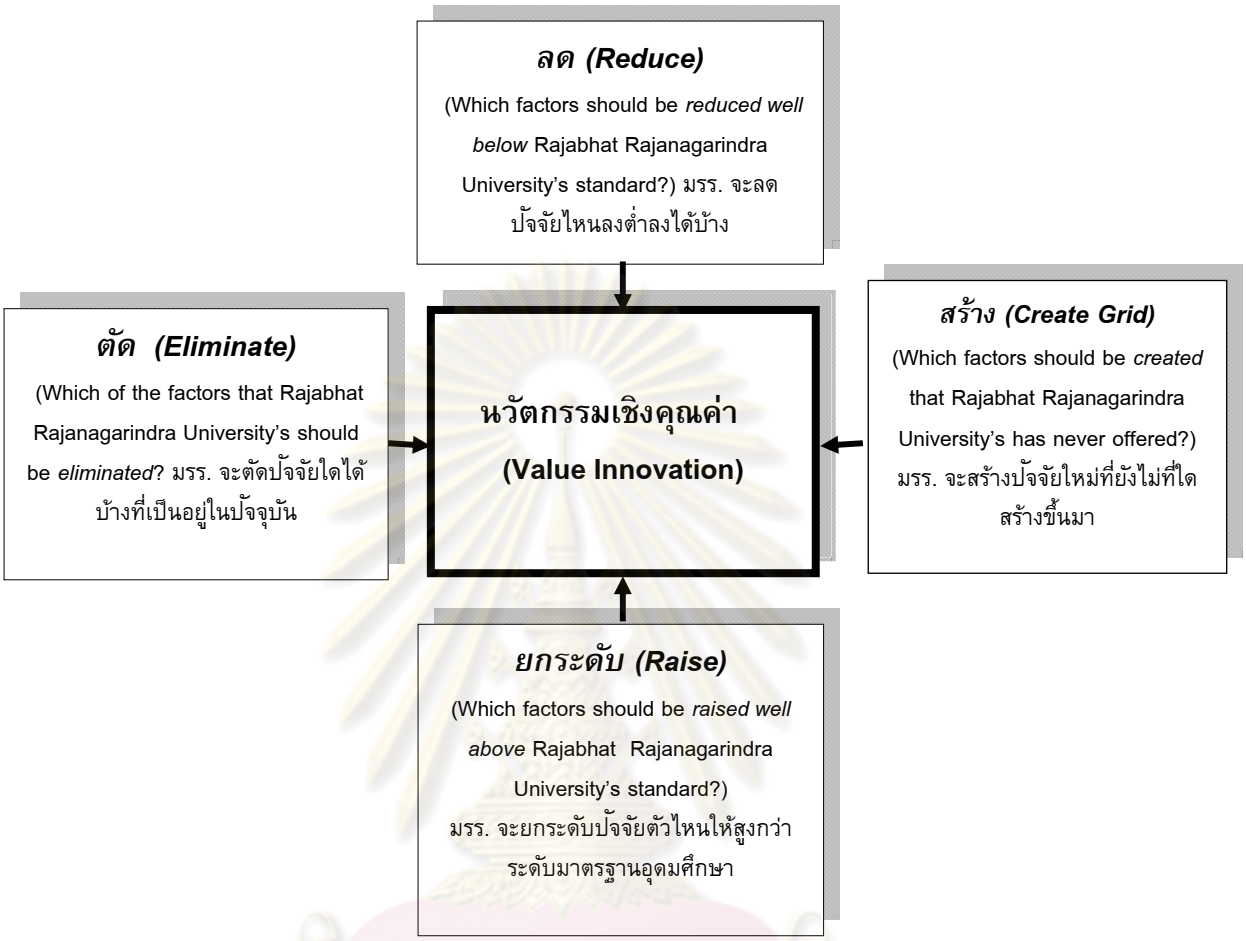
2) ลด (Reduce) (Which factors should be Rajabhat Rajanagarindra University's reduced?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะพิจารณาลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบที่มีอยู่ในปัจจุบัน

3) ยกระดับ (Raise) (Which factors should be raised Rajabhat Rajanagarindra University's standard?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะพิจารณายกระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง

4) สร้าง (Create Grid) (Which factors should be *created* that Rajabhat Rajanagarindra University's has never offered?) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จะพิจารณาจะสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 9 แสดงกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ



ตัวอย่างประกอบคำถามตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) หัวใจของการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามจากได้กำหนดขอบเขตตลาดใหม่โดยการสร้างตลาดใหม่ความต้องการใหม่ที่ยังไม่มีใครหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นทำมาก่อน นักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการใหม่ หลักสูตร สินค้าและบริการตัวใหม่ (Create and capture New Demand) ไม่ต้องใส่ใจกับการแข่งขันในตลาดเดิม (make competition Irrelevant) สร้างและจับความต้องการใหม่มุ่งหาตลาดใหม่ และนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กลุ่มใหม่ (Create uncontested market space) โดยได้ทำลายข้อจำกัดที่ต้องเลือกระหว่างคุณค่า-ราคา (Break the Value Trade-Off) ได้ผสานระบบทั้งมวลของกิจกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เพื่อบรรลุทั้งความแตกต่างและต้นทุน (Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost) กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ผู้วิจัยสามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

คำถามที่ 1 มีปัจจัยใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏราชนครินทร์ต้องตัดทิ้งปัจจัยบางประการเพื่อประหยัดต้นทุน (Eliminated: Which of the factors that Rajabhat

Rajanagarindra University's should be eliminated?) เป็นคำถามแรกที่ผู้บริหารต้องพิจารณาร่วมกันโดยการวิเคราะห์ว่าอะไรคือปัจจัยที่เคยคิดว่าสำคัญ จำเป็น และในปัจจุบัน ไม่สำคัญและไม่จำเป็นอีกต่อไป มหาวิทยาลัยราชภัฏจะตัดสิ่งใดออกบ้าง มีสิ่งใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏล้วนขับเคี่ยว แข่งขันการทำอย่างดุเดือดทั้งๆ ที่ปัจจัยดังกล่าวถ้าวิเคราะห์แล้วอาจจะไม่มีคุณค่าและไม่มีความสำคัญ บางครั้งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นฐานในสิ่งที่สังคมให้ให้คุณค่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต่างเลียนแบบกันไปมาโดยไม่ตระหนักเลยว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ปัจจัยใดที่เคยคิดว่าลูกค้าต้องการแต่จริงๆ แล้วในปัจจุบันลูกค้าไม่มีความต้องการแล้ว อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นฐานในสิ่งที่ผู้ซื้อให้คุณค่าทว่าองค์กรต่างเลียนแบบกันไปมาโดยไม่ได้ตระหนักเลยว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว การตัดปัจจัยที่องค์กรต่างๆ ในอุตสาหกรรมล้วนขับเคี่ยวกันอย่างดุดเดือดทั้งๆ ที่ปัจจัยดังกล่าวไม่ได้ มีคุณค่าเลยทำให้ต้องมีการตัดออก ยกตัวอย่าง ทีวีไทยต่างๆแข่งขันกันที่ละครหลังข่าว เพราะเป็นช่วงเวลาที่ขายโฆษณาได้สูงที่สุด ไอทีวี ซึ่งคนดูไม่ได้คาดหวังว่าจะเห็นละคร ช่วงหนึ่งก็ผลิตละครหลังข่าว ช่อง 5 ก็กลับมาผลิตละครหลังข่าวอีกหลักจากเลิกไปพักใหญ่ ทั้งๆ ที่ผู้ชมไม่ได้คาดหวังจะดูละครสนุกๆ จากช่อง 5 และ ไอทีวีเลย ถึงทำละครสนุกมากถ้าไม่ได้ออกอากาศช่อง 7 หรือช่อง 3 ก็ยากจะคะแนนนิยมที่สูงมาก Modernine ไม่แข่งละครหลังข่าวกับช่อง 3, 7 เป็นแน่ แต่เลือกที่ผลิตรายการความบันเทิงบนสาระ (Edutainment) ยกตัวอย่าง จอโลก Biography, Mega Clever, กบนอกกะลา ซึ่งแม้จะมีคนดูน้อยกว่า คะแนนนิยมไม่สูงเท่า แต่ก็ไม่ต้องอยู่ในวังวนของทะเลสีแดงที่มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด (Red Ocean) และคำถามต่อมา

ตัวอย่างที่ 1 ด้านการสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณาตัด สำหรับการเปิดศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งที่กระจายทั่วภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยราชภัฏตั้งอยู่มีจำนวนมากกว่ามหาวิทยาลัยละ 20 แห่งเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ท้องถิ่น หลายแห่งมีการเปิดสอนซ้ำซ้อนตึกเดียวกันมีสองมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการศึกษาข้อมูล พบว่า ที่ตึกซุปเปอร์เซฟ สำโรงมีการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เป็นต้น และบางแห่งเปิดในบริเวณ ที่ใกล้เคียงกันมาก ส่งผลต่อคุณภาพทางวิชาการตามมาหลายประการ เนื่องจากการรับนักศึกษาไม่ต้องสอบข้อเขียนและไม่ต้องสอบสัมภาษณ์ดังนั้นทุกคนที่มาสมัครถ้ามีคุณสมบัติครบสามารถเข้ารายงานตัวเพื่อเรียนได้เลย การรับโดยไม่สอบทั้งข้อเขียนและการสัมภาษณ์นำมาซึ่งผลเสียทั้งในระยะสั้นและระยาว ต่อตัวผู้เรียนและมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ทั้งคุณภาพของบัณฑิต เมื่อมีผู้เรียนน้อยเพื่อให้คุ้มกับการลงทุนในค่าใช้จ่ายทั้งค่าอาคาร สถานที่และค่าตอบแทนอาจารย์ผู้สอนที่ต้องสอนนอกเวลา อีกทั้งมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางทั้งของเจ้าหน้าที่ประสานงาน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด และห้องสมุดเคลื่อนที่ และอื่นๆ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปิดรับตลอดปีการศึกษา 1 ปีการศึกษามี 3 ภาคเรียน ทำให้สังคมมองว่าต้องการเรียนเมื่อใดหรือล้มเลิกการเรียนเมื่อใดก็ได้

ตัวอย่างที่ 2 ด้านการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณาตัด การแข่งขันเปิดสาขาวิชาต่างๆที่เป็นที่นิยมของสังคมเช่น สาขาวิศว สาขานิเทศศาสตร์ สาขาการเมืองการ

ปกครอง แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏยังบางแห่งไม่มีอาจารย์ที่เพียงพอด้วยประการทั้งปวง เช่น ขาดเครื่องมือที่ทันสมัย เทคโนโลยียังไม่พร้อม หรือแม้บางแห่งมีความพร้อมมากโดยมีงบประมาณในการลงทุนที่สูง ผู้เรียนและผู้ปกครองบางส่วนยังมีความเชื่อและทัศนคติว่าต้องไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีชื่อเสียงในด้านนี้มานานและสังคมให้การยอมรับ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องลงทุนสูงมากอีกทั้งยังต้องดึงงบประมาณที่จะพัฒนาสาขาอื่นๆ มาทุ่มกับสาขาใหม่นี้ ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการประชาสัมพันธ์ และการดำเนินการอื่นๆ ล้วนแต่ต้องใช้งบประมาณที่สูง ผนวกกับต้องแข่งขันการรับนักศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงทำให้มีนักศึกษาน้อยบางครั้งเพราะสอบพลาดจากที่อื่น บางครั้งเกิดปัญหาเรียนสำเร็จแล้วหางานทำลำบาก นักศึกษาบางคนเรียนเก่งแต่สังคมไม่ให้การยอมรับ โดยทั่วไปทุกคนจะเคยได้ยินว่าเรียนสาขานี้ต้องที่นี่ ดังนั้นแม้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะมีศักยภาพเพียงพอ ก็ควรพิจารณาตัดออก เพื่อหันมาบุกเบิกตลาดใหม่ที่ไม่ต้องแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ หรือมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ด้วยกัน เช่น การผลิตยาจากพืชสมุนไพรท้องถิ่น พัฒนา ส่งเสริม ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนั้นตั้งอยู่ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ หรือมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือสนใจจะเปิด เหมือนการ แข่งละครหลังข่าวของโทรทัศน์ช่อง 3 และช่อง 7 ช่อง 5 แม้ทำละครดีเพียงใดแต่ถ้าไม่ได้ออกอากาศช่อง 3 และช่อง 7 ก็ยากที่จะดึงผู้ดูจำนวนมากได้ ดังนั้น ช่อง 5 จึงทำรายการ Biography, Mega Clever ซึ่งทำให้ได้ผู้ดูจำนวนมากที่ชอบรายการดังกล่าว เป็นต้น

ตัวอย่างที่ 3 ด้านการวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณาตัด การวิจัยที่ไม่ได้นำมาพัฒนาชุมชน หรืองานวิจัยที่ศึกษาแล้วเก็บไว้ในตู้ไม่ได้มีใครนำมาใช้ประโยชน์เพื่อหันมาพัฒนางานวิจัยที่ให้ประโยชน์กับชุมชน

คำถามที่ 2 มีปัจจัยใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จำเป็นต้องมีการลดลงให้ต่ำกว่าอุตสาหกรรม (Reduced: Which factors should be reduced Rajabhat Rajanagarindra University's standard?) เป็นคำถามกดดันให้ผู้บริหารกำหนดว่าผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเน้นการออกแบบมากจนเกินไปเพื่อเอาชนะการแข่งขันหรือเปล่าซึ่งมุ่งที่จะสนองลูกค้ามากจนเกินไปกระทั่งส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนสูงมากเกินความจำเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะลดสิ่งใดลงบ้าง เป็นคำถามเพื่อกดดันให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์วิเคราะห์ว่าการดำเนินตามพันธกิจปัจจุบันเน้นการทำบางสิ่งบางอย่างมากเกินไปเพื่อเอาชนะการแข่งขันหรือเพื่อความอยู่รอด หรือทำตามกันมากที่ไหนก็ทำกัน ซึ่งการกระทำดังกล่าวแม้จะสนองตอบความต้องการของชุมชนและสังคมทุกภาค ส่วนมากเกินไป แม้ว่าเป็นส่วนที่ดีสำหรับผู้เรียน ผู้ปกครอง รวมถึงบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เอง แต่การทำสิ่งใดไดที่มากเกินไปและเกินความจำเป็น นำมาซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมีต้นทุนสูงขึ้นมากเกินความจำเป็นและไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้นอีกต่อไป โดยวิเคราะห์ว่า อะไรคือปัจจัยที่สามารถลดลงให้เหลือต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งที่ผ่านมาอาจจะเคยคิดว่าคุณค่านั้นๆ ลูกค้ามีความต้องการมาก แต่จริงๆ แล้วอาจจะไม่มากอย่างที่คิดก็ได้

แผนภูมิที่ 10 แสดงตัวอย่างโครงสร้างของการลงทุนที่ต่ำลง (Drop Cost Structure)
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

สรุปเมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ดำเนินการครบสองคำถามแรกจะทำให้มองเห็นโครงสร้างของการลงทุนที่ต่ำลง (Drop Cost Structure) และเมื่อ ดำเนินการครบทั้ง 4 ข้อ จะมองเห็นนวัตกรรมที่จะเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้กับนักศึกษาและผู้ที่เข้ามารับบริการ อันจะนำมาซึ่งอรรถประโยชน์สูงสุดสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ นักศึกษา และผู้รับบริการ โดยสร้างตลาดและความต้องการใหม่ (Lift Buyer Value and Create New Demand) นั่นคือ จะได้นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) มีความจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 4 ข้อเนื่องจาก Value ที่ไร้ Innovation ก็คือการมุ่งเน้นแต่การสร้างคุณค่าและมูลค่า (Value Creation) ซึ่งไม่ได้ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏโดดเด่นขึ้นมา Innovation ที่ไร้ Value ก็จะมีแนวโน้มจะถูกขับเคลื่อนด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีเป็นผู้บุกเบิกตลาด หรือเป็นอะไรที่ดูล้ำอนาคตซึ่งลูกค้าไม่พร้อมจ่ายนวัตกรรมเชิงคุณค่าจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ผสานนวัตกรรมเข้ากับราคาและต้นทุน (Value Trade-Off)

ยกตัวอย่างที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณาลดจำนวนหน่วยกิตที่เกินมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด การกำหนดจำนวนหน่วยกิต ที่นักศึกษาลงทะเบียนเรียนบางหลักสูตรนั้นมากเกินกว่าที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรกำหนดไว้มากเพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอนที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อแก้ปัญหาอาจารย์มีภาระงานน้อย หรือบางครั้งมีค่าตอบแทนทั้งต่ออาจารย์ผู้สอนและรายได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามมา ทำให้นักศึกษาต้องรับภาระค่าหน่วยกิตและเวลาในการเรียนมากเกินความจำเป็น ซึ่งบางวิชาสามารถบูรณาการเข้าด้วยกันได้ ดังนั้น ควรพิจารณาจำนวนหน่วยกิต รายวิชาของแต่ละหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยยึดนักศึกษาเป็นหลัก

ตัวอย่างที่ 2 พิจารณาลดระยะเวลาในการศึกษาให้เหลือ 2 ภาคเรียน เช่น บางหลักสูตรปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่เป็นหลักสูตรระยะสั้น เช่น ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู เรียน 32 หน่วยกิต ใช้เวลาเรียน 1 ปีการศึกษา มี 3 ภาคเรียนจะสำเร็จการศึกษา ส่วนในสถาบันอุดมศึกษาอื่น เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ มหาวิทยาลัยบูรพา ใช้เวลาเรียนเพียง 2 ภาคเรียนจะสำเร็จการศึกษา ทั้งนี้ค่าเล่าเรียน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยบูรพา และ มหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ ได้รับเท่ากันเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้ทุนมาสำหรับครูและบุคลากรเพื่อให้มีใบประกอบวิชาชีพครู ดังนั้นควรพิจารลดระยะเวลาเพื่อให้ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้นคือค่าตอบแทนอาจารย์ผู้สอน ค่าดำเนินการอื่นๆ ที่ต้องบริหารจัดการเทศะ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ภายใต้งบประมาณที่ได้รับ

ตัวอย่างที่ 3 พิจารณาลดวิทยากรภายนอกที่เชิญจากหน่วยงานธุรกิจเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจต่างๆ ลง ปัจจุบันเข้ามาได้โดยประธานสาขาหรือคณาจารย์ในสาขาวิชาแนะนำมา ควรมีข้อมูลวิทยากรที่เป็นส่วนกลางและมีประวัติที่สังคมยอมรับและตรวจสอบได้ โดยจัดให้มีมีกระบวนการสรรหาและเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมสูง มีความรับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีของนักศึกษาและสังคมควรเป็นผู้ที่สังคมให้การยอมรับ โดยต้องมีความรู้และทักษะในการประเมินผลเนื่องจากต้องตัดสินผลการเรียนของผู้เรียน ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง หรือผิดพลาดน้อยที่สุด และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่องบางครั้งวิทยากรพูดมากเกินความจำเป็นเล่าสิ่งต่างๆนานาซึ่งไม่เกิดประโยชน์หรือเพิ่มประสบการณ์ส่วนใด บางครั้งพูดโดยหาสาระไม่ได้และใช้เวลานาน ควรพูดในประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องและไม่เกิดประโยชน์ให้ลดลงเพื่อเพิ่มการพูดในเรื่องที่จำเป็น สำคัญและมีประโยชน์ต่อผู้เรียน และบางครั้งพบว่า วิทยากรหรืออาจารย์บางคนก็ให้นักศึกษารายงานหน้าห้องทั้งเทอมโดยไม่สรุปในแต่ละครั้ง (ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นักศึกษาในภาคเรียนที่ 2/2550)

สรุปเมื่อดำเนินการครบสองคำถามแรกจะทำให้องค์กรมองเห็นโครงสร้างของการลงทุนที่ต่ำลง (Drop cost structure)

คำถามที่ 3 มีปัจจัยใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จำเป็นและควรจะยกระดับให้เหนือกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม (Raised : Which factor should be raised Rajabhat Rajanagarindra University's standard?) มีสิ่งใดที่มหาวิทยาลัยราชภัฏควรจะยกระดับให้เหนือกว่าสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ คำถามนี้เป็นคำถามผลักดันให้ค้นหาว่าการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันมีสิ่งใดบ้างที่ควรจะเพิ่มเข้ามาในการดำเนินงานทั้งในส่วนปริมาณและคุณภาพ คำถามนี้ผลักดันให้ผู้บริหารค้นและกำจัดข้อตกลงที่องค์กรต่างๆ กดดันให้ลูกค้าจำต้องยอมรับโดยไม่มีทางเลือกอื่น ที่ดีกว่า โดยการวิเคราะห์ว่า อะไรคือปัจจัยที่ควรที่จะยกให้สูงกว่ามาตรฐานมีสิ่งใดที่ควรจะเพิ่มให้เหนือกว่าสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ คำถามนี้เป็นคำถามผลักดันให้ค้นหาว่าการดำเนินงานตามภารกิจในปัจจุบันมีสิ่งใดบ้างที่ควรจะเพิ่มเข้ามาในการดำเนินงานทั้งในส่วนปริมาณและคุณภาพ

ตัวอย่างที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณายกระดับคุณภาพอาจารย์ชาวต่างชาติ เช่นวิชาภาษาอังกฤษ วิชาภาษาจีน วิชาภาษาเกาหลี วิชาภาษาญี่ปุ่น เพื่อให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์ตรงจากเจ้าของภาษาเพื่อเรียนรู้สำเนียง จังหวะที่ถูกต้อง รวมทั้งได้สนทนาเรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน หรือเพิ่มการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับต่างชาติ หรือแลกเปลี่ยนอาจารย์โดยภายใต้โครงการความร่วมมือ เป็นต้น

ตัวอย่างที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณายกระดับหลักสูตรท้องถิ่นอะไรบ้าง ที่แต่ละแห่งตั้งอยู่โดยอาศัยปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เพื่ออนุรักษ์มรดก และวัฒนธรรมของท้องถิ่นไว้ เช่น ภาคใต้มีการผลิตย่านลิเพาเป็นกระเป๋าถือและเครื่องประดับที่สวยงาม หรือการอาศัยสถานที่ตั้งเป็นหลักในการพิจารณาเพิ่ม เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกและสถาบันอุดมศึกษาที่ใกล้เคียงเพิ่มความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกันร่วมมือกันเปิดสาขาโลจิสติกส์ หรือสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในสายการบิน เนื่องจากอยู่ใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ อาหาร ขนมคาวหวาน ผลิตภัณฑ์ที่ระลึก แอร์โฮสเตส ผู้แนะนำการท่องเที่ยว การโรงแรม เป็นต้น

ตัวอย่างที่ 3 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณายกระดับ เช่น จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิ โดยให้การสนับสนุนมากขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานตาม 6 ด้านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 1) จัดการศึกษาทุกรูปแบบให้โอกาสทางการศึกษาแก่ปวงชน สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ผลิตและพัฒนาบุคลากร 2) วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร (R&D) เพื่อการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ 3) บริการวิชาการแก่สังคม 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นศูนย์กลางภูมิปัญญาท้องถิ่น 5) ผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ 6) ปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ตัวอย่างที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพิจารณายกระดับ เช่น สถานที่จอดรถส่วนมากมีบริเวณให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และผู้มาติดต่อไม่เพียงพอเนื่องจากมีเนื้อที่ หรือสร้างขึ้นอย่างจำกัด ทำให้ต้องประสบปัญหาบางครั้งมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงบางครั้งจอดไว้แล้วทรัพย์สินสูญหาย หรือบางครั้งรถหาย แต่ทุกคนจำเป็นต้องยอมรับความจำกัดนี้อย่างไม่มี

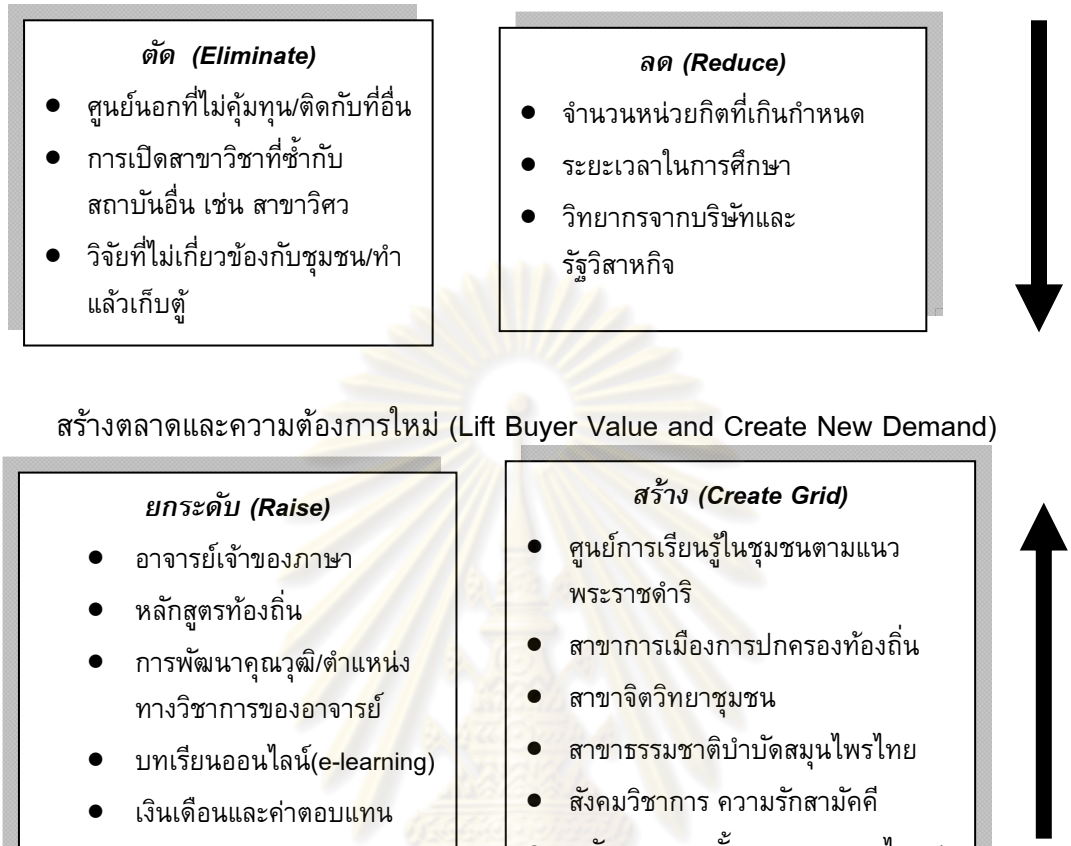
ทางเลือกอื่น ดังนั้นควรสร้างอาคารจอดรถให้เพียงพอเพื่อให้ทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา รวมทั้ง ผู้ที่มาติดต่อมีความสบายใจและป้องกันความขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งมีความปลอดภัยในทรัพย์สิน ซึ่งอาคารจอดรถควรอยู่ในบริเวณที่ปลอดภัยและไม่ไกลเกินไป อีกทั้งการออกแบบควรเหมาะกับรถทุกประเภท บางแห่งสร้างแล้วแคบเกินกว่าที่จะเลี้ยวได้อย่างปลอดภัย ต้องอาศัยความชำนาญสูง หรือเหมาะกับรถคันเล็กๆเท่านั้น ซึ่งจะมาซึ่งปัญหาอีกเช่นกัน

ตัวอย่างที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ควรพิจารณายกระดับเงินเดือนและค่าตอบแทนสำหรับอาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างปกติ และมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน

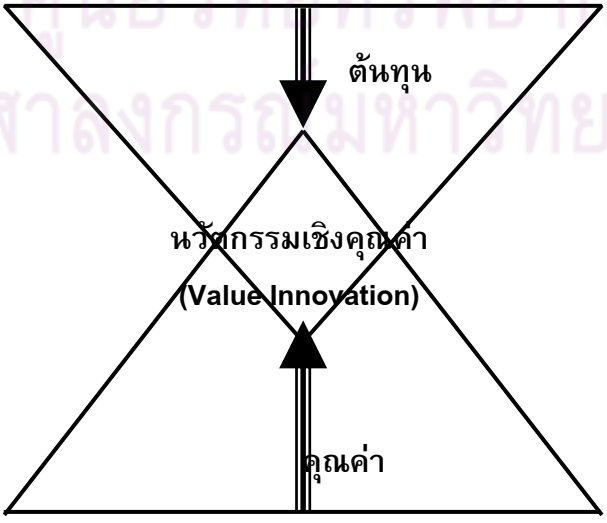
คำถามที่สี่ มีปัจจัยใดบ้างที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จำเป็น และควรจะการสร้างขึ้นซึ่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีคนเสนอมาก่อน (Created Grid: Which factors should be created that Rajabhat Rajanagarindra University's has never offered?) เป็นคำที่จะช่วยให้ค้นพบบ่อเกิดของคุณค่าต่อนักศึกษา และ ผู้เข้ามารับบริการ และสร้างความต้องการใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อนักศึกษากลุ่มใหม่ๆที่ไม่เคยเป็นนักศึกษา หรือเข้ามารับบริการ และยังเปลี่ยนโครงสร้างราคาในสถาบันอุดมศึกษาโดยการวิเคราะห์ ว่าอะไรคือปัจจัยใหม่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรจะพัฒนาขึ้นมา อีกทั้งยังไม่มีการนำเสนอในสถาบันอุดมศึกษาใดๆ มาก่อน โดยการสร้างคุณค่าบางประการที่ไม่เคยมีการนำเสนอในสถาบันอุดมศึกษา อะไรที่ดีมีประโยชน์และมีความเป็นปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรพัฒนาขึ้นมา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 11 แสดงตัวอย่างสร้างตลาดและความต้องการใหม่ (Lift Buyer Value and Create New Demand) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



ภาพที่ 3 แสดงนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) หลักสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม



เมื่อดำเนินการครบทั้ง 4 ข้อ องค์กรจะมองเห็นนวัตกรรมที่จะเพิ่มคุณค่า และมูลค่าให้กับนักศึกษา และผู้เข้ามารับบริการ อันจะนำมาซึ่งอรรถประโยชน์สูงสุดสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ นักศึกษา ผู้เข้ามารับบริการ สร้างตลาดและความต้องการใหม่ (Lift Buyer Value and Create New Demand) นั่นคือ จะได้นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) มีความจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 4 ข้อเนื่องจากคุณค่า (Value) ที่ไร้นวัตกรรม (Innovation) ก็คือการมุ่งเน้นแต่การสร้างคุณค่าและมูลค่า (Value Creation) ซึ่งไม่ได้ทำให้องค์กรโดดเด่นขึ้นมานวัตกรรม (Innovation) ที่ไร้คุณค่า (Value) ก็จะมีแนวโน้มจะถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเป็นผู้บุกเบิกตลาดหรือเป็นอะไรที่ดูล้ำอนาคตซึ่งลูกค้าไม่พร้อมจ่ายนวัตกรรมเชิงคุณค่าจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรผสานนวัตกรรมเข้ากับราคาและต้นทุน (Value Trade-Off) โดยมีต้นทุนต่ำและขณะเดียวกันก็มีคุณค่าสูงพร้อมกันไม่ต้องเลือกระหว่างความแตกต่างและผู้นำด้านราคา

เครื่องมือในการการดำเนินการ คือ กรอบเส้นทางดำเนินการหลัก 6 ประการ โดยบูรณาการร่วมมือของทุกฝ่ายและสิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือการสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากเส้นโค้งเชิงคุณค่า Value curve สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ก็ทำได้เช่นกัน ลอกและเรียนได้ในที่สุด ก็จะเกิดการแข่งขัน การคิดหากลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นกิจวัตรประจำตลอดเวลา ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องปกติในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องก้าวตามการเปลี่ยนแปลงของโลกให้ทัน การสร้างสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Strategic Formulation) โดยมีหลักการสำคัญ คือ 1) การสร้างขอบเขตทางตลาด ประกอบด้วย 6 เส้นทาง โดยต้องมองข้ามไปยังสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกอื่นๆ มองข้ามไปยังกลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารจัดการอื่นในสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกัน มองไปยังห่วงโซ่ของนักศึกษา ผู้ปกครอง และผู้เข้ามารับบริการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มองข้ามไปยังหลักสูตรใหม่ การให้บริการใหม่ กับชุมชนผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือประโยชน์และมองข้ามกาลเวลาโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มมีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

1) หลักการข้อที่หนึ่ง การสร้าง บุกเบิก แสวงหาขอบเขตตลาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ขึ้นมาใหม่

เดิมจากการแลกหมัดต่อหมัดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่นและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยละทิ้งการแลกหมัดต่อหมัด แล้วมุ่งไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

(1) มองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ

เป็นการสร้างขอบเขตทางตลาดขึ้นมาใหม่เพื่อจะได้หนีให้ห่างจากตลาดการแข่งขันเป็นการสร้างน่านน้ำสีคราม มุ่งไปยังการค้นหาความเสี่ยงที่สถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายต่อสู้อยู่ สิ่งดึงดูด

และท้าทายคือการระบุโอกาสจากความเป็นไปได้ซึ่งมีอยู่มหาศาลด้านการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในน่านน้ำสีครามที่ดึงดูดใจ ความท้าทายเป็นกุญแจสำคัญ โดยใช้เครื่องมือคือ กรอบเส้นทางดำเนินการ 6 เส้นทาง ประกอบด้วย

เส้นทางที่ 1 ต้องมองไปยังสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกอื่นๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์หาคำตอบว่า แล้วทางเลือกในการบริหารจัดการของเราคืออะไร นักศึกษา ผู้ปกครองข้ามไปหาสิ่งเหล่านั้นเพราะอะไร ทำไมจึงมีคนไปเรียนสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งจำนวนมาก บางแห่งมีจำนวนน้อย ด้วยการเน้นองค์ประกอบหลักที่นำนักศึกษาและผู้ปกครองให้ก้าวไปหาสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก และการขจัดหรือลดสิ่งอื่นๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ก็จะสามารถสร้างน่านน้ำสีครามได้ของพื้นที่ในตลาดใหม่ได้ มองมุมที่กว้างที่สุดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไม่ได้บริหารจัดการในเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการอยู่เท่านั้น แต่ต้องประยุกต์การบริหารจัดการกับสถาบันอุดมศึกษา ธุรกิจ และสถาบันการศึกษาอื่นๆ

(2) มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เส้นทางที่ 2 มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ หาคำตอบว่าอะไรคือกลุ่มกลยุทธ์ย่อยในสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เหตุใดนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ที่เข้ามารับบริการในสถาบันอุดมศึกษาจึงเลือกมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน และเหตุใดนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ที่เข้ามารับบริการจึงเลือกเรียนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำนองเดียวกันกับที่เราสร้างน่านน้ำสีครามได้ด้วยการมองข้ามไปยังสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกเรายังสามารถบริหารจัดการได้ด้วยการมองข้ามไปยังกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาหรือธุรกิจอื่น โดยทั่วไปกลยุทธ์ต่างๆ แบ่งคร่าวๆ ได้ 2 มิติหลักคือ ราคา และผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นกุญแจสำคัญในเส้นทางนี้คือการก้าวให้พ้นวิสัยทัศน์ที่เหมือนอุโมงค์แคบนี้ด้วยการทำความเข้าใจว่าองค์ประกอบใดเป็นบ่งชี้การตัดสินใจของนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ที่เข้ามารับบริการในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อทำการค้าในตลาดที่สูงกว่า หรือต่ำกว่าจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง

(3) มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ต้องให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้เรียนหรือนักศึกษา” ใหม่

เส้นทางที่ 3 มองไปยังห่วงโซ่ของนักศึกษาหรือผู้ที่จะมารับบริการ ให้คำจำกัดความ กลุ่มนักศึกษาหรือผู้เรียนขึ้นมาใหม่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ผู้แข่งขันจะมุ่งสู่กลุ่มนักศึกษาเป้าหมายหลักตามที่ได้กำหนดไว้ แต่ในความจริงแล้วยังมีห่วงโซ่ของกลุ่มนักศึกษามี 3 ลักษณะคือ

ผู้ปกครอง คือผู้ที่อาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการตัดสินใจเข้าไปศึกษาหรือเข้าไปรับบริการยกตัวอย่าง ผู้ปกครองเลือกซื้อรถยนต์ในนักศึกษา

ผู้เรียนหรือนักศึกษา คือผู้ที่เข้าไปเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์หรือเข้ามารับบริการ ยกตัวอย่าง ลูกตัดสินใจไปเรียนตามผู้ปกครองเลือกมหาวิทยาลัยให้ ลูกขับรถยนต์ที่ผู้ปกครองเลือกซื้อไปเรียนหนังสือ

ผู้มีอำนาจในการซื้อ คือ รัฐบาลผู้วางแนวทางการใช้บัณฑิตในอนาคตและเป็นผู้ให้การสนับสนุน เช่น ให้ทุนสนับสนุนสาขาวิทยาศาสตร์ แพทย์เฉพาะทาง วิชาชีพครู เป็นต้น ผู้ที่กำหนดการใช้สินค้าและบริการ ยกตัวอย่าง แพทย์ระบุชนิดของยา และเวชภัณฑ์ที่คนไข้หรือญาติต้องต้องใช้และซื้อตามใบสั่งนั้นโดยไม่สามารถตัดสินใจหรือเลือกเองไม่ได้

ดังนั้นต้องวิเคราะห์ว่าอะไรคือห่วงโซ่ของนักศึกษาหรือผู้ที่จะเข้ามารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ กลุ่มไหนที่เรามุ่งเน้นเป็นพิเศษ ถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เปลี่ยนกลุ่มนักศึกษา หรือผู้เข้ามารับบริการกลุ่มใหม่จะบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าใหม่ได้หรือไม่ อย่างไร ยกตัวอย่าง ฟาร์มโชคชัยมีนมสดตราฟาร์มโชคชัย และสเต๊กเนื้อวัวที่เป็นรายได้หลักและมีชื่อเสียงมาก ในช่วงหลังมีคนหันมาเลี้ยงโคนมมากขึ้น จึงหันมาพัฒนาธุรกิจเชิงท่องเที่ยว เชิงนิเวศน์ (Agro Tour) เป็นส่วนหนึ่งของฟาร์มโชคชัย จัดให้เข้าชม มีสวนสัตว์ สวนดอกไม้ ทำให้ผู้ที่ไม่บริโภคเนื้อหรือไม่คิดจะบริโภคกลายมาเป็นลูกค้าของฟาร์มโชคชัย ผู้ที่ไม่เคยคิดว่าจะจ่ายเงินให้กับธุรกิจปศุสัตว์โคเนื้อและโคนมกลับกลายมาเป็นลูกค้า และในบางคนที่ไม่ทานเนื้อก็กลายเป็นประชาสัมพันธ์ให้กับฟาร์มโชคชัยโดยไม่รู้ตัวเมื่อเข้าเยี่ยมชมแล้วประทับใจก็กลับไปชวนเพื่อหรือคนที่รู้จักมาเยี่ยมชม

(4) มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ และบริการใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่ยังไม่มีสถาบันอุดมศึกษาใดทำมาก่อน

เส้นทางที่ 4 มองไปยังผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม โดยการวิเคราะห์ว่ามีบริบทใดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์บ้าง อะไรเกิดขึ้นก่อนหน้านี้ ปัจจุบันเป็นอย่างไร และหลังจากนี้จะมีอะไรบ้าง ต้องสามารถระบุการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เช่น หลักสูตรใหม่ บริการใหม่ ผลิตภัณฑ์เสริม และข้อเสนอบริการใหม่ๆ ได้

(5) มองไปยังการสร้างความพึงพอใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

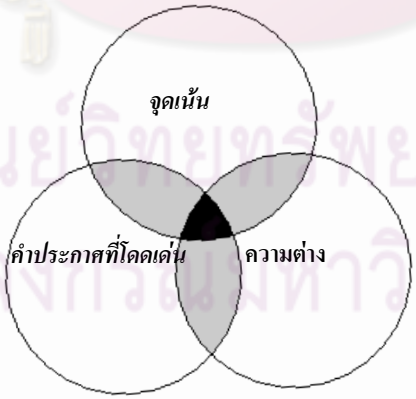
เส้นทางที่ 5 มองไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือประโยชน์การใช้งานสำหรับนักศึกษาหรือผู้ที่เข้ามารับบริการ ปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นการใช้งานและอารมณ์ความรู้สึกของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยการวิเคราะห์สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่ไม่เพียงแต่ยอมรับกันทั่วไปเป็นกรอบของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ แต่รวมถึงการเน้นไปที่ฐานความพึงพอใจหนึ่งหรือสองประการ คำนึงถึงค่าเทอม และการเป็นบัณฑิตที่ประสบความสำเร็จในอนาคต มีความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ ความสมเหตุสมผล สังคมให้การยอมรับ เพื่อให้ได้คำตอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยอิงประโยชน์ใช้สอยหรือสนองต่ออารมณ์ ความรู้สึก บนพื้นฐานของอารมณ์ความรู้สึก การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะถอดถอนหรือปลดองค์ประกอบใดออกไป

(6) มองกาลเวลาทันสมัยอยู่ในกระแสกาลเวลาและเทคโนโลยีโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เส้นทางที่ 6 มองกาลเวลาโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มภายนอกข้ามไปในอนาคต เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องขึ้นอยู่กับแนวโน้มภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาครั้งแล้วครั้งเล่า ลองนักถึงการขึ้นมาอย่างรวดเร็วของอินเทอร์เน็ต หรือความเคลื่อนไหวของประชาคมโลกเพื่อปกป้องสภาพแวดล้อม การครุ่นคิดแนวโน้มเหล่านี้ด้วยมุมมองที่ถูกต้องว่ามีแนวโน้มอะไรบ้างซึ่งไม่น่าจะพลิกผัน มองเห็นวิถีโคจรชัดเจน และมีโอกาสสร้างผลกระทบต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ แนวโน้มเหล่านี้จะส่งผลกระทบอย่างไร เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว จะเปิดการใช้ประโยชน์ที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อย่างไร

สรุปหลักการข้อที่หนึ่งประกอบด้วย 6 เส้นทางหลัก เป็นการสร้าง แสวงหา บุกเบิก หาขอบเขตทางตลาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ขึ้นมาใหม่ที่ยังไม่มีใครจับจองมาก่อน เพื่อจะได้หนีให้ห่างจากตลาดการแข่งขัน ให้กลายเป็นการสร้างน่านน้ำสีครามโดยการคิดนอกกรอบการแข่งขันที่มีอยู่เดิม การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะเห็นวิธีปรับเปลี่ยนสภาพแบบดั้งเดิม การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่จะสร้างกรอบการตลาดที่มีอยู่เดิมขึ้นมาใหม่ รวมทั้งสร้างน่าน้ำสีคราม กระบวนการในการค้นหาและสร้างน่านน้ำสีคราม และเข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์รอบเส้นทางทั้ง 6 เส้นทางนี้แล้ว ลำดับต่อไปคือจะใช้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างไร

ภาพที่ 4 แสดงการเสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น ไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



มาถึงตอนนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์พร้อมเข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กรอบเส้นทางทั้งหกประการนี้แล้ว ต่อไปจะใช้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ใหม่โดยมุ่งเน้นภาพใหญ่และประยุกต์แนวคิดเหล่านี้ในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2) หลักการที่สอง การมุ่งเน้นภาพส่วนรวมใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข

พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลขของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข ของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

(1) การตื่นตัวเชิงภาพ

- เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน "สภาพที่เป็นจริง"

- ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

(2) การสำรวจเชิงภาพ

- ออกภาคสนามเพื่อสำรวจเส้นทางหกประการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

- สังเกตประโยชน์ของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน

- พิจารณาว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรจะตัดปัจจัยใดออกไปสร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

(3) งานแสดงภาพกลยุทธ์

- วาดภาพ "ที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม

- ฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา

- ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ "ดีที่สุด" ในอนาคต

(4) การสื่อสารให้เห็นภาพ

- แจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน - หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ

- สนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น

อย่างไรก็ตามในการผลักดันมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เมื่ออยู่ในกลุ่มผู้บุกเบิกนั้น ผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงสุด คณาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายต้องตระหนักว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะเติบโตสูงสุดได้ตามแผนการดำเนินงานที่ได้วางแผนร่วมกัน ซึ่งอาจต้องใช้เวลานานและและบริหารงานอยู่บนความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง สร้างความสมดุล มีวิสัยทัศน์ อย่างเหมาะสม เพื่อการ

เอาชนะข้อจำกัดของแผนยุทธศาสตร์ การสร้างกระบวนการตามภาพในบางขั้นตอนต้องรวบรวมและอภิปรายตัวเลขรวมทั้งเอกสาร แต่กลยุทธ์น่านน้ำสีครามเชื่อว่า รายละเอียดเหล่านี้จะเข้ารูปเข้ารอยได้ง่ายขึ้น ถ้าผู้บริหารเริ่มด้วยภาพใหญ่ว่า จะแยกตัวออกจากการแข่งขันได้อย่างไร วิธีการที่จะทำให้มองเห็นภาพยุทธศาสตร์ที่นำเสนอไว้ที่นี้ จะทำให้ยุทธศาสตร์กลับไปสู่การวางแผน และจะเพิ่มโอกาสในการสร้างน่านน้ำสีครามอีกมากมาย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะขยายน่านน้ำสีครามที่กำลังดำเนินอยู่ได้อย่างไร เพื่อดำเนินการในขั้นต่อไปคือ ยุทธศาสตร์การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมต่อไป

ภาพที่ 5 แสดงกลยุทธ์การแลกหมัดต่อหมัดไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กลยุทธ์การแลกหมัดต่อหมัด การทุ่มเทฟาดฟันคู่ต่อสู้	การสร้างน่านน้ำสีคราม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จากเน้นคู่แข่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกัน	ต้องมองไปยังสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ
2. กลุ่มกลยุทธ์ จากเน้นความสามารถการแข่งขันภายในกลุ่มกลยุทธ์	ต้องมองไปยังกลุ่มกลยุทธ์ย่อยในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกัน
3. กลุ่มนักศึกษา/ผู้รับบริการจากเน้นการบริการให้ดีขึ้น	ต้องให้คำจำกัดความนักศึกษา/ผู้รับบริการใหม่
4. ขอบเขตของการจัดการศึกษา/ให้บริการจากเน้นผลการประเมินคุณภาพ	ต้องมองไปยังหลักสูตรใหม่/บริการนวัตกรรมใหม่
5. ความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียงจากเน้นการปรับปรุงมูลค่าตามราคาที่จ่าย	ต้องปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นการใช้งานของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ภายในกรอบการใช้งานหรืออารมณ์อารมณ์ ความรู้สึกของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
6. เวลาจากเน้นการปรับตัวต่อแนวโน้มภายนอกตามเหตุการณ์	ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด แนวโน้มภายนอกข้ามไปอนาคต

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 แสดงสี่ขั้นตอนที่จะช่วยให้เห็นภาพของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1.การตื่นตัวเชิงภาพ	**2. การสำรวจเชิงภาพ**	**3. งานแสดงภาพกลยุทธ์**	**4.การสื่อสารให้เห็นภาพ**
1. เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน "สภาพที่เป็นจริง" 2. ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง	1. ออกภาคสนามเพื่อสำรวจเส้นทางหกประการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม 2. สังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน 3. พิจารณาว่าควรจะตัดปัจจัยใดออกไปสร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไร	1. วาดภาพ"ที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม 2. ฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา 3. ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ "ดีที่สุด" ในอนาคต	1. แจกภาพคร่าวๆ เชิงยุทธศาสตร์ก่อน - หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ 2. สนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น

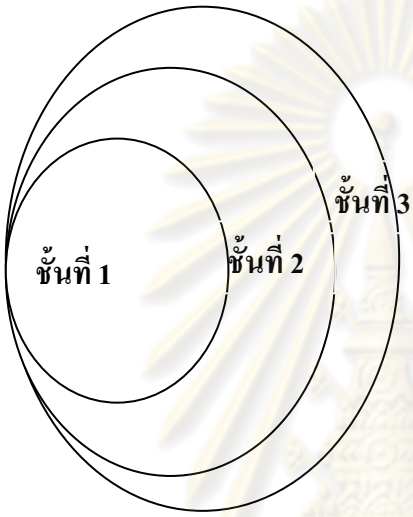
ตารางที่ 8 แสดงแผนที่ประโยชน์ใช้สอยและวงจรประสบการณ์หกระยะของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตัวยกระดับความเป็นเลิศทางวิชาการ	**วงจรประสบการณ์ของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการหกระยะ**					
ตัวยกระดับประโยชน์ใช้สอบหกประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	1 สมัครเรียน	2 กระบวนการจัดการเรียนการสอน	3 บัณฑิต	4 การติดตามผล	5 โปรแกรมการอบรมเสริมเพิ่มเติม	6 กำจัด
1. ประสิทธิภาพสำหรับนักศึกษาและผู้มารับบริการ						
2. ความเป็นเลิศทางวิชาการ						
3. ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ						
4. การมีคุณธรรมจริยธรรม						
5. ความมีชื่อเสียงและการยอมรับ						
6. ความรับผิดชอบต่อสังคม						

3) หลักการที่สาม การก้าวให้พ้นจากความต้องการที่มีอยู่เดิม

พัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจการพัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากร และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

ภาพที่ 6 แสดงชั้นต่างๆ ของผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษาและผู้มารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



ชั้นที่ 1 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเรียนหรือมารับบริการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ชั้นที่ 2 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกเรียน และไม่คิดจะมาเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ชั้นที่ 3 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ซึ่งมหาวิทยาลัยเองก็คาดไม่ถึงว่าจะมาเป็นนักศึกษาหรือผู้มารับบริการได้

การขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่กำลังสร้างให้กว้างที่สุดไม่เพียงพอ ต้องได้ประโยชน์จากสิ่งนั้นด้วย เพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายชนะ – ชนะ อย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไม่ต้องการก้าวออกจากน่านน้ำสีแดงเพียงเพื่อจะพบตนเองจมอยู่ในการแข่งขัน และพ้นจากการสู้แบบหมัดต่อหมัด

คำถามคือมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จะดำเนินการอย่างไรที่จะขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่สร้างขึ้นให้มีขนาดใหญ่ได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การก้าวให้พ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมที่เป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ถ้าสามารถทำให้สิ่งที่นำเสนอใหม่เป็นที่ต้องการอย่างมาก มีคนมาสมัครเรียนและมารับบริการจำนวนมากจะช่วยลดอัตราเสี่ยงได้ ลำดับ

ต่อไปจะเป็นยุทธศาสตร์ที่จะแสดงวิธีสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่เติบโตได้ ขยายได้ และรักษาการเติบโตนั้นไว้ในน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต่อๆ ไป

4) หลักการที่สี่ การดำเนินการตามกลยุทธ์ให้ถูกต้อง

โดยพัฒนานโยบาย ส่งเสริม เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการพัฒนาลำดับกลยุทธ์ที่ถูกต้องเป็นรูปธรรมและแนวคิดน่านน้ำสีครามที่สมเหตุสมผลเพื่อให้มั่นใจโอกาสเติบโต และวิธีประเมินแนวคิดน่านน้ำสีครามตามหลักเกณฑ์ในลำดับนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

(1) ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา

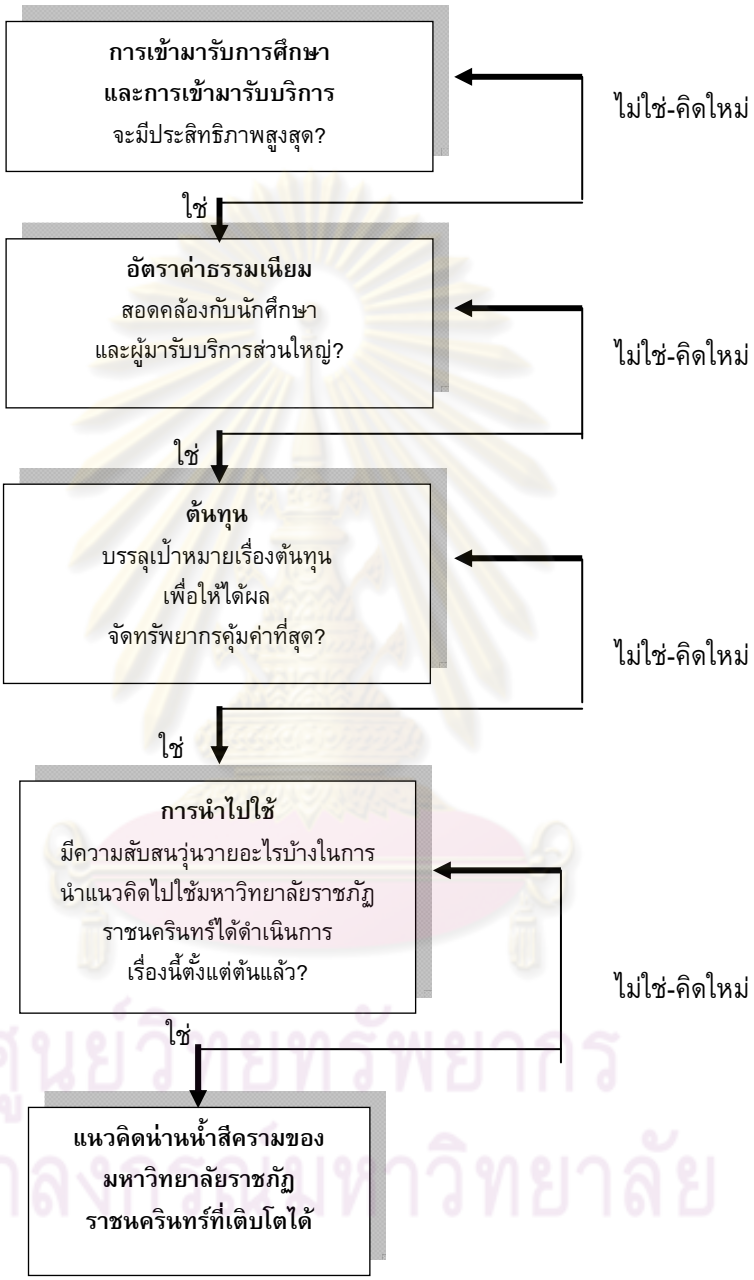
(2) อัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผล และนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึง

(3) ต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา และผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

(4) ผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นที่ยอมรับของสังคม และหน่วยงานต่างๆ

เมื่อได้ลำดับกลยุทธ์จาก ความเป็นเลิศทางวิชาการ และวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา มีอัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผล และนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึงรวมทั้งต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขาและผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ สอดคล้องกันนับว่าแนวคิดน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัย การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กรตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถเติบโตได้ และสามารถลงสู่ภาคสนาม เป็นการปฏิบัติกลยุทธ์น่านน้ำสีครามต่อไป

แผนภูมิที่ 12 แสดงลำดับกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามตามลำดับการเข้ามารับการศึกษาและการเข้ามารับบริการตามลำดับการใช้สอย อัตราค่าธรรมเนียม และต้นทุนการนำไปใช้



5) หลักการที่ห้า การเอาชนะอุปสรรคหลักๆ ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ นับว่าเป็นภาคสนามของปฏิบัติการกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

โดยพัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุม ส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากร และ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีประเด็นที่ต้องพิจารณา 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 คือความรู้ความเข้าใจ: องค์กรติดอยู่กับสภาพความสมดุล การปลุกเร้า หรือกระตุ้นบุคลากรทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ให้รับทราบความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนจากกลยุทธ์น่านน้ำสีแดงอาจไม่ใช่เส้นทางสู่ความเจริญก้าวหน้า หรือการนำมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่ความเป็นเลิศอนาคตอีกต่อไป

ประการที่ 2 คือทรัพยากรที่มีจำกัด: ยิ่งเปลี่ยนยุทธศาสตร์มากเท่าไรก็ยิ่งคาดหมายได้ว่าต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น แต่ไม่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กำลังใช้ทรัพยากรลดลงไม่ใช่เพิ่มขึ้น

แผนภูมิที่ 13 แสดงอุปสรรคในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สี่ประการเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภาคสนาม

ประการที่ 3 คือแรงจูงใจมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะจูงใจ: ทีมผู้บริหารให้เคลื่อนไหวรวดเร็ว และยึดมั่นอยู่กับการออกจากสภาพปกติที่เป็นอยู่ได้อย่างไร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาหลายปีและกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่มีเวลาขนาดนั้น ต้องจูงใจผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์

ประการที่ 4 คือการเมืองมีการคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่าง และมีอำนาจ: โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์อาจจะพบกับปัญหาเหมือนหรือคล้ายกับคำกล่าวที่ว่า “ที่มหาวิทยาลัยของเราคุณอาจถูกยิงล้มลงก่อนจะต้องท่าสู้เสียอีก”

การรู้ว่าจะมีชัยชนะเหนือสิ่งนี้ได้อย่างไร คือกุญแจสำคัญต่อการลดความเสี่ยงขององค์กร ความสับสนวุ่นวายขององค์กร เพื่อให้การเอากลยุทธ์น่านน้ำสีครามไปปฏิบัติได้จริง ประเด็นสำคัญคือ การลดความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต้องทิ้งความเชื่อแบบดั้งเดิมที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ยิ่งเปลี่ยนมากเท่าไหร่ก็ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการสร้างผลลัพธ์มากเท่านั้น แทนที่จะเป็นเช่นนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จำเป็นต้องปรับวิธีคิดโดยใช้สิ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบหักมุม ซึ่งจะช่วยให้เอาชนะอุปสรรคทั้งสี่ประการได้รวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง ขณะเดียวกันก็จะได้แรงสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติในการออกจากสภาพสมดุลที่เป็นอยู่

หลักการที่หก การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

โดยพัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการ พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากร เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย

(1) การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีครามและสนับสนุนยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตามการเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย เพราะขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้

(2) กระบวนการที่ไม่เหมาะสมจะทำลายการปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้ การขับเคลื่อนที่เป็นการคิดริเริ่มทางคุณค่าซึ่งทุกฝ่ายชนะนี้ไม่ใช่ว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ไม่ดีหรือระบบที่คิดไว้ใช้การไม่ได้ ถ้าขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และไม่ได้ประเมินเหตุผลความจำเป็นสำหรับปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อาจทำให้มีกลุ่มคนหรือบางคนเกิดคัดค้านต่อต้าน

อาจจะเป็นการแสดงออกหรือการไม่ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ซึ่งส่งผลร้ายพอกัน

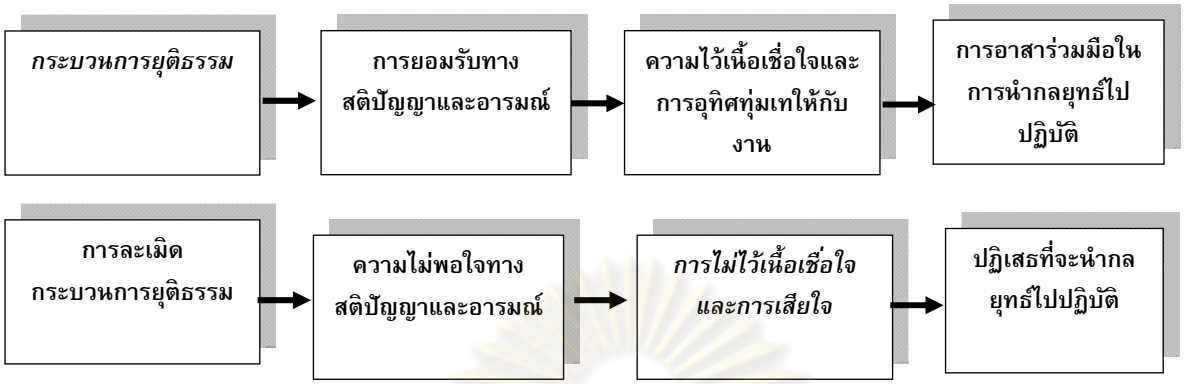
(3) พลังของการะบวนการที่ยุติธรรม ความเสมอภาคหรือความยุติธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญในทุกยุคทุกสมัยรวมถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งมุ่งเน้นความยุติธรรมในกระบวนการการ (Procedural Justice) ที่ต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในผลลัพธ์ และอุทิศทุ่มเทเพื่อผลลัพธ์นั้นเพิ่มขึ้นเมื่อมีความยุติธรรมในกระบวนการการ ดังนั้นการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยแสดงออกทางด้านบริหาร ให้เห็นความยุติธรรม ภายใต้ร่วมเงาของกฎหมายจะนำมาซึ่งการยอมรับในหมู่คนตั้งแต่เริ่มต้น เมื่อมีการบริหารจัดการอย่างยุติธรรมระหว่างการสร้างยุทธศาสตร์แล้ว บุคลากรก็จะเชื่อมั่นว่ามีสนามที่มีระดับซึ่งบันดาลใจให้ร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงาน

(4) กระบวนการที่ยุติธรรม การมีส่วนร่วมในกระบวนการ (Engagement) มีการอธิบาย (Explanation) มีความคาดหวังที่ชัดเจน (Clarity of expectation) ความไว้วางใจและการทุ่มเทอุทิศ “ฉันรู้สึกว่าความเห็นของฉันสำคัญ” อาสาร่วมมือ “ฉันจะทำมากกว่าที่กำหนดไว้ในหน้าที่” เกินความคาดหมาย ”ริเริ่มด้วยตนเอง”

แผนภูมิที่ 14 แสดงกระบวนการที่ยุติธรรมส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 15 แสดงแนวทางการสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



การสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ยุติธรรมในกระบวนการการปรับทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุใดการระมัดระวังหรือละเมิดกระบวนการที่ยุติธรรมที่จะสร้างกลยุทธ์จึงมีพลังในการสร้างหรือทำลายเวลานำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไปปฏิบัติได้ ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของการยอมรับทางความคิดและอารมณ์ เมื่อคุณค่าทางอารมณ์ของคนไม่ได้รับการยอมรับก็จะรู้สึกโกรธและไม่ใช้พลังกระทำการใดๆ กลับจะคอยถ่วงและคัดค้าน อาจโจมตีด้วยซ้ำ ดังนั้นการยอมรับแรงบันดาลใจให้เกิดแรงจูงใจจากภายในอย่างรุนแรงเป็นเหตุให้คนทำงานเกินหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้และเกิดอาสาร่วมมือและจะประยุกต์ ใช้ความรู้และความชำนาญการของตนได้ดีกว่า

ดังนั้นการคิดหากลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่สามารถทำเพียงครั้งเดียวแล้วจบไป ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตกอยู่ในน่านน้ำทะเลสีแดงที่เต็มไปด้วยการแข่งขันอีกครั้งดังนั้นกลยุทธ์น่านน้ำสีครามจึงต้องดำเนินการต่อเนื่องเป็นพลวัตร

วิธีคิด 7 ข้อที่จะช่วยให้สร้างน่านน้ำสีครามใหม่เพื่อมุ่งสู่ขุมทรัพย์ใหม่ คือนักศึกษากลุ่มใหม่ หลักสูตร การให้บริการแบบใหม่ เทคโนโลยีใหม่ได้เร็วยิ่งขึ้น มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

1) มองข้ามออกไปนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

2) มองมหาวิทยาลัยราชภัฏในลักษณะผสมผสาน

3) บุคคลใดคือผู้ตัดสินใจที่จะเข้ามาเรียนหรือรับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4) ตั้งคำถามว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นตามลำดับตั้งแต่แรกจนถึงสิ้นสุดที่มีผู้เข้ามาศึกษาและรับบริการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5) นักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้างเป็นเหตุจูงใจ มาเนื่องจากเพราะอารมหรือมีเหตุผลอื่นใด

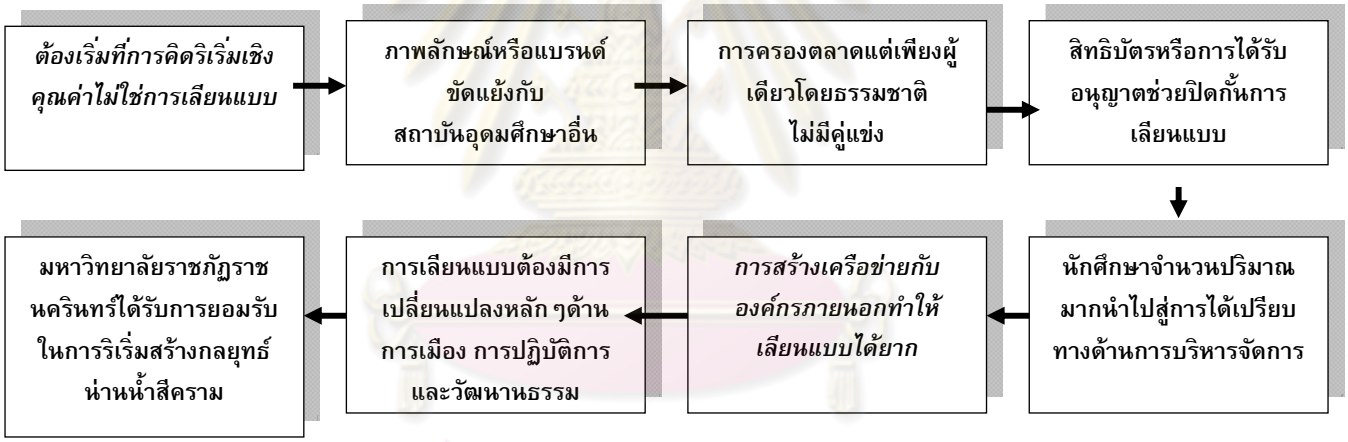
6) วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

7) มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดึงผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาหรือไม่เคยเข้ามารับบริการให้เข้ามาศึกษาหรือเข้ามารับบริการ

นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)

เมื่อดำเนินการครบทั้ง 4 ข้อ องค์กรจะมองเห็นนวัตกรรมที่จะเพิ่มคุณค่า และมูลค่าให้กับผู้ซื้ออันจะนำมาซึ่งอรรถประโยชน์สูงสุดสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ นักศึกษา และผู้เข้ามารับบริการสร้างตลาดและความต้องการใหม่ (Lift Buyer Value and Create New Demand) นั่นคือ จะได้นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) มีความจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 4 ข้อ เนื่องจากคุณค่า (Value) ที่ไร้ นวัตกรรม (Innovation) ก็คือการมุ่งเน้นแต่การสร้างคุณค่าและมูลค่า (Value Creation) ซึ่งไม่ได้ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดดเด่นขึ้นมานวัตกรรม (Innovation) ที่ไร้คุณค่า (Value) ก็จะมีแนวโน้มจะถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเป็นผู้บุกเบิกตลาดหรือเป็นอะไรที่ดูล้ำอนาคตซึ่งลูกค้าไม่พร้อมจ่ายนวัตกรรมเชิงคุณค่าจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ผสานนวัตกรรมเข้ากับราคาและต้นทุน (Value Trade-Off) โดยบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในเวลาเดียวกัน

แผนภูมิที่ 16 แสดงอุปสรรคต่อการเลียนแบบกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



การครองตลาดแต่เพียงผู้เดียวโดยธรรมชาติ ในบางสาขาที่เปิดสอนหรืองานวิจัยที่มีเฉพาะที่นี่มีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินการสิทธิบัตร หรือการได้รับอนุญาตทางกฎหมายปิดกั้นการเลียนแบบ รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับภายนอกทำให้เลียนแบบได้ยาก

การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะดำเนินการจัดหน่วยงาน ออกแบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กรจากการวิเคราะห์ทางเลือกตามแนวคิดกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่

การสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่เนื่องจากการสร้างสร้างน่านน้ำสีครามไม่ใช่ความสำเร็จที่ยั่งยืนแต่เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาแล้ว และผลการปฏิบัติงานอันทรงพลังเป็นที่รับรู้กันทั่วไปไม่ช้าก็เร็วจะเห็นผู้เลียนแบบปรากฏขึ้นบนเส้นขอบฟ้า คำถามคือ จะเร็วหรือช้าหรือการเลียนแบบจะทำได้ง่ายหรือทำได้ยากการคิดริเริ่มเชิงคุณค่าที่ดูเหมือนไม่เข้าท่าตั้งอยู่บนความคิดตรรกะของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์แบบดั้งเดิมการเลียนแบบมักต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลักๆ ทางด้านการเมือง การปฏิบัติการและวัฒนธรรมในองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์คิดริเริ่มอย่างมีคุณค่าได้เสียงของการยอมรับและมีสังคมให้การยอมรับทำให้การเลียนแบบทำได้ยากกลยุทธ์น่านน้ำสีครามอาจขัดแย้งกับภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเริ่มกระบวนการหรือวิธีการในการคิดที่เป็นพลวัตร เพื่อค้นหายุทธศาสตร์ใหม่ๆ ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถพัฒนา สร้างสรรค์ด้วยวิธีการคิดใหม่ สร้างขอบเขตตลาดและความต้องการใหม่ สร้างนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการกลุ่มใหม่ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้วยความยุติธรรมในกระบวนการการ สร้างทัศนคติแห่งความไว้วางใจและความมีศักดิ์ศรี สร้างพฤติกรรมที่มุ่งเน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวโดย การทุ่มเทอุทิศ เพื่อค้นพบนวัตกรรมเชิงคุณค่าและก้าวพ้นการแข่งขันในปัจจุบันได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

สรุปกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เมื่อดำเนินการการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) เป็นทั้งกรอบวิเคราะห์และศูนย์กลางของนวัตกรรมเชิงคุณค่า การสร้างน่าน้ำสีครามในดำเนินการ เพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ผนวกกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) ใช้เครื่องมือคือ “กรอบดำเนินการสี่ประการ” (The Four Actions Framework) ประกอบด้วย1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยกระดับ (Raise) 4) สร้าง (Create Grid) ในการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ในประเด็นดังต่อไปนี้ 1) การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ 2) การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข 3) การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม 4) กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง 5) ภาคสนามปฏิบัติการกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือ การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กรตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 6) สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราช 7) นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 8) การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์ 9) การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่

แผนภูมิที่ 17 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งนำเสนอเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด 40 แห่ง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากรายงานการประเมินตนเองที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งทั้ง 40 แห่งรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์มูลจากแบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง

ตอนที่ 4 ผลการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 1 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ “การแสวงหาการสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์”

ตอนที่ 6 ผลการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 เพื่อร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่1

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันจากข้อมูลการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด 40 แห่ง รวมทั้งสิ้น 45 ผืนผ้าใบ เครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังนี้

ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) พสุ เดชะรินทร์ (2550) กล่าวว่า แกนนอนคือปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ส่วนแกนตั้งคือระดับของบริการที่ให้แก่ลูกค้า โดยยกตัวอย่างกรณีคลาสสิกในการสร้างบลูโอเชี่ยนของสายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์

ซึ่งนอกจากจัดเป็นต้นแบบของกลยุทธ์แบบบลูโอเชี่ยนแล้ว ยังเป็นโมเดลสายการบินต้นทุนต่ำหลายแห่งที่เกิดขึ้นเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ใช้เป็นต้นแบบในการลอกเลียนในการสร้างยุทธศาสตร์ ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ต้องระบุปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันในการผลิต โดยให้ปัจจัยเหล่านี้เป็นแกนนอน ในกรณีของสายการบินทั่วไปปัจจัยที่ใช้แข่งขันกัน ประกอบด้วย ราคา บริการอาหารบนเครื่อง ห้องรับรอง การเลือกที่นั่ง จุดเชื่อมต่อการเดินทาง บริการที่เป็นมิตร ความเร็วในการเดินทาง และความถี่ของเที่ยวบิน เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ได้สร้างพรมแดนใหม่ และมองหาความต้องการใหม่เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ โดยปรับมาใช้กลยุทธ์ตัด ลด เพิ่ม สร้างบริการใหม่ขึ้นมา อาทิ ลดราคาค่าโดยสาร ตัดบริการเสิร์ฟอาหารบนเครื่อง ไม่สามารถเลือกที่นั่งได้ ไม่เป็นจุดเชื่อมต่อเส้นทางการบินอื่น แต่เพิ่มบริการที่เป็นกันเองกับลูกค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพิ่มความถี่ในการออกเดินทาง การฉีกแนวการให้บริการของสายการบินทำให้ธุรกิจซึ่งกำลังร่อแร่กลับฟื้น โดยสามารถสร้างอุปสงค์ใหม่ให้เกิดขึ้นจากกลุ่มนักเดินทางที่เดินทางด้วยรถยนต์ “หากเปรียบเทียบ (benchmark) ดังกล่าวกับการเดินทางด้วยรถยนต์ส่วนตัวแล้วจะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ราคาอาจจะสูงกว่าการขับรถไปเอง แต่ได้ความเร็วที่เร็วกว่ามาก และมีเที่ยวบินออกบ่อยขึ้น ส่วน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550) เป็นทั้งกรอบการวิเคราะห์และการดำเนินการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่ดึงดูดใจ ผืนผ้าใบดังกล่าวใช้ประโยชน์ได้ 2 ทาง คือเพื่อแสดงสภาพปัจจุบันในพื้นที่ตลาดซึ่งรู้จักกันอยู่แล้ว สิ่งนี้จะช่วยให้เข้าใจว่าการลงทุนเพื่อการแข่งขันอยู่ตรงไหน องค์ประกอบต่างๆ ที่อุตสาหกรรมแข่งขันกันอยู่ทั้งผลผลิต การบริการ และการจัดส่ง รวมทั้งสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากข้อเสนอที่กำลังแข่งขันกันในตลาดนี้

แกนนอนของผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ คือปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขัน จะแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่อุตสาหกรรมแข่งขันและลงทุนอยู่

ยกตัวอย่าง กรณีอุตสาหกรรมไวน์ในประเทศสหรัฐอเมริกามีองค์ประกอบหลัก 7 ประการ คือ

1) ราคาไวน์ต่อหนึ่งขวด

2) ภาพลักษณ์ของกล่องและบรรจุภัณฑ์ที่ดูดีและพิเศษกว่า สลากที่ระบุว่าได้รับรางวัลไวน์อะไรบ้างและการใช้สำนวนที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มที่โดดเด่นเพื่อเน้นถึงศาสตร์และศิลปะของการทำไวน์

3) การตลาดที่ทุ่มกว่าปกติเพื่อยกระดับการรับรู้ของผู้บริโภคในตลาดที่เนืองแน่นไปด้วยสินค้าและเพื่อกระตุ้นผู้จัดจำหน่ายรวมทั้งผู้ขายปลีกให้เห็นความสำคัญของผู้ผลิตไวน์เจ้าใดเจ้าหนึ่งเป็นพิเศษ

4) คุณภาพของไวน์ตามกาลเวลา

5) ชื่อเสียงของไร่องุ่นและมรดกตกทอด (ระดับของที่ดินและปราสาทรวมทั้งการอ้างอิงถึงยุคสมัยทางประวัติศาสตร์ของสถานที่)

6) ความซับซ้อนและลุ่มลึกของรสชาติไวน์ รวมทั้งสิ่งต่างๆ อาทิ เปลือกไม้และไม้โอ๊ก

7) กลุ่มของไวน์ที่ครอบคลุมองุ่นประเภทต่างๆ และความชื่นชอบของผู้บริโภคตั้งแต่ชาร์ดอนเนย์จนถึงแมร์โลต์และกลุ่มอื่นๆ

องค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นกุญแจสำคัญของการส่งเสริมให้ไวน์เป็นเครื่องดื่มพิเศษสำหรับนักดื่มไวน์ที่ได้รับข้อมูล เพื่อใช้เฉพาะโอกาสพิเศษเท่านั้น นั่นคือโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมไวน์ในอเมริกาจากมุมมองด้านการตลาด

แกนตั้งของผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ จะอธิบายระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์ประกอบการแข่งขันหลักๆ เหล่านี้ทั้งหมด คะแนนสูงหมายถึง บริษัทให้ข้อเสนอแก่ผู้ซื้อมากกว่าในปัจจัยนั้น ดังนั้นจึงลงทุนมากกว่า ส่วนเรื่องราคา คะแนนสูงกว่า หมายถึง ราคาที่สูง ตอนนี้เราสามารถกำหนดตำแหน่งข้อเสนอปัจจุบันของผู้ผลิตไวน์ทั่วโลกตามองค์ประกอบเหล่านี้เพื่อเข้าใจภาพคร่าวๆ ของกลยุทธ์การผลิตไวน์ หรือเส้นโค้งเชิงคุณค่า ซึ่งเส้นโค้งนี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ เปรียบเทียบภาพให้เห็นผลการปฏิบัติงานของบริษัทตามองค์ประกอบการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น

การวิจัยครั้งนี้ประยุกต์ใช้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาโดยผลการศึกษารายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดจำนวน 40 แห่งที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปี 2550 เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม โดยสรุปเรียงลำดับจัดเรียงลำดับคะแนนค่าเฉลี่ยทุกองค์ประกอบของแต่ละกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับตามเกณฑ์ผลการประเมิน ค่าคะแนนเต็ม 3 คะแนน ดังนี้

คะแนนระหว่าง 2.51 - 3.00 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก
คะแนนระหว่าง 2.01 - 2.50 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี
คะแนนระหว่าง 1.51 - 2.00 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับพอใช้
คะแนนระหว่าง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 หมายถึง การดำเนินงานยังไม่ได้คุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ที่เป็นทั้งกรอบวิเคราะห์ศูนย์กลางของนวัตกรรมเชิงคุณค่า และการสร้างน่านน้ำสีคราม การศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวาดภาพบนผืนผ้าใบ ในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้รายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏประจำปี 2550 ใน 9 องค์ประกอบ

โดยแกนตั้งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นระดับคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ

ส่วนแกนนอนสำหรับกลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ สินค้าที่มอบให้กับลูกค้า การวิจัยครั้งนี้นำมาประยุกต์ใช้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏคือองค์ประกอบ 9 ด้าน ประกอบด้วย

1. ปรัชญา ปณิธานวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน
2. การเรียนการสอน
3. กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา
4. การวิจัย
5. การบริการวิชาการแก่สังคม
6. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
7. การบริหารและการจัดการ
8. การเงินและงบประมาณ
9. ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

1.1 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มรัตนโกสินทร์ และวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จำนวน 7 ผืนผ้าใบ ดังนี้

1) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มรัตนโกสินทร์
2) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
3) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
4) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
5) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
6) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
7) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

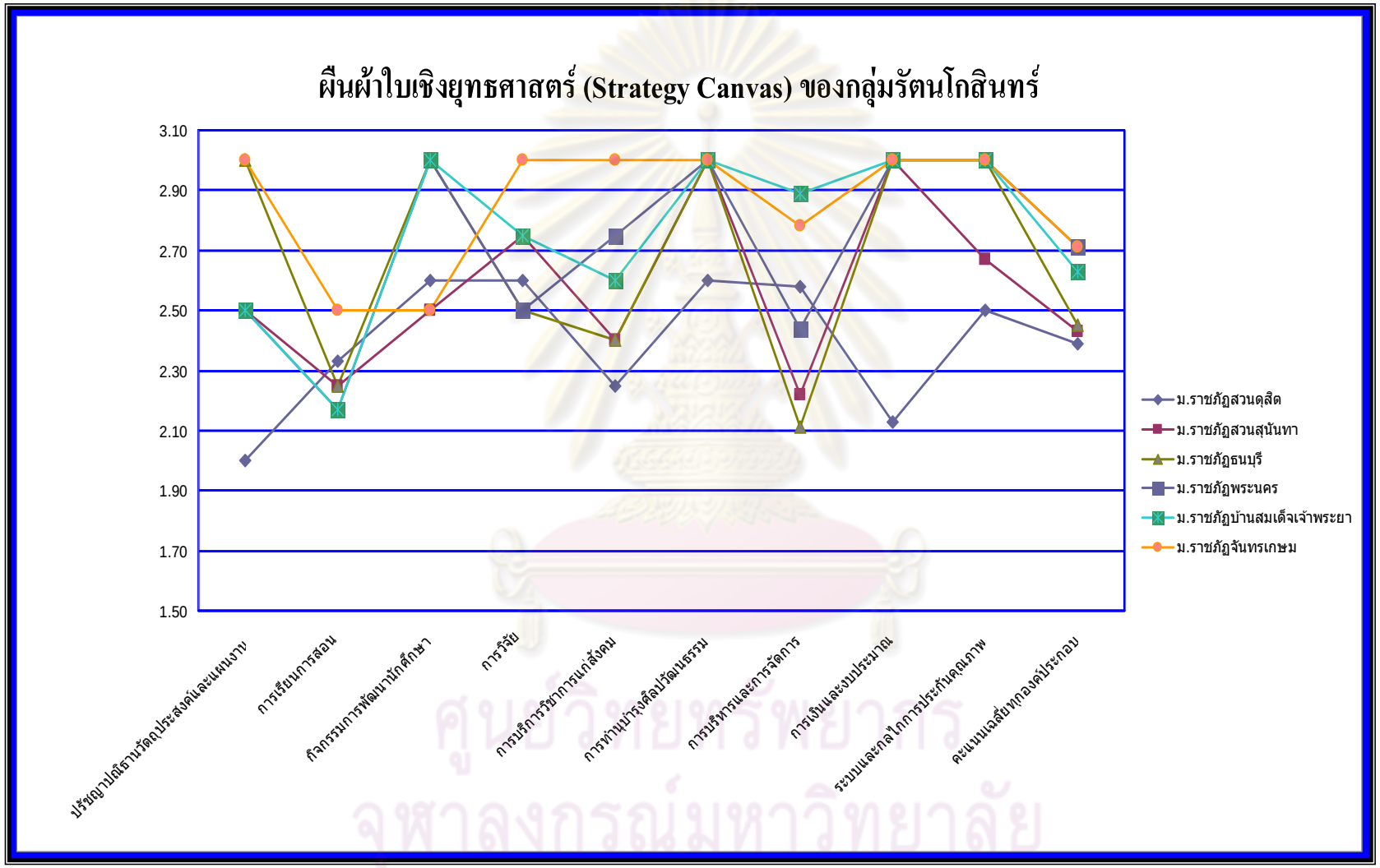
1.2 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ สรุปได้ดังนี้

ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.80 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.70 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้

คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.90 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 7 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มมหาวิทยาลัยในกลุ่มรัตนโกสินทร์



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550									
กลุ่มที่ 1	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. สวนสุนันทา	2.00	2.33	2.60	2.60	2.25	2.60	2.58	2.13	2.50	**2.39**
2. สวนดุสิต	2.50	2.25	2.50	2.75	2.40	3.00	2.22	3.00	2.67	**2.43**
3. จันทรเกษม	3.00	2.25	3.00	2.50	2.40	3.00	2.11	3.00	3.00	**2.45**
4. พระนคร	2.50	2.17	3.00	2.50	2.75	3.00	2.44	3.00	3.00	**2.75**
5. ธนบุรี	2.50	2.17	3.00	2.75	2.60	3.00	2.89	2.50	3.00	**2.63**
6. บ้านสมเด็จเจ้าพระยา	3.00	2.25	2.50	3.00	3.00	3.00	2.78	3.00	3.00	**2.71**
คะแนนเฉลี่ย	**2.60**	**2.20**	**2.80**	**2.70**	**2.60**	**2.50**	**2.50**	**2.60**	**2.90**	**2.60**

ตารางที่ 9 แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

ตามเกณฑ์ผลการประเมิน ค่าคะแนนเต็ม 3 คะแนน ดังนี้

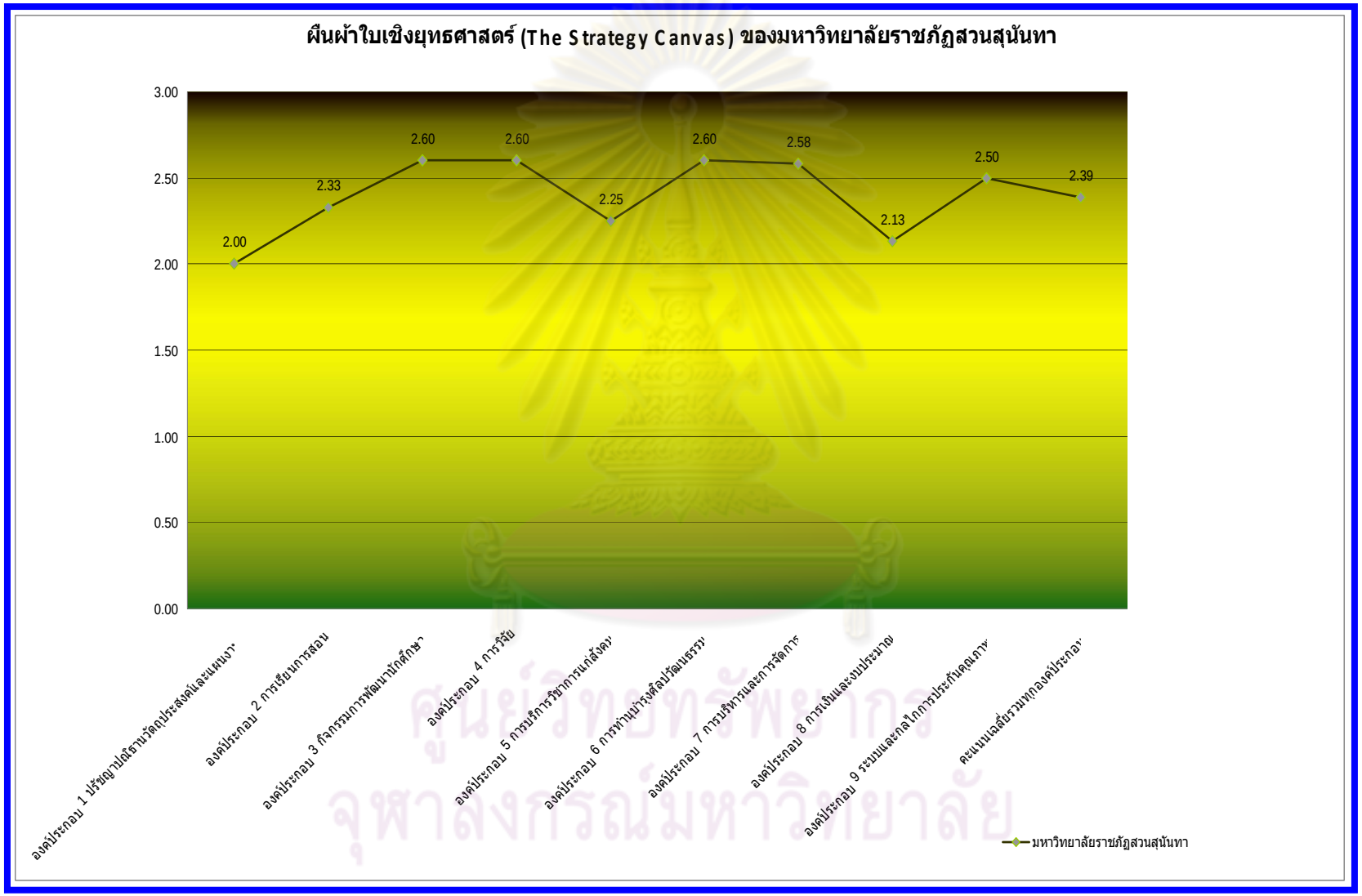
คะแนนระหว่าง 2.51 - 3.00 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก

คะแนนระหว่าง 2.01 - 2.50 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี

คะแนนระหว่าง 1.51 - 2.00 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับพอใช้

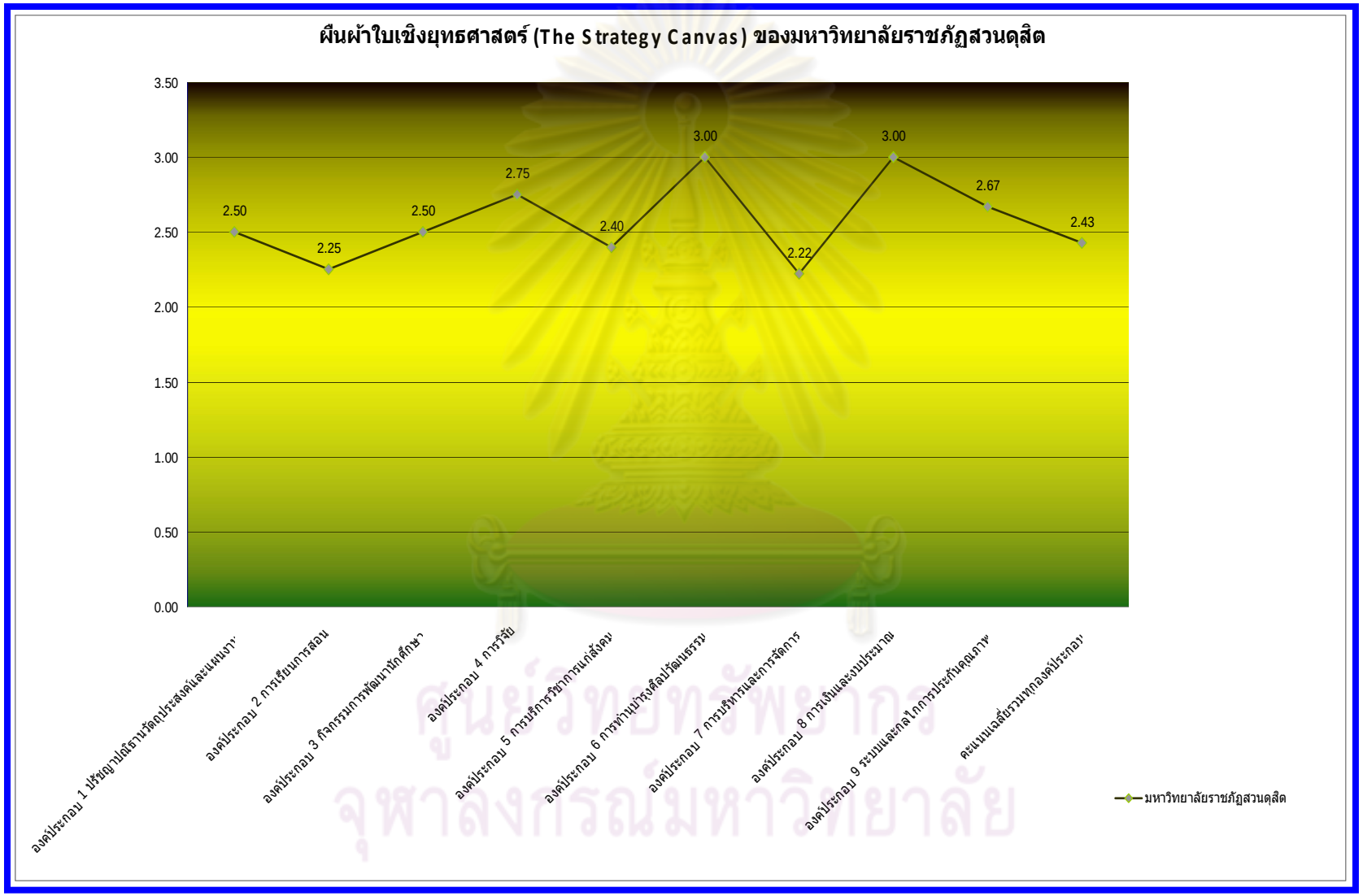
คะแนนระหว่าง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 หมายถึง การดำเนินงานยังไม่ได้คุณภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 8 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

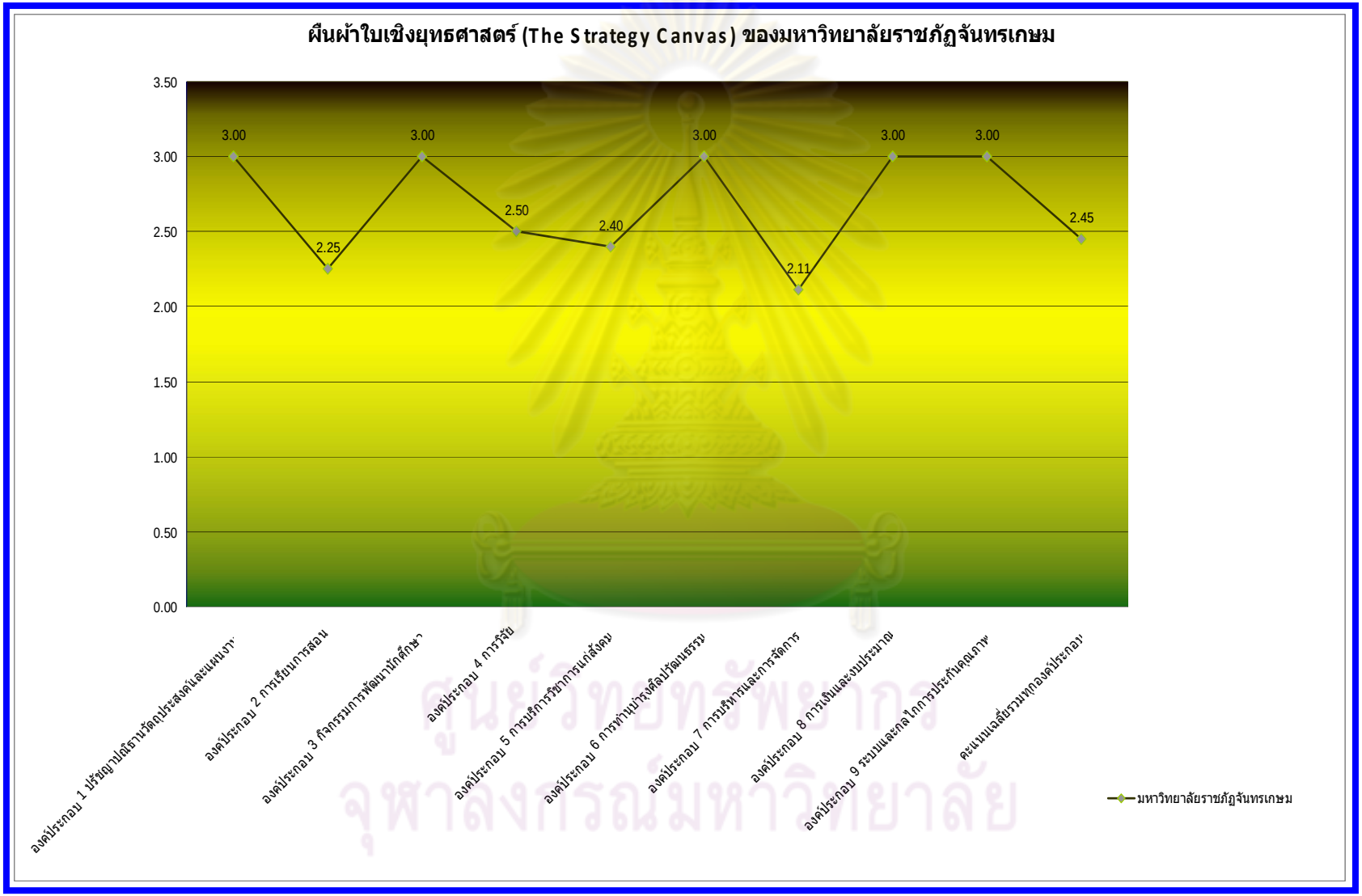
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

208

ภาพที่ 10 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

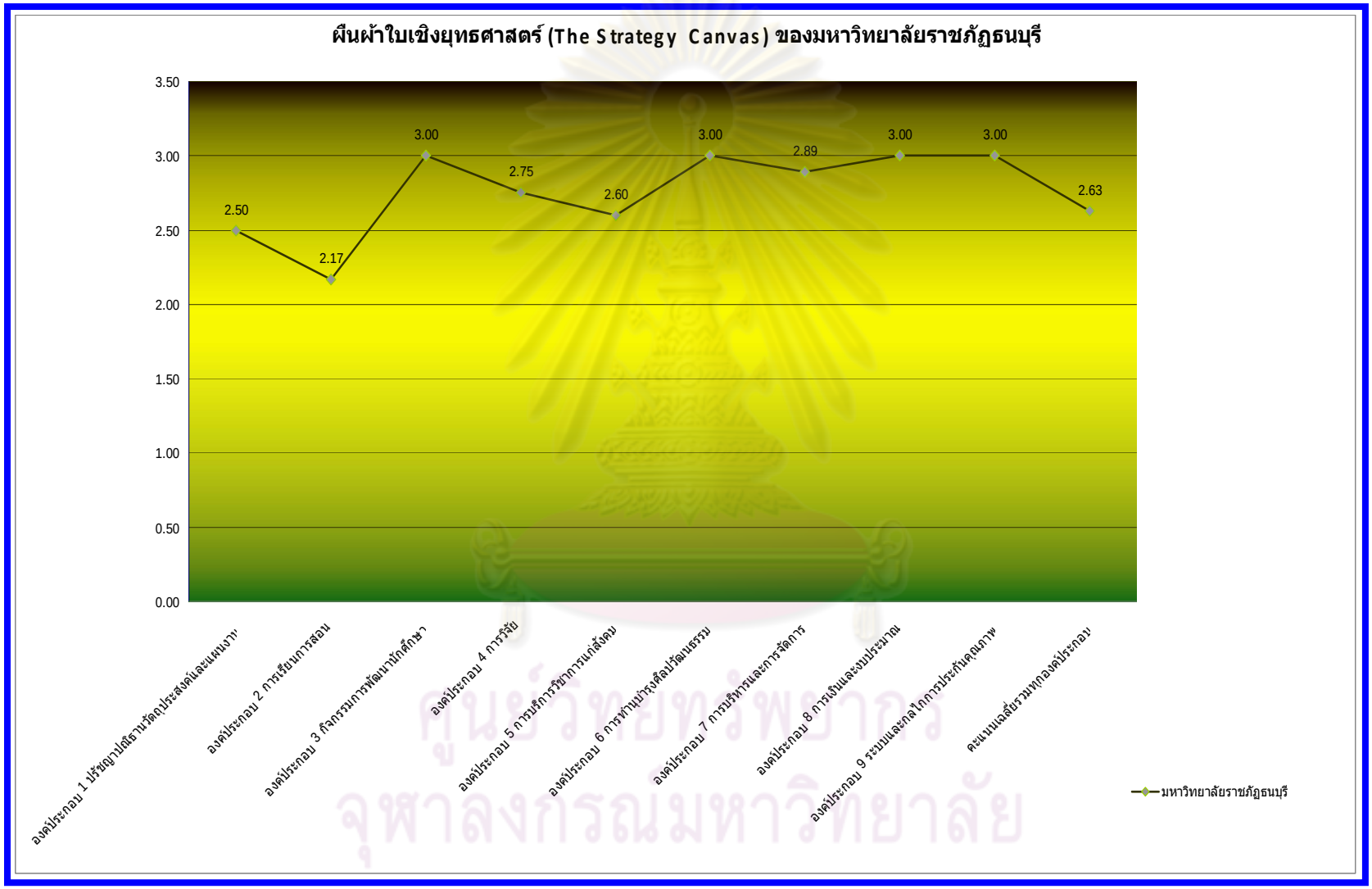


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 11 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 12 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

212

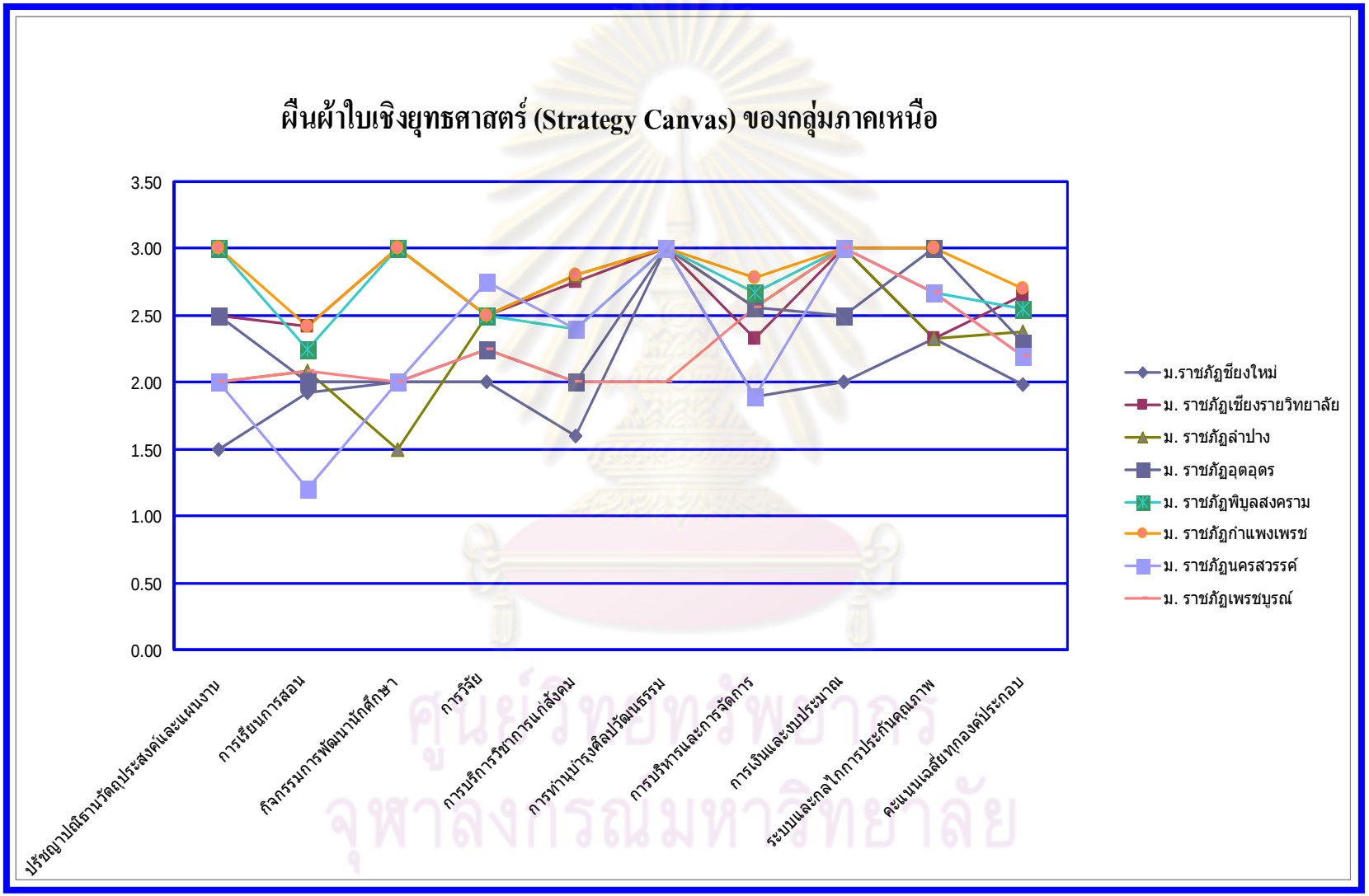
1.3 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ 8 แห่ง เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มภาคเหนือ และวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จำนวน 9 ผืนผ้าใบ ดังนี้

1) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มภาคเหนือ
2) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
3) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
4) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
5) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
6) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
7) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
8) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
9) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

1.4 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ สรุปได้ดังนี้

ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย2.30 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.10 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 2.90 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.80 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาพที่ 14 แสดงผลการวิเคราะห์ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550									
กลุ่มที่ 2	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. เชียงใหม่	1.50	1.92	2.00	2.00	1.60	3.00	1.89	2.00	2.33	**1.96**
2. เชียงราย	2.50	2.42	3.00	2.50	2.75	3.00	2.33	3.00	2.33	**2.65**
3. ลำปาง	2.00	2.08	1.50	2.50	2.80	3.00	2.56	3.00	2.33	**2.38**
4. อุตรดิตถ์	2.50	2.00	2.00	2.25	2.00	3.00	2.56	2.50	3.00	**2.30**
5. พิบูลสงคราม	3.00	2.25	3.00	2.50	2.40	3.00	2.67	3.00	2.67	**2.55**
6. กำแพงเพชร	3.00	2.42	3.00	2.50	2.80	3.00	2.78	3.00	3.00	**2.70**
7. นครสวรรค์	2.00	1.92	2.00	2.75	2.40	3.00	1.89	3.00	2.67	**2.20**
8. เพชรบูรณ์	2.00	2.08	2.00	2.25	2.00	2.00	2.56	3.00	2.67	**2.28**
คะแนนเฉลี่ย	**2.30**	**2.10**	**2.30**	**2.40**	**2.30**	**2.90**	**2.40**	**2.80**	**2.60**	**2.40**

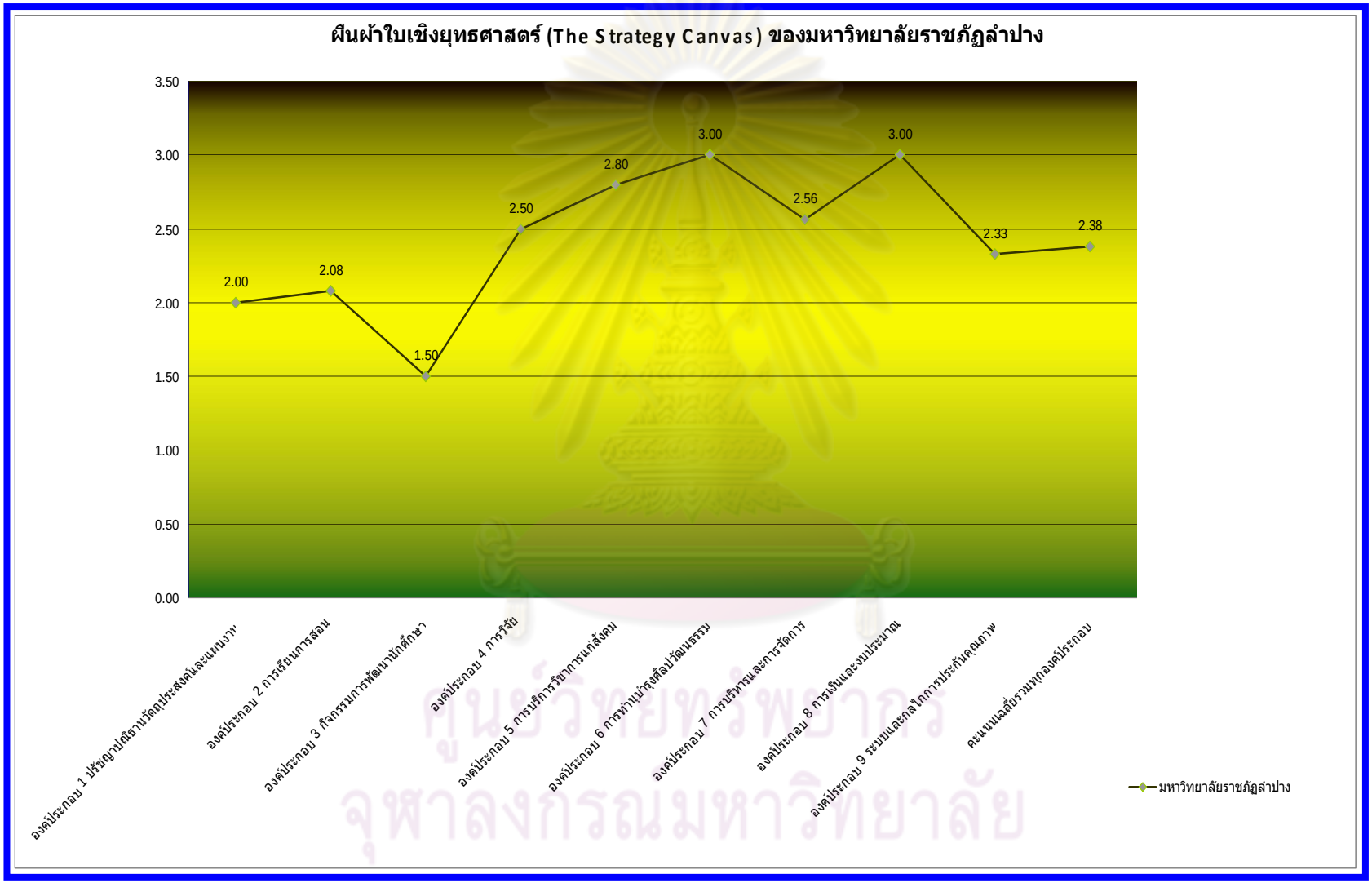
ตารางที่ 10 แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

ภาพที่ 15 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

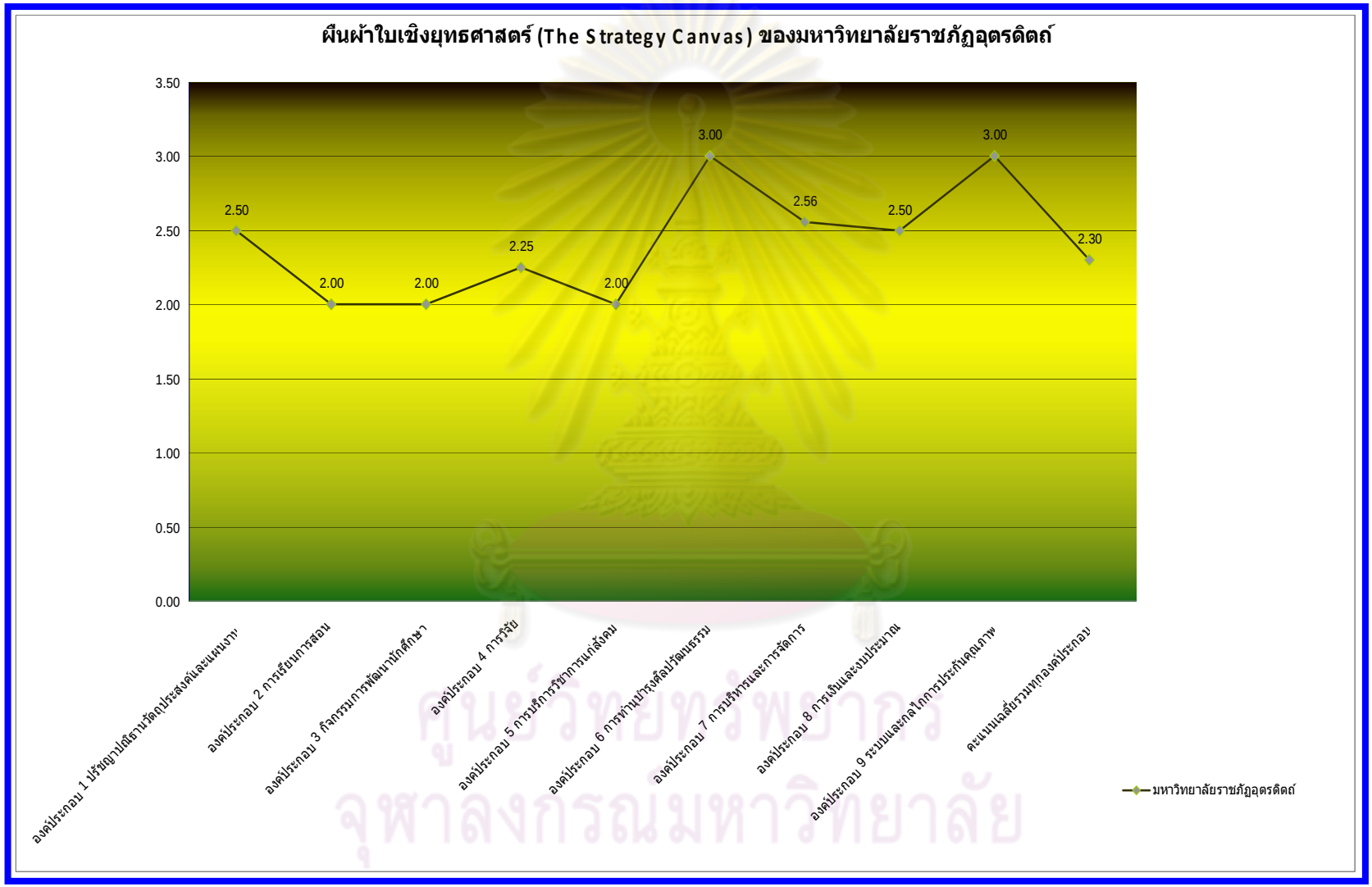
ภาพที่ 16 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 17 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

218

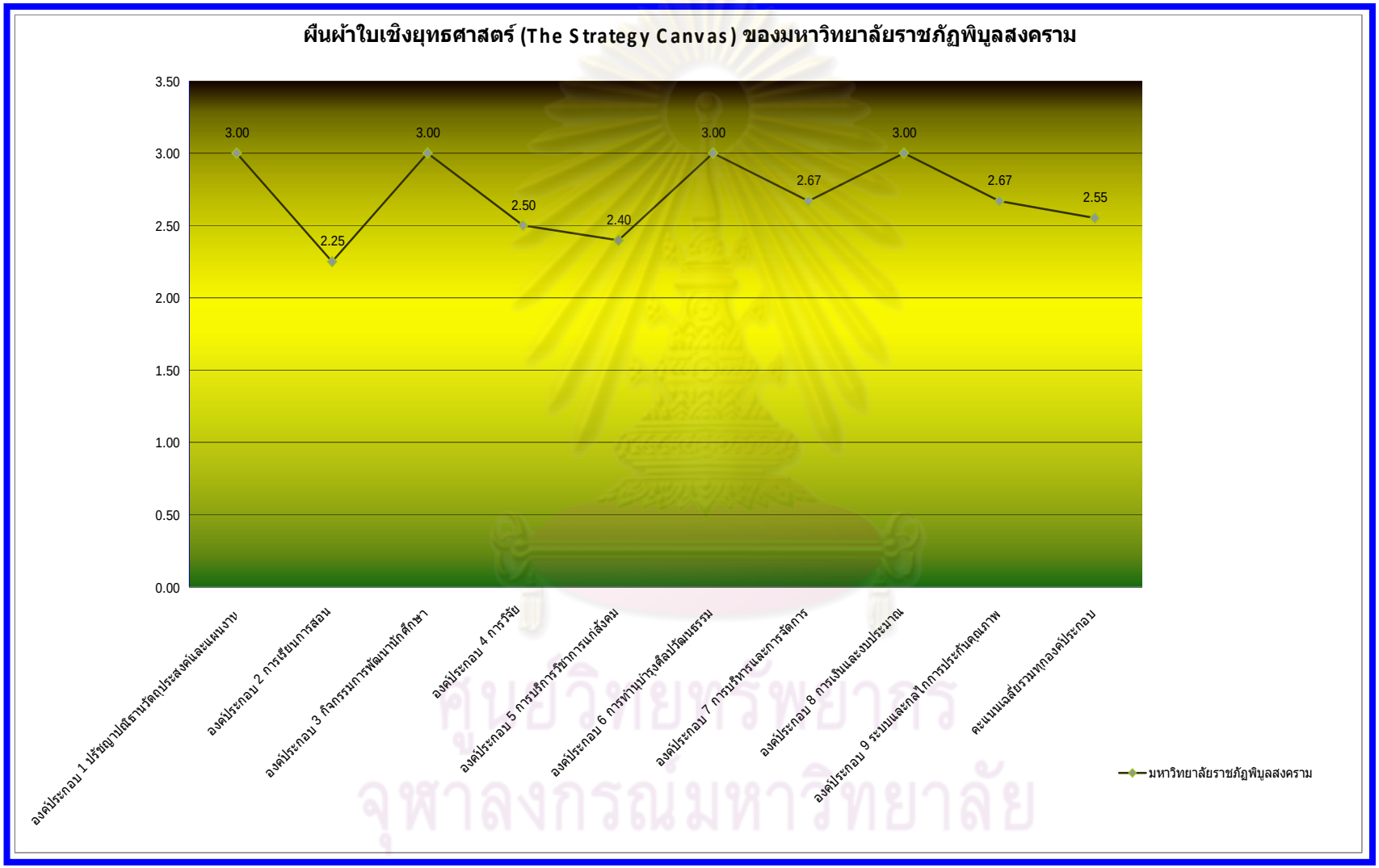


ภาพที่ 18 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

219

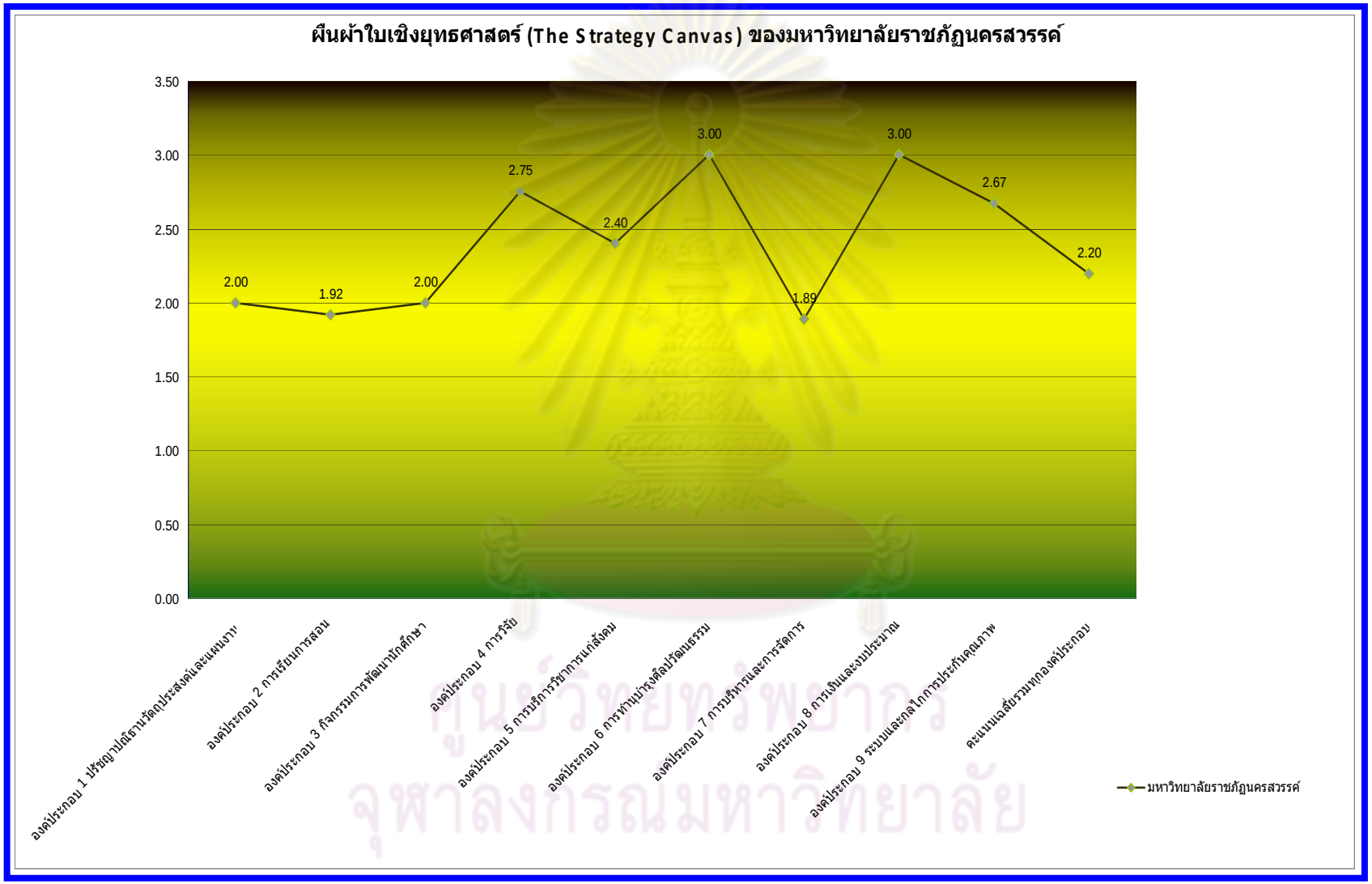
ภาพผนวกที่ 19 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 20 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

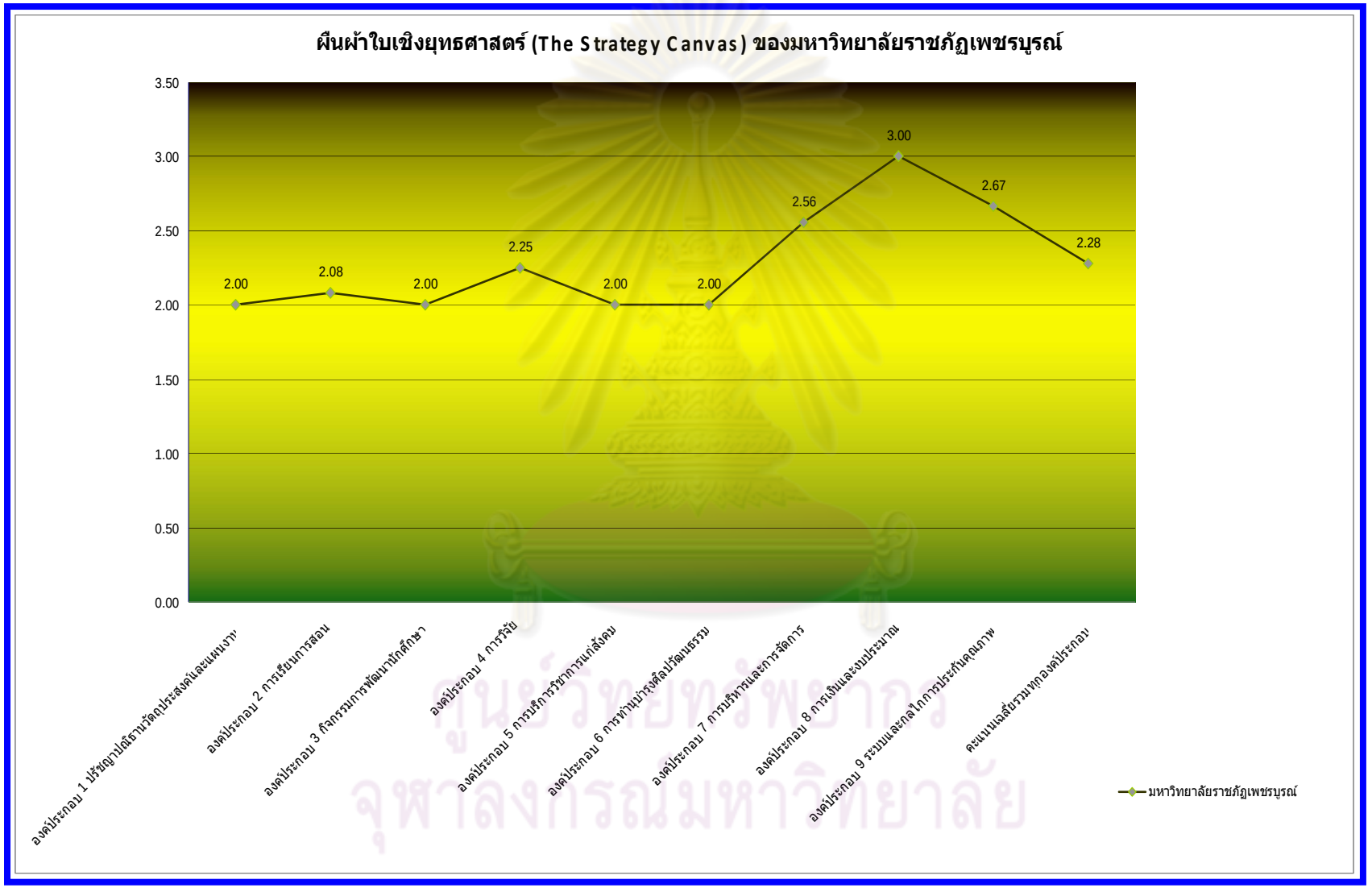


ภาพที่ 21 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

222

ภาพที่ 22 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.5 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 12 แห่ง เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จำนวน 13 ผืนผ้าใบ ดังนี้

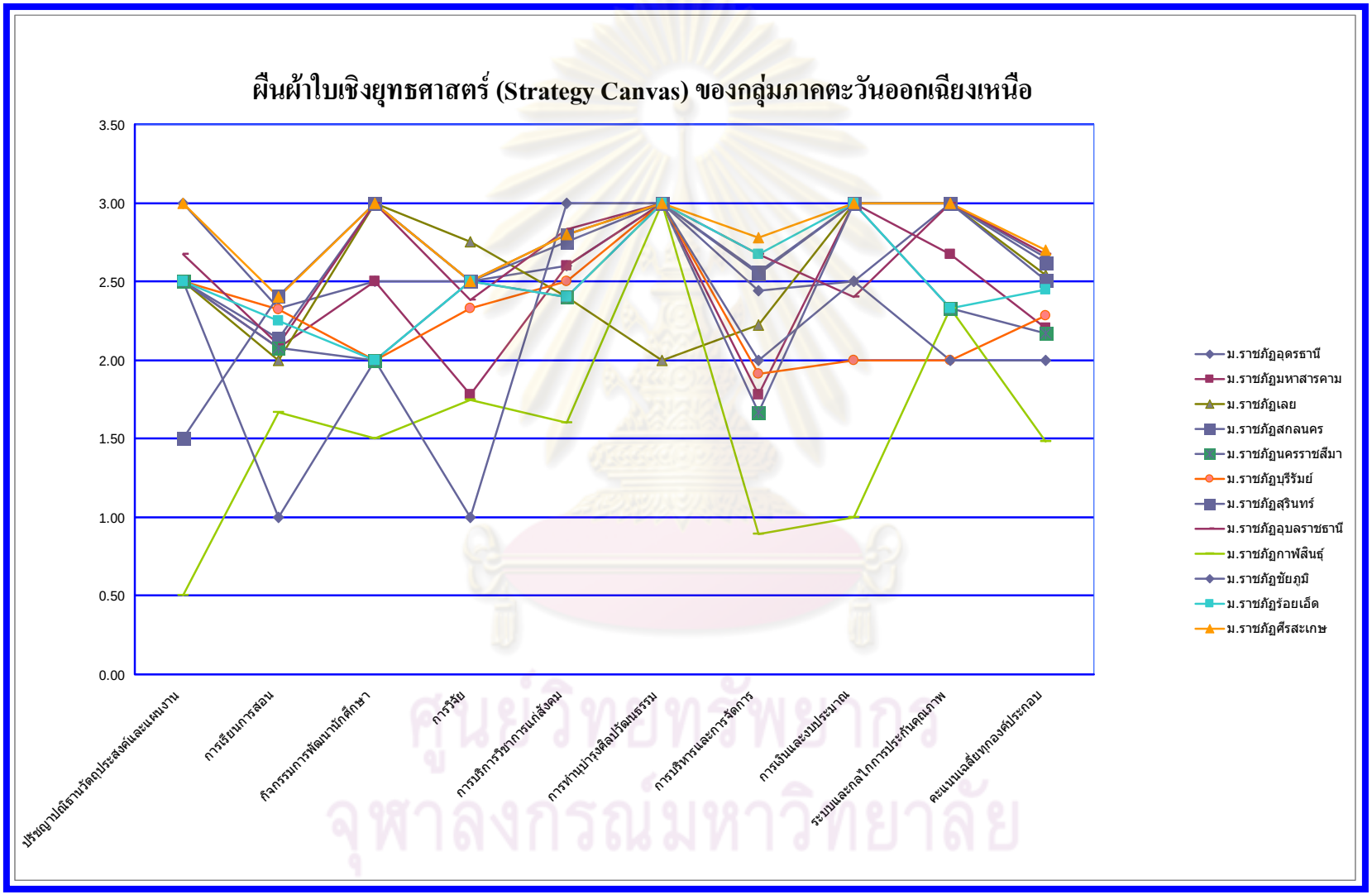
1) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
5) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
6) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
7) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
8) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
9) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
10) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
11) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
12) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
13) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

1.6 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ดังนี้

ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.10 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 2.80 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงาน

ได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

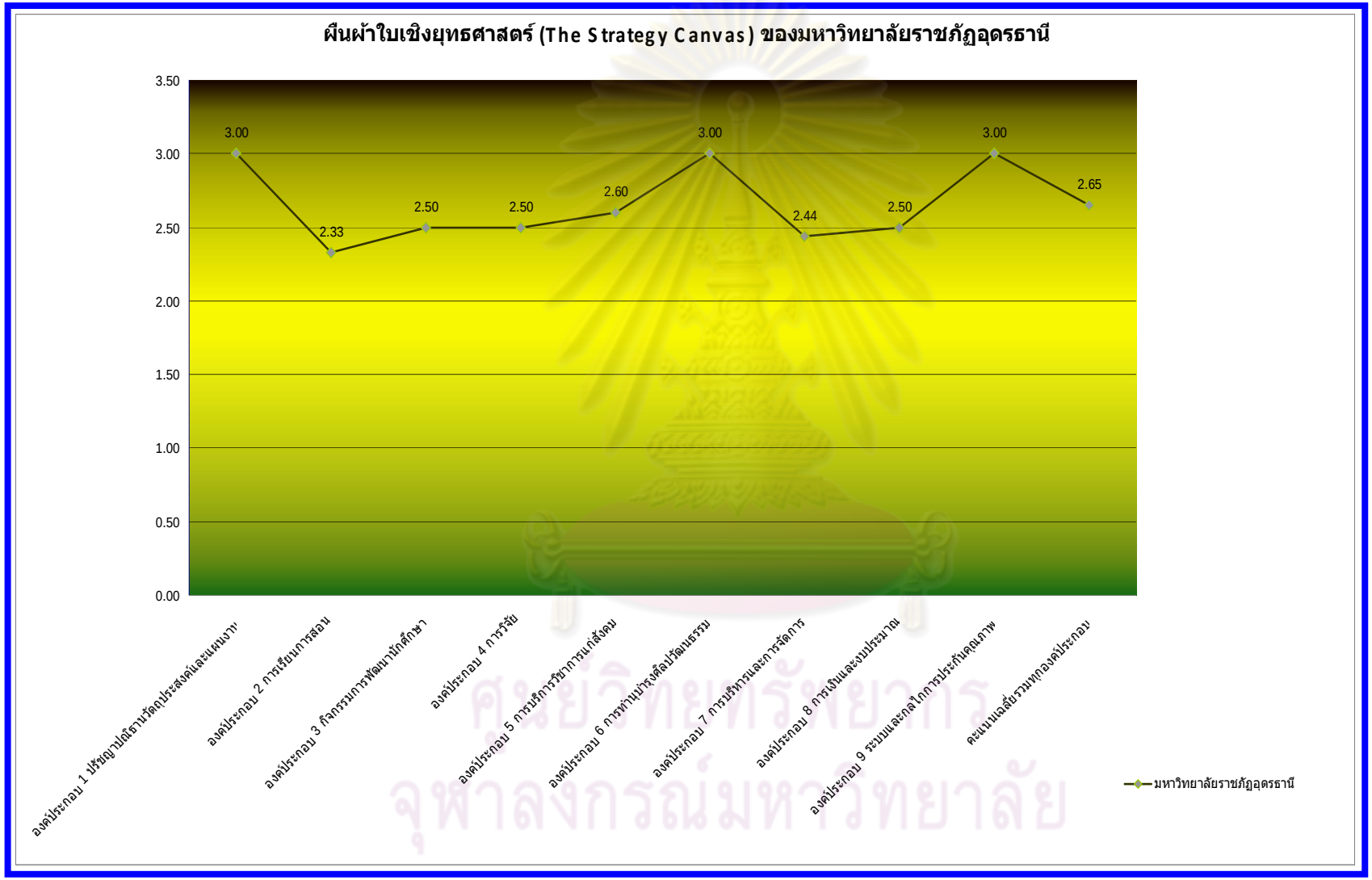


ภาพที่ 23 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

226

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550									
กลุ่มที่ 3	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. อุดรธานี	3.00	2.33	2.50	2.50	2.60	3.00	2.44	2.50	3.00	**2.65**
2. มหาสารคาม	2.50	2.08	2.50	1.78	2.60	3.00	1.78	3.00	2.67	**2.20**
3. เลย	2.50	2.00	3.00	2.75	2.40	2.00	2.22	3.00	3.00	**2.54**
4. สกลนคร	2.50	2.14	3.00	2.50	2.80	3.00	2.56	3.00	3.00	**2.62**
5. นครราชสีมา	2.50	2.08	2.00	2.50	2.40	3.00	1.67	3.00	2.33	**2.17**
6. บุรีรัมย์	2.50	2.32	2.00	2.33	2.50	3.00	1.91	2.00	2.00	**2.26**
7. สุรินทร์	1.50	2.41	3.00	2.50	2.75	3.00	2.55	3.00	3.00	**2.51**
8. อุบลราชธานี	2.67	2.10	3.00	2.38	2.83	3.00	2.67	2.40	3.00	**2.67**
9. กาฬสินธุ์	0.50	1.67	1.50	1.75	1.60	3.00	0.89	1.00	2.33	**1.46**
10. ชัยภูมิ	2.50	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.50	2.00	**2.00**
11. ร้อยเอ็ด	2.50	2.25	2.00	2.50	2.40	3.00	2.67	3.00	2.33	**2.45**
12. ศรีสะเกษ	3.00	2.41	3.00	2.50	2.80	3.00	2.78	3.00	3.00	**2.70**
คะแนนเฉลี่ย	**2.30**	**2.10**	**2.50**	**2.20**	**2.60**	**2.90**	**2.20**	**2.60**	**2.60**	**2.40**

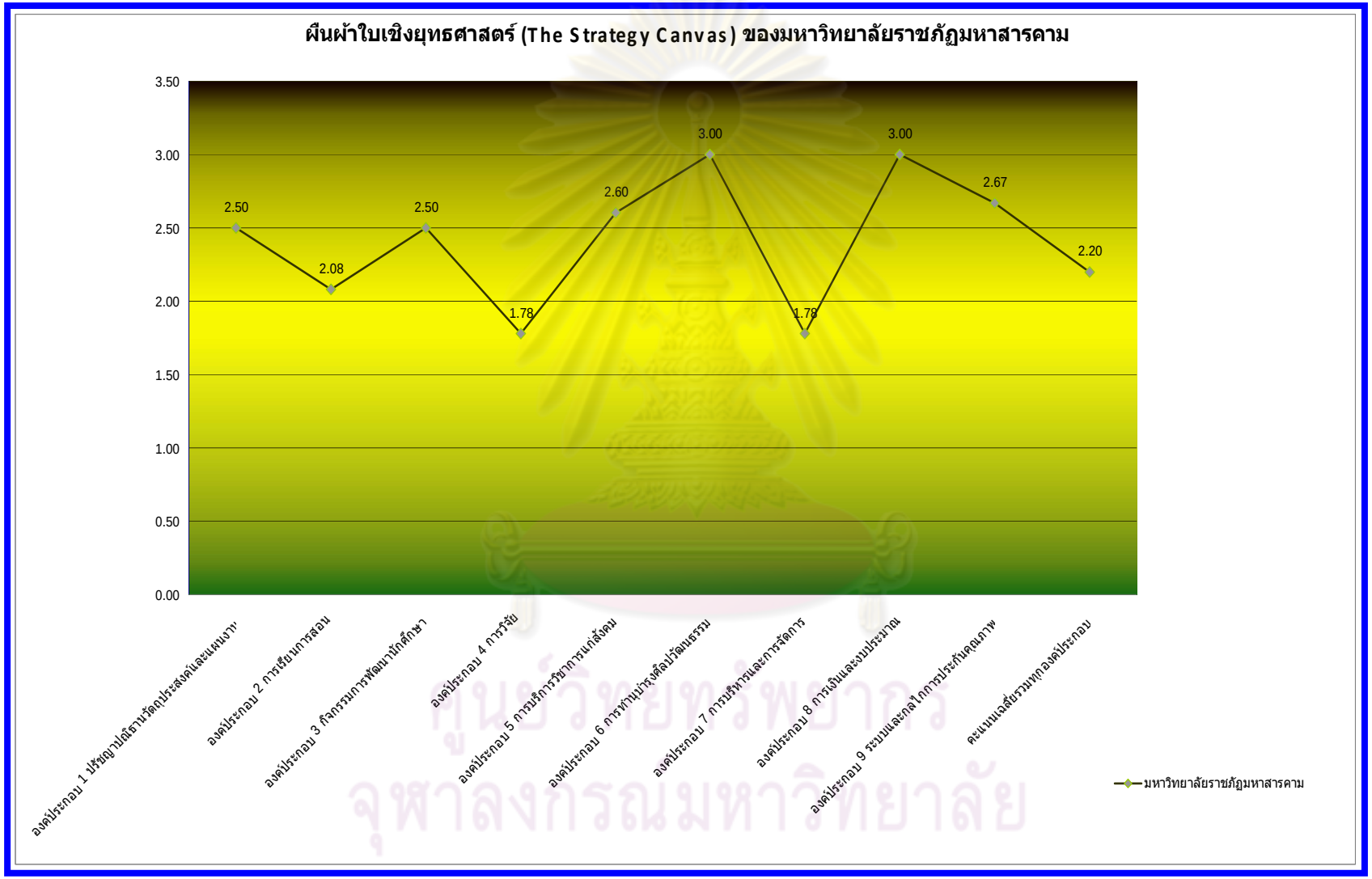
ตารางที่ 11 แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพที่ 24 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

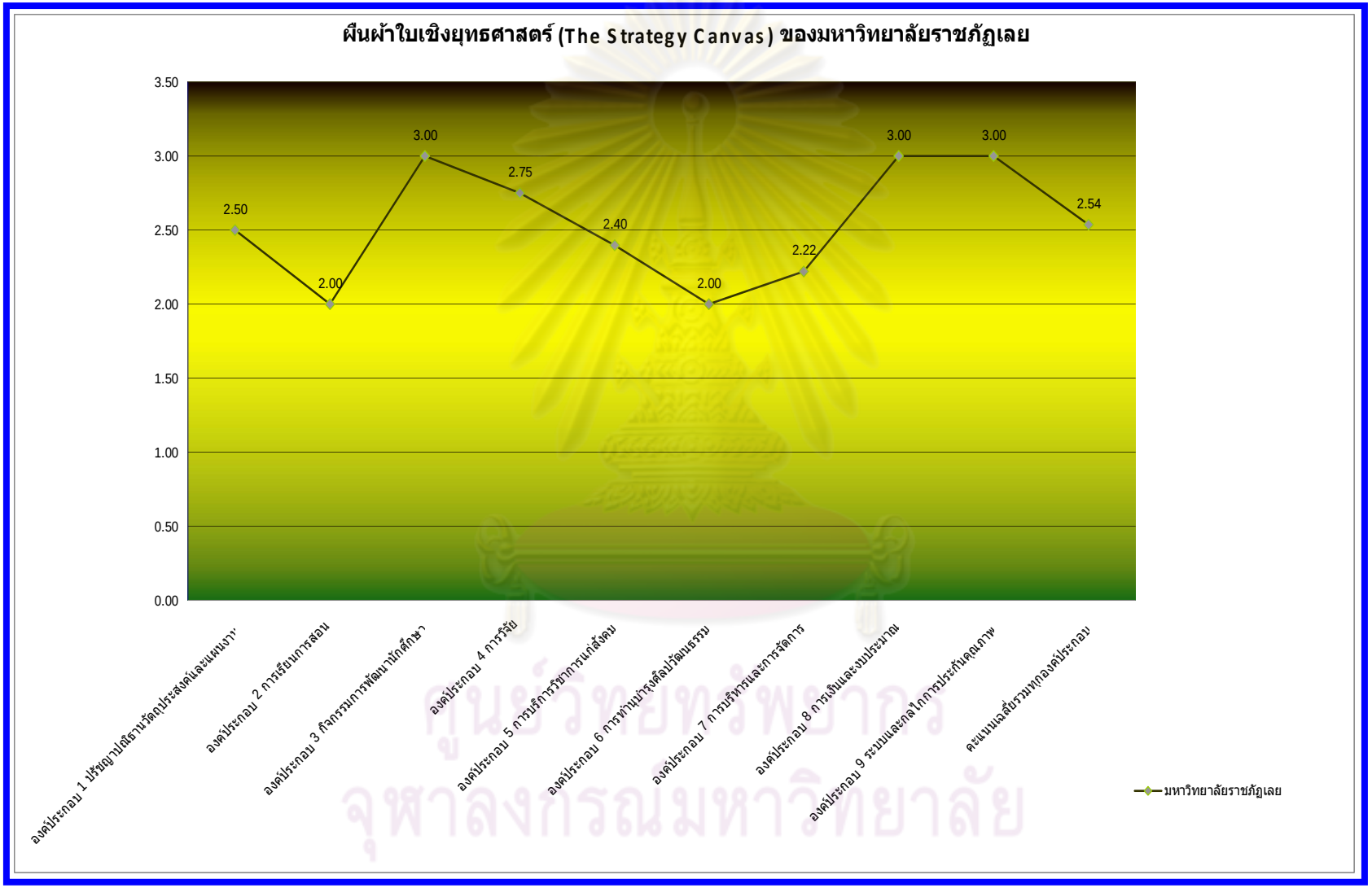
228



ภาพที่ 25 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

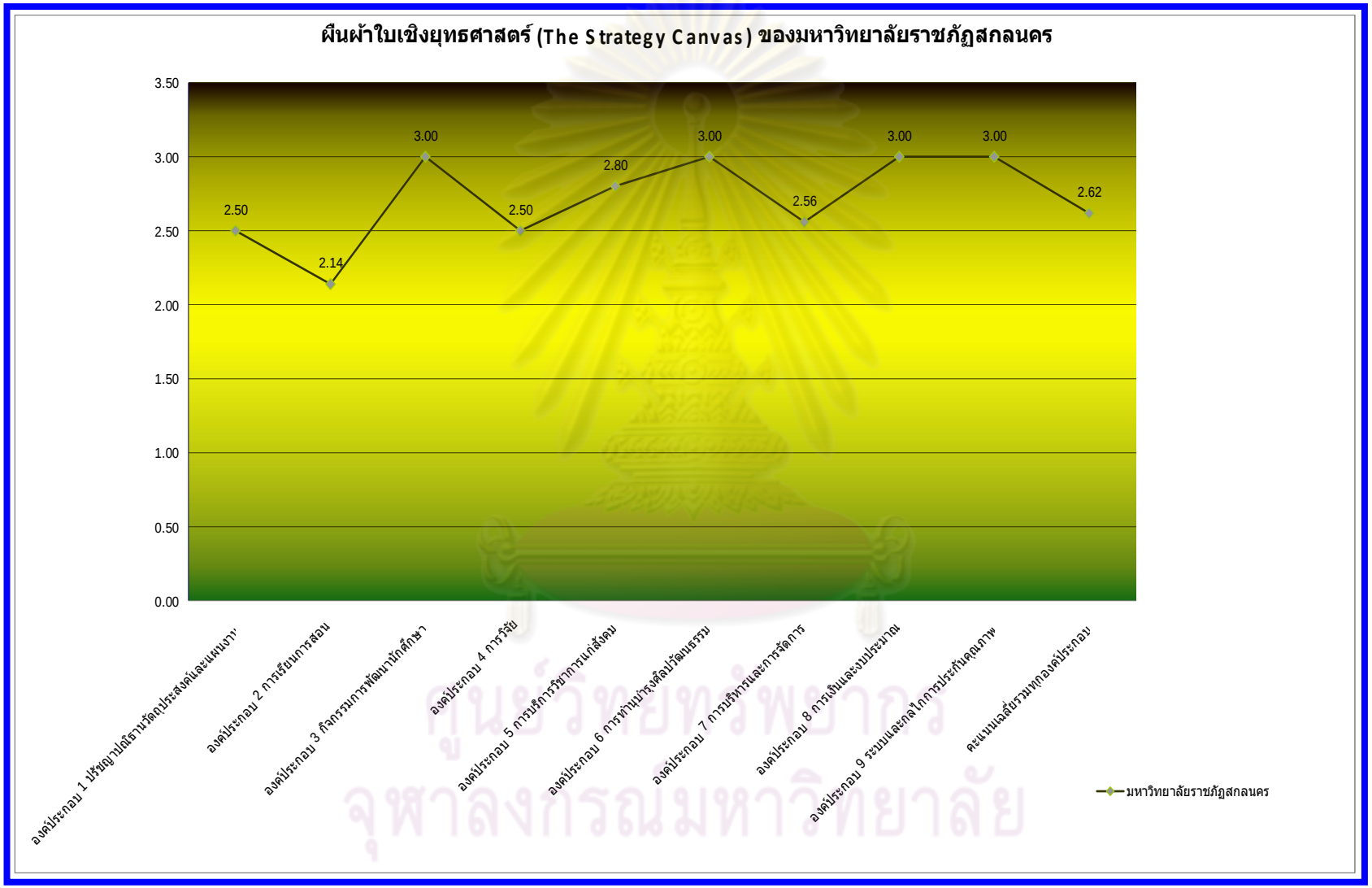
229



ภาพที่ 26 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

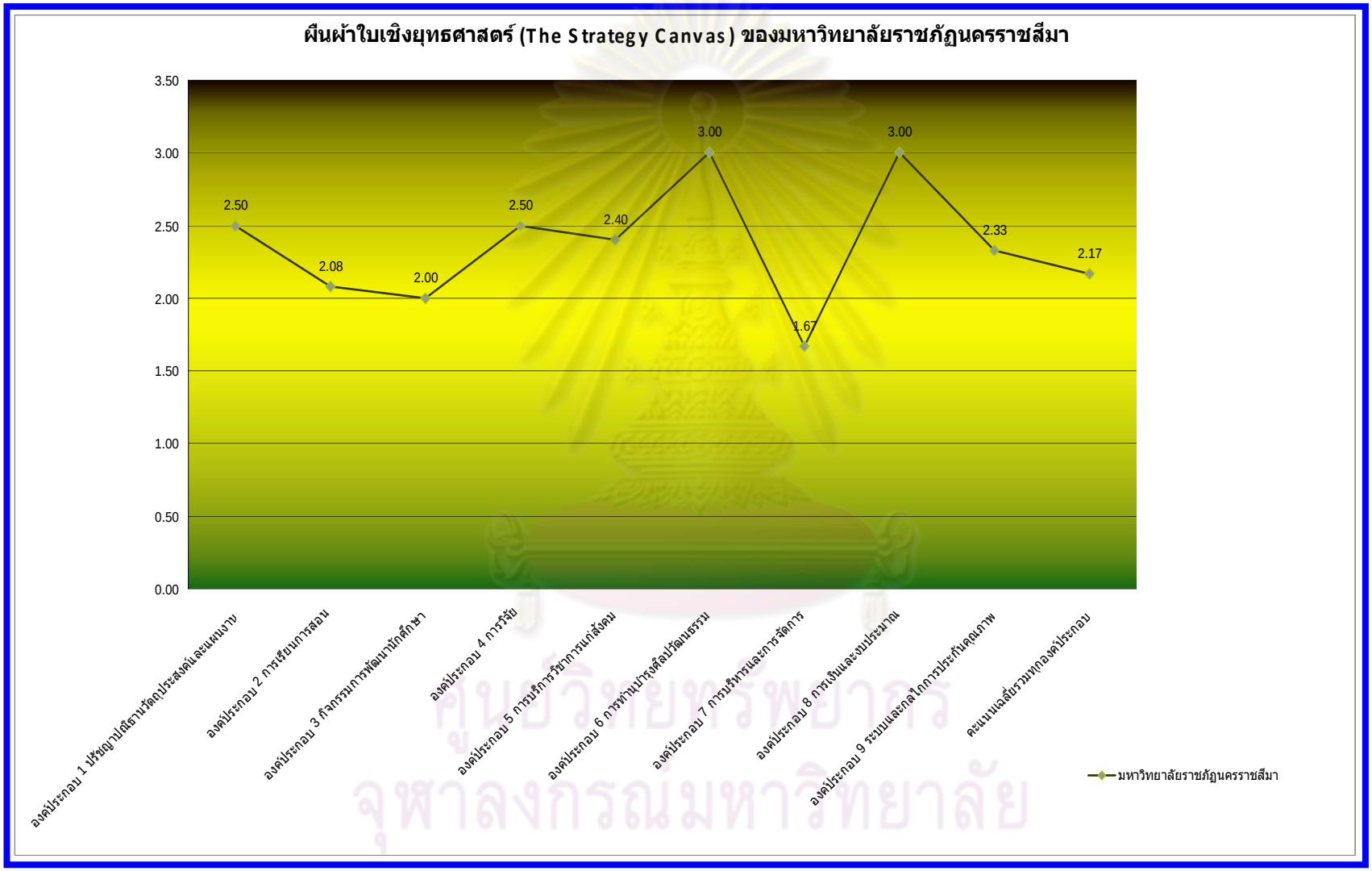
230



ภาพที่ 27 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

231

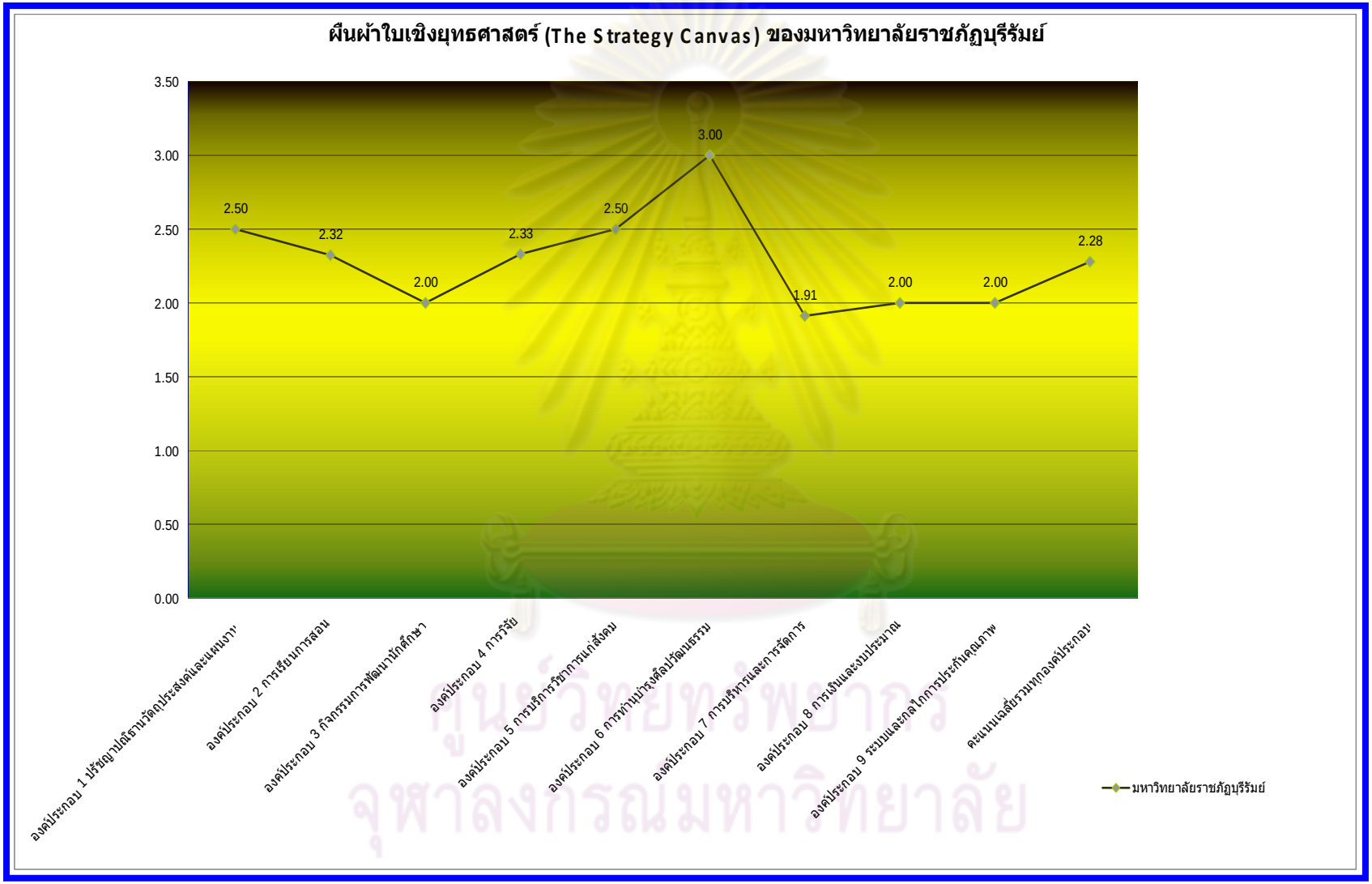


ภาพที่ 28 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

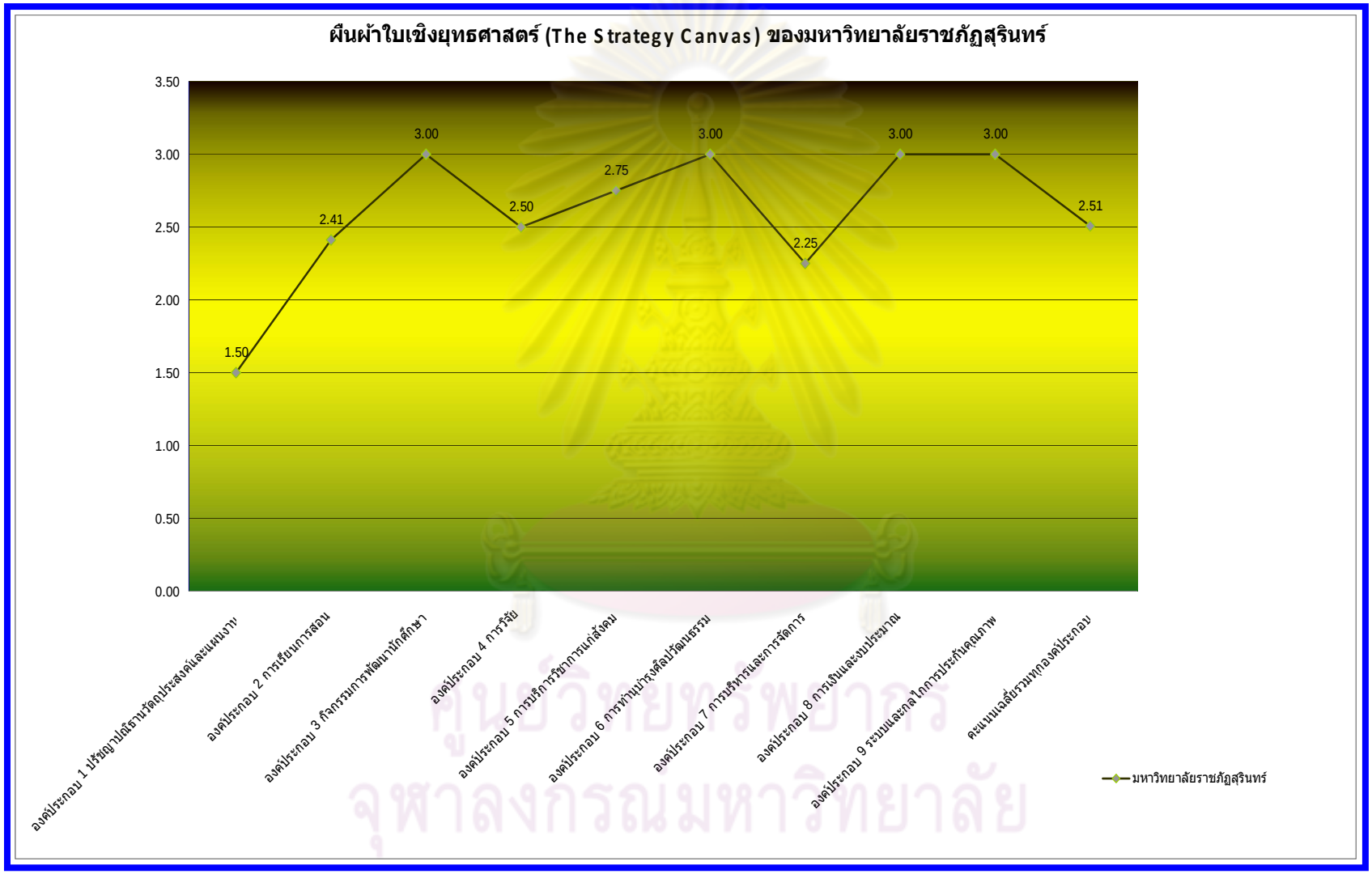
232

ภาพที่ 29 แสดงผลการวิเคราะห์ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



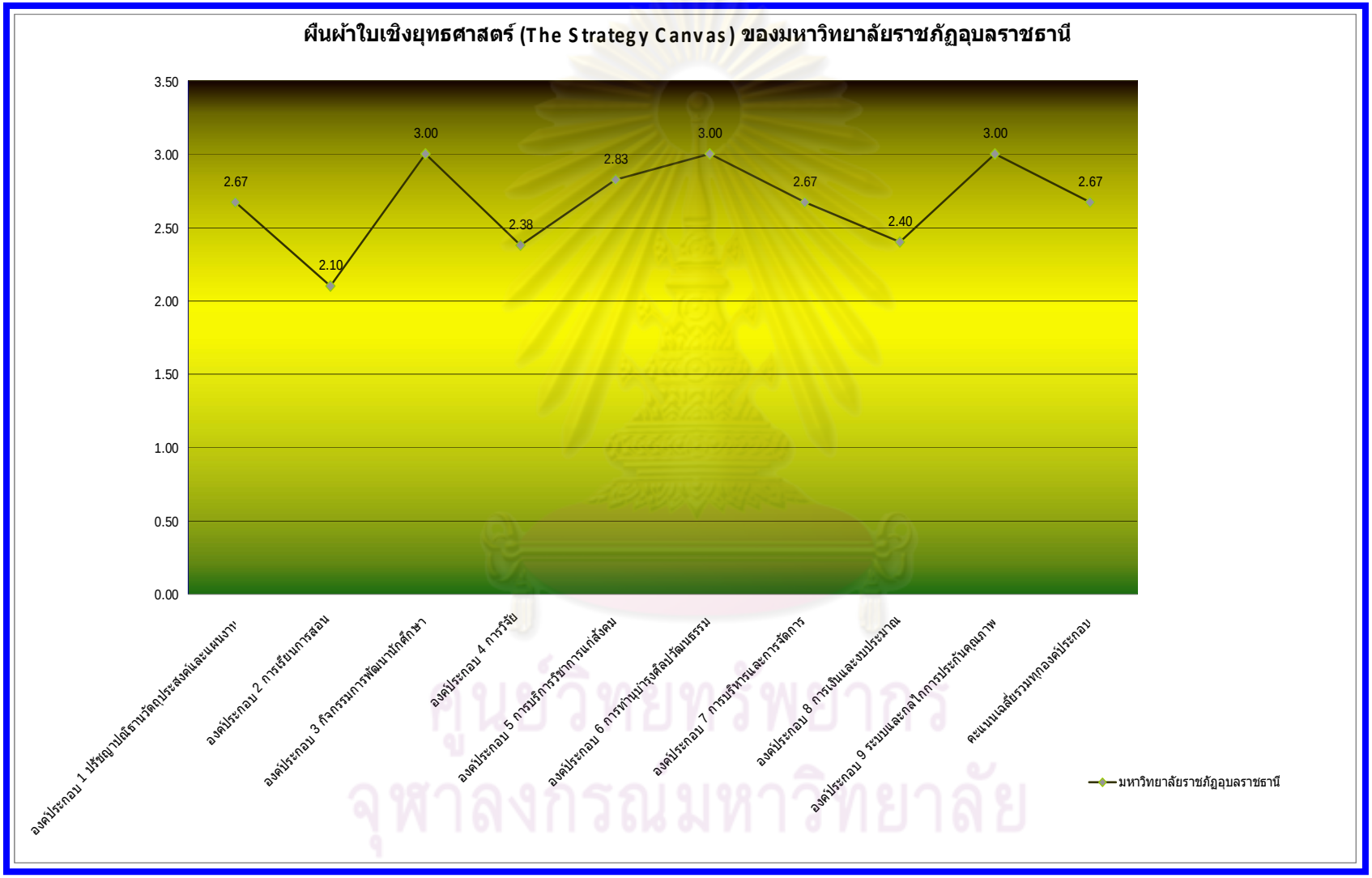
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 30 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



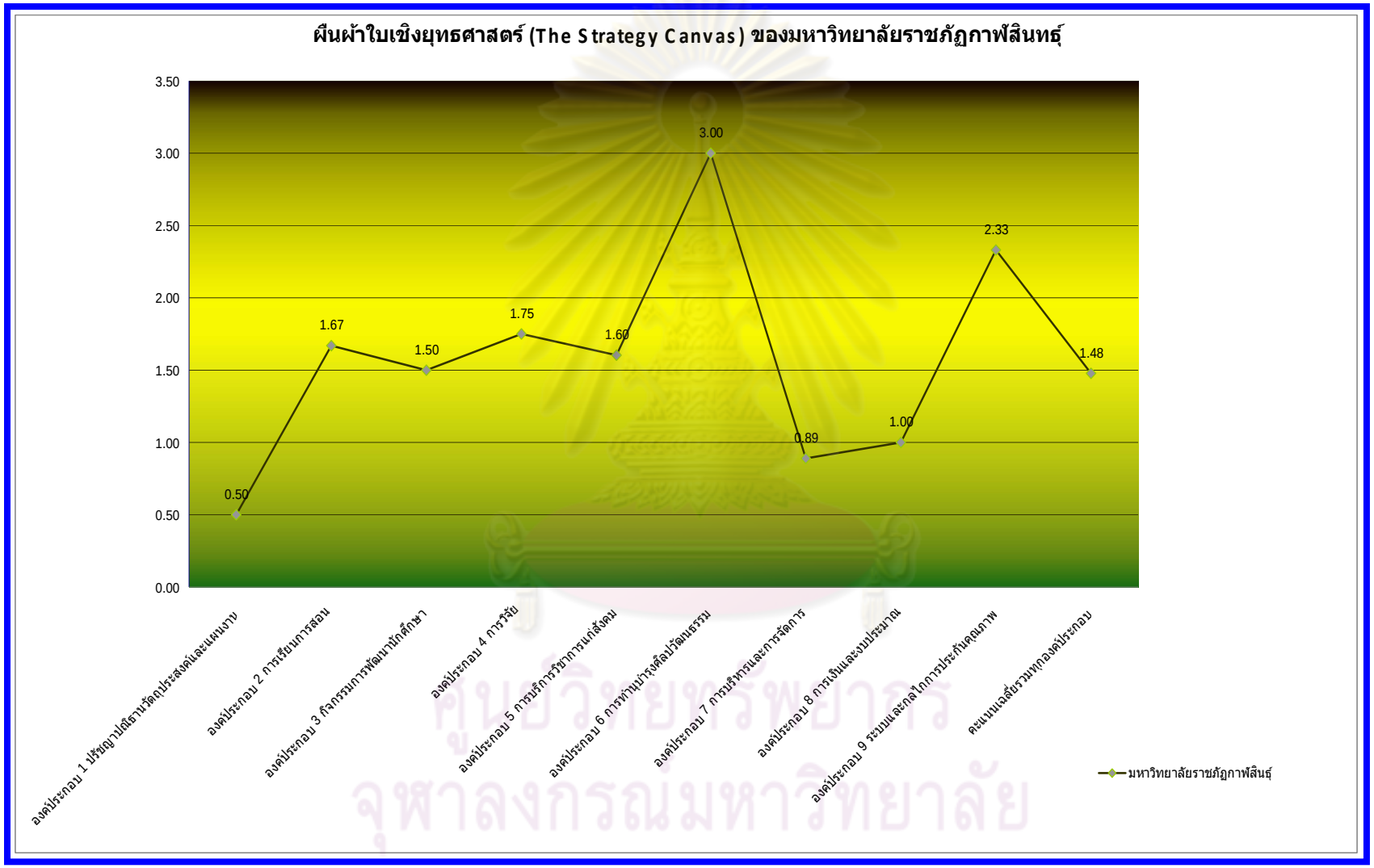
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 31 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี



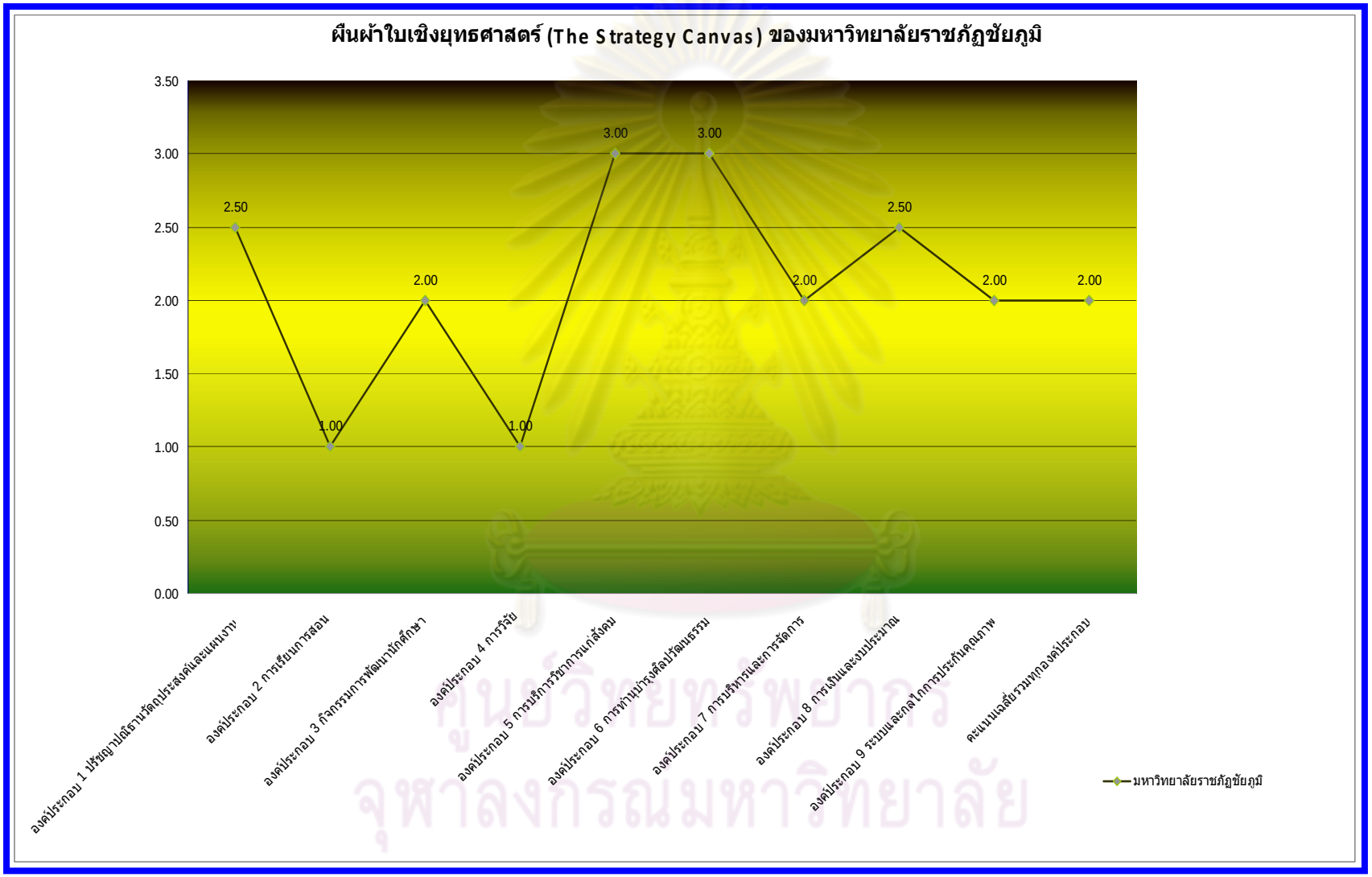
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 32 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

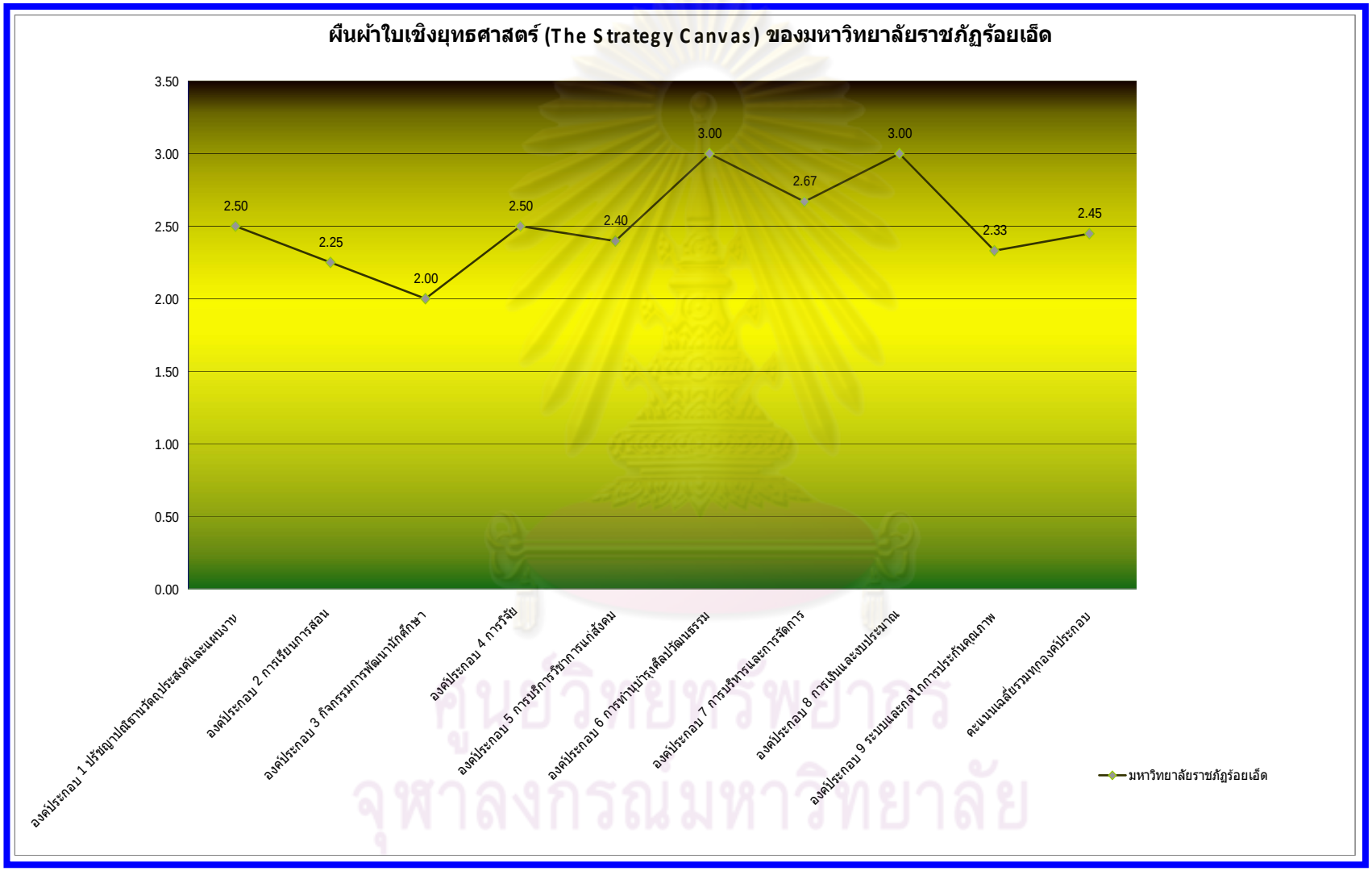


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 33 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

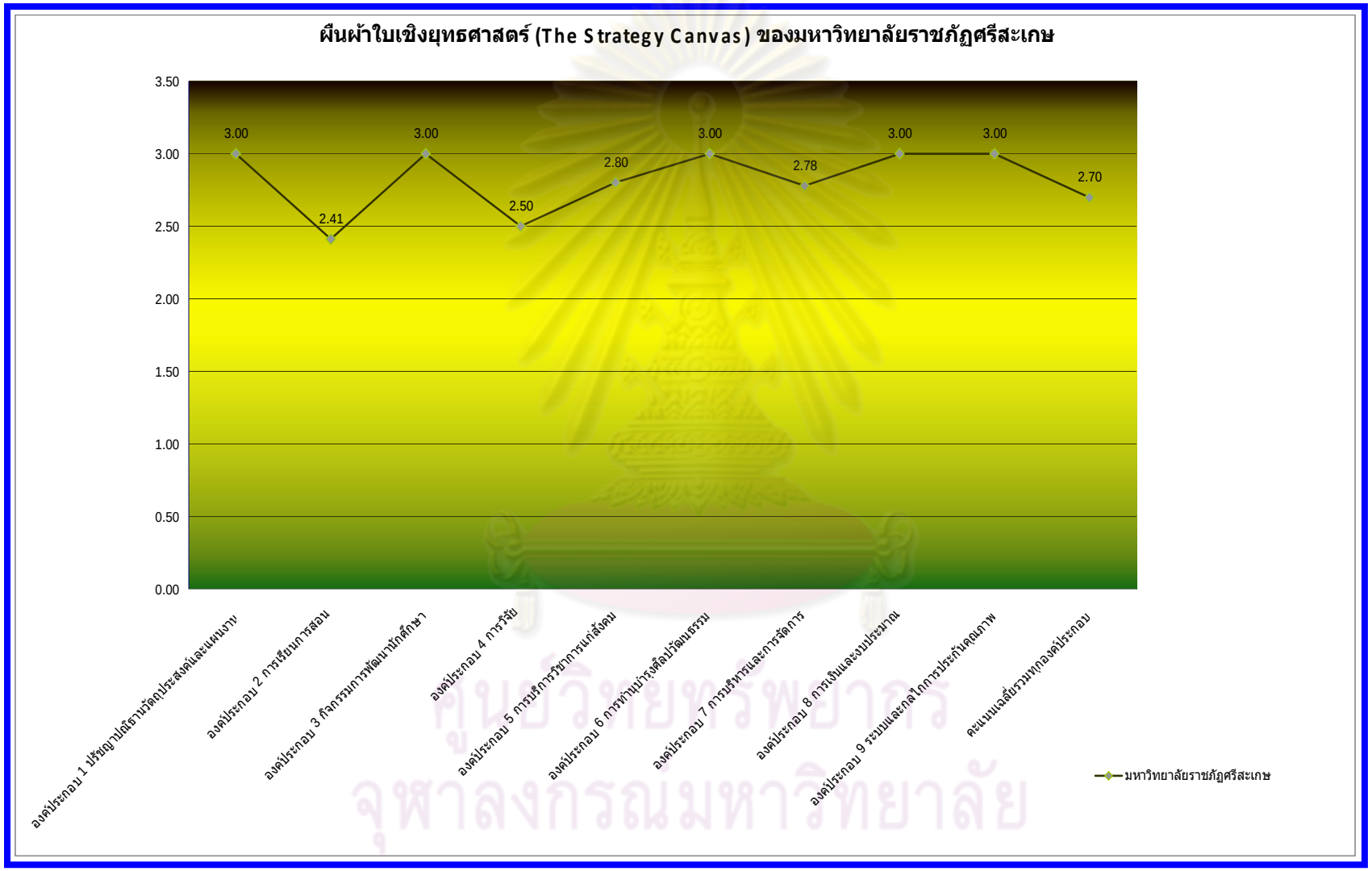


ภาพที่ 34 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

238

ภาพที่ 35 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

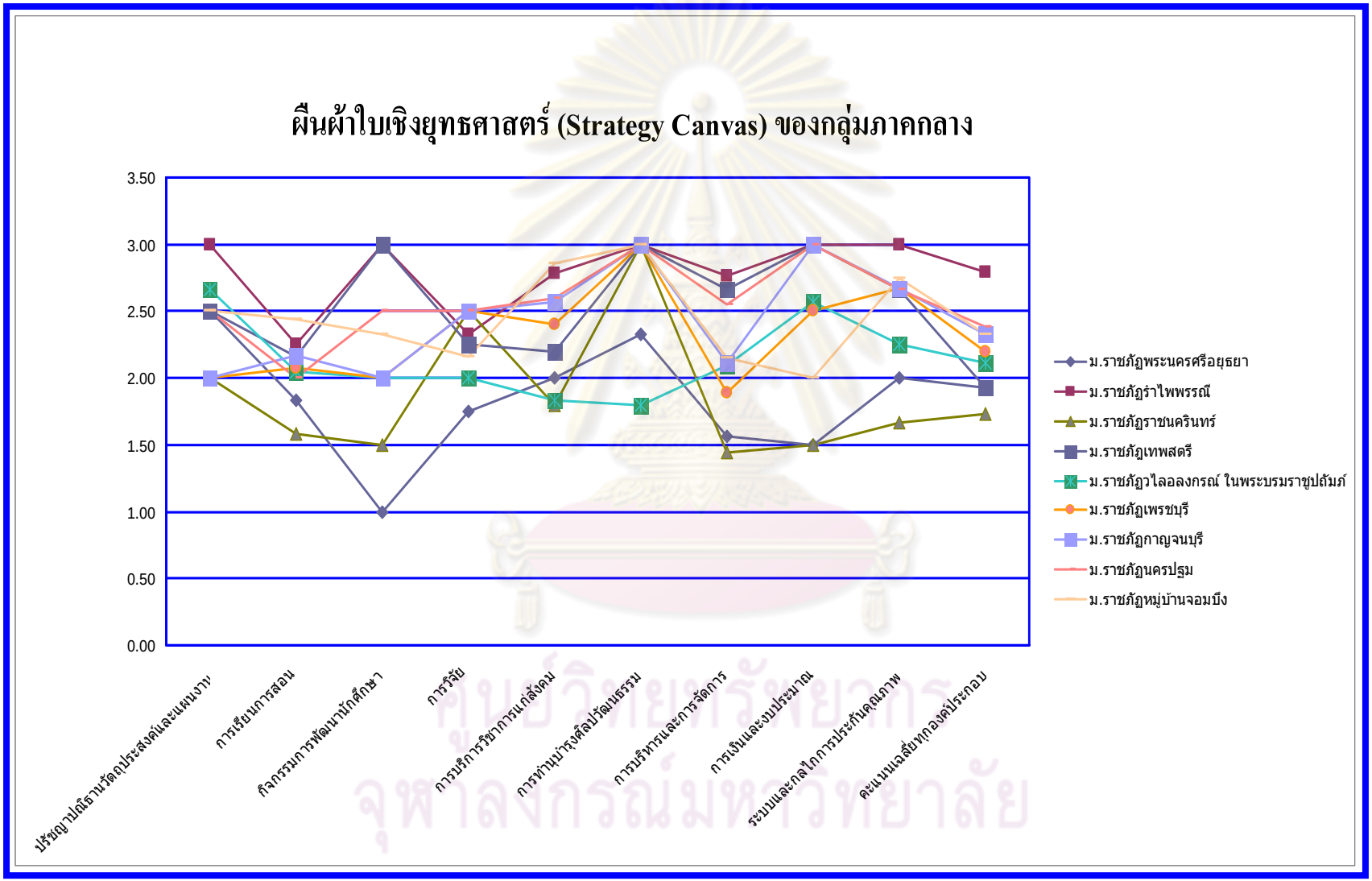
1.7 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคกลาง 9 แห่งเพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มภาคกลาง และวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จำนวน 10 ผืนผ้าใบ ดังนี้

1) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มภาคกลาง
2) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
3) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
4) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
5) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
6) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ฯ
7) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
8) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
9) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
10) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

1.8 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง สรุปได้ดังนี้

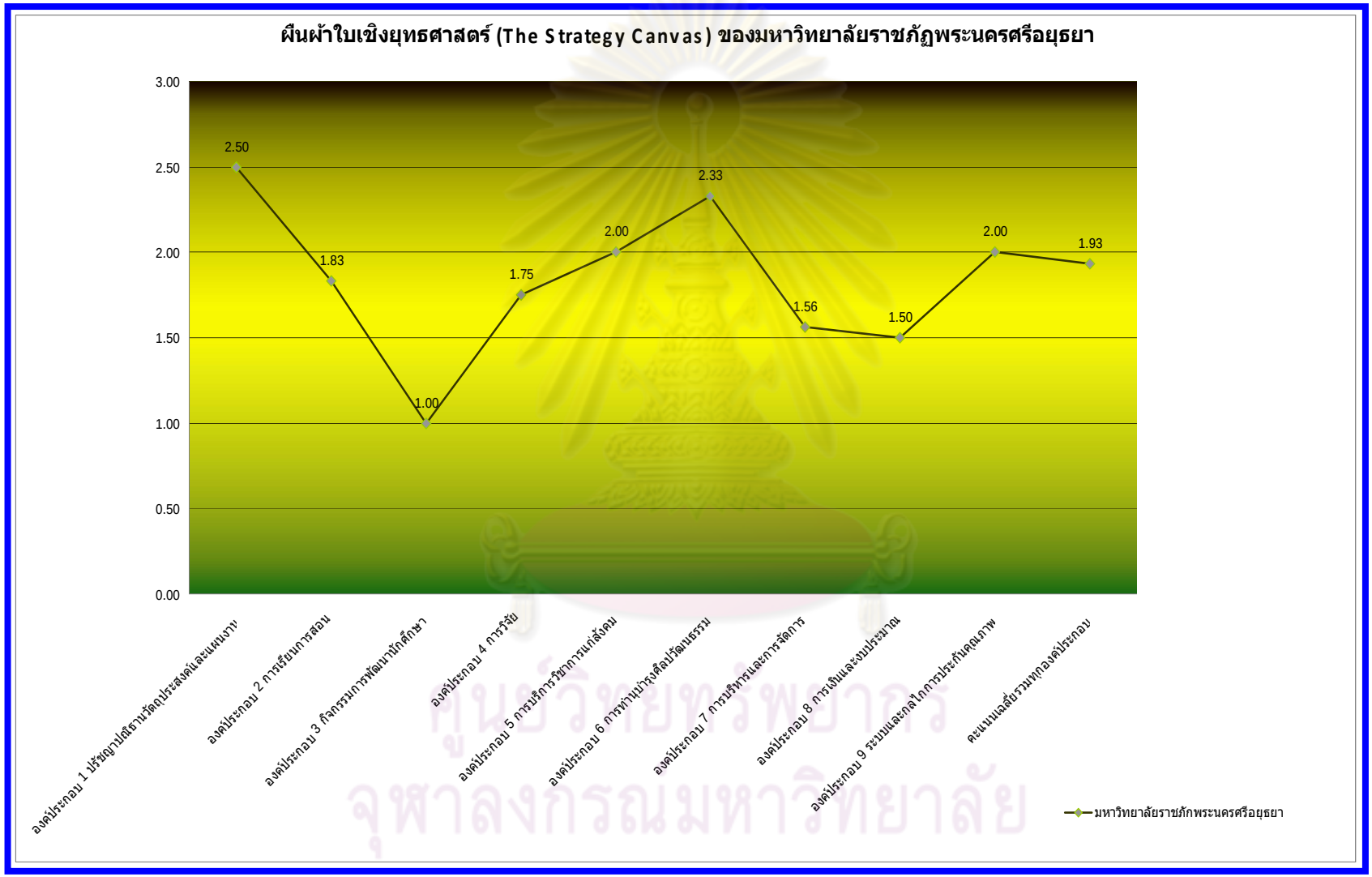
ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง จำนวน 9 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.10 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษามีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.10 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 2.80 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาพผนวกที่ 36 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มภาคกลาง

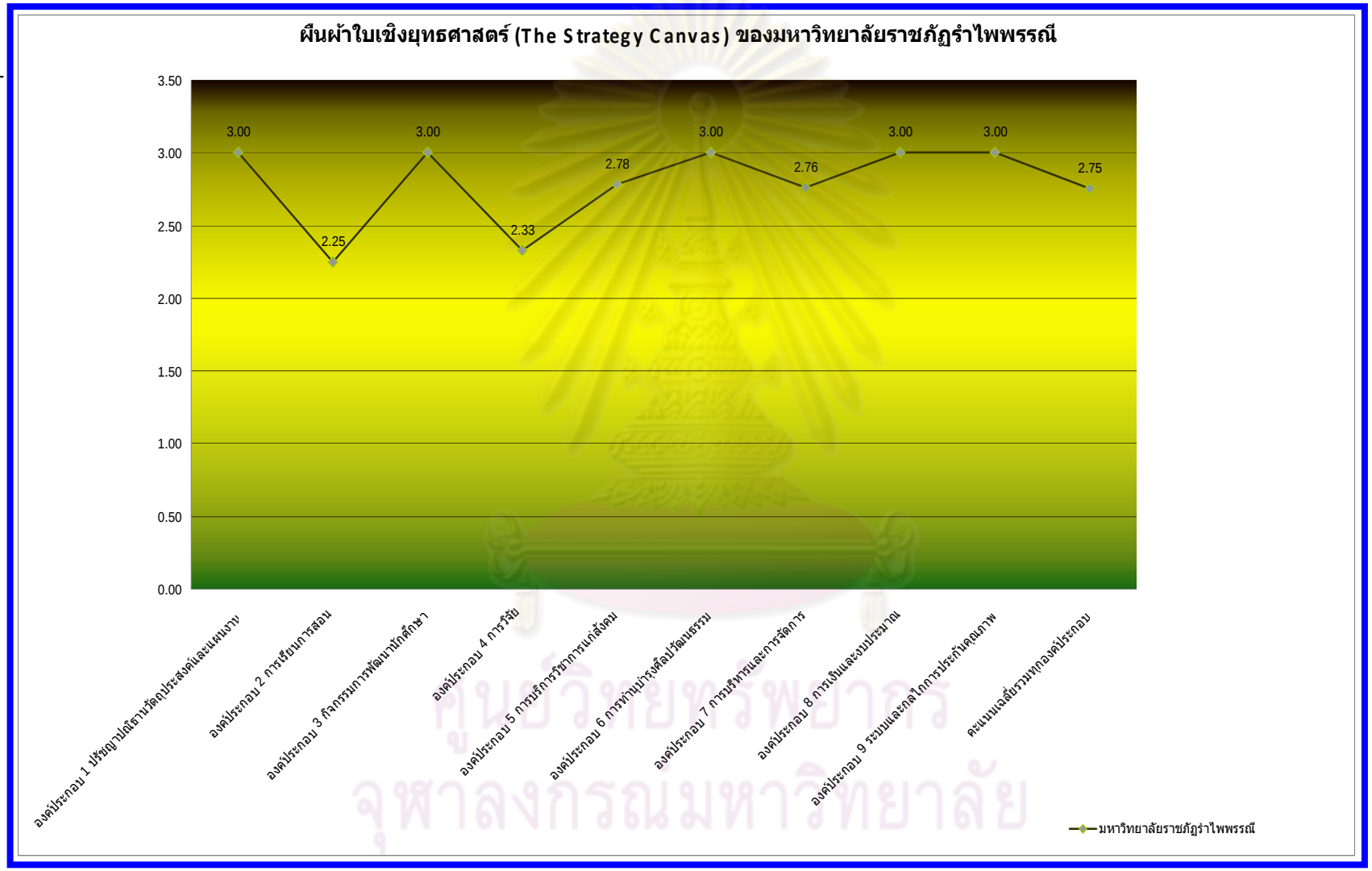


รายชื่อ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง จำนวน 9 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550									
กลุ่มที่ 4	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. พระนครศรีอยุธยา	2.50	1.83	1.00	1.75	2.00	2.33	1.56	1.50	2.00	**1.93**
2. รำไพพรรณี	3.00	2.25	3.00	2.33	2.78	3.00	2.76	3.00	3.00	**2.75**
3. ราชนครินทร์	2.00	1.58	1.50	2.50	1.80	3.00	1.44	1.50	1.67	**1.75**
4. เทพสตรี	2.50	2.16	3.00	2.25	2.20	3.00	2.66	3.00	2.66	**1.93**
5. วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	2.66	2.05	2.00	2.00	1.83	1.80	2.09	2.57	2.25	**2.11**
6. เพชรบุรี	2.00	2.08	2.00	2.50	2.40	3.00	1.89	2.50	2.67	**2.20**
7. กาญจนบุรี	2.00	2.17	2.00	2.50	2.57	3.00	2.11	3.00	2.67	**2.33**
8. นครปฐม	2.50	2.00	2.50	2.50	2.60	3.00	2.55	3.00	2.66	**2.38**
9. หมู่บ้านจอมบึง	2.50	2.44	2.33	2.16	2.86	3.00	2.15	2.00	2.75	**2.33**
คะแนนเฉลี่ย	**2.40**	**2.10**	**2.10**	**2.30**	**2.30**	**2.80**	**2.20**	**2.50**	**2.50**	**2.20**

ตารางที่ 12 แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง

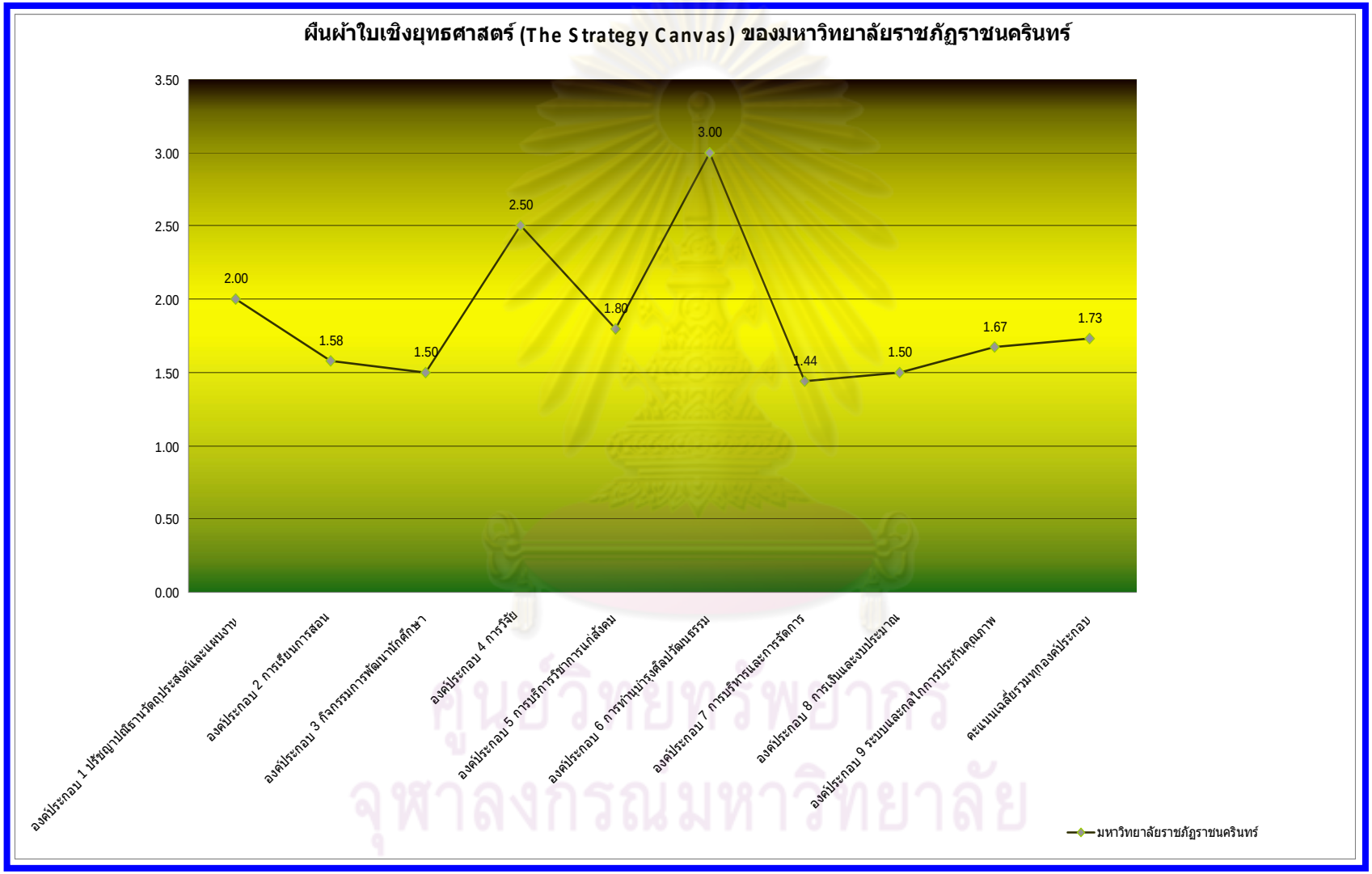


ภาพที่ 37 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพที่ 38 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

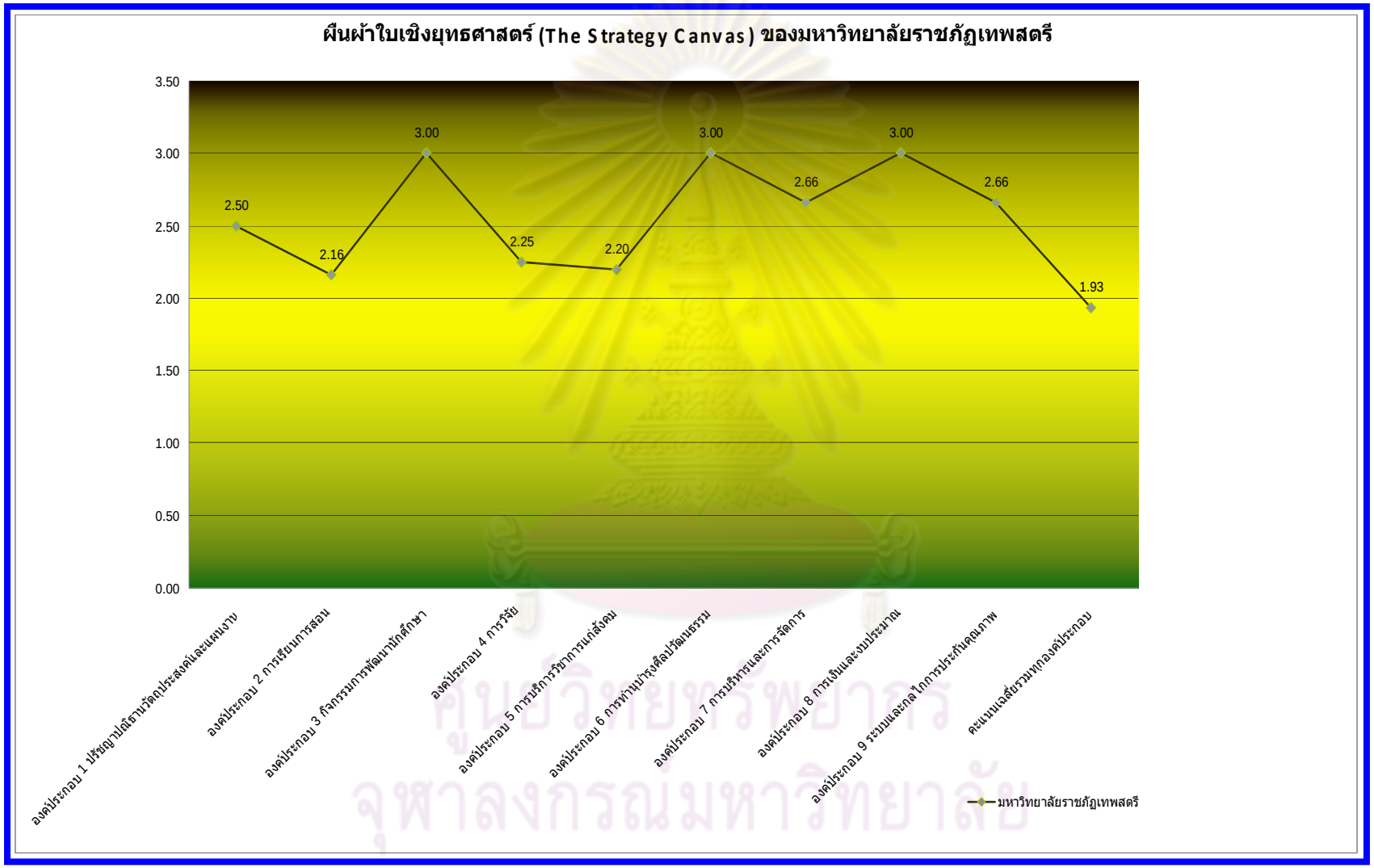
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 39 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

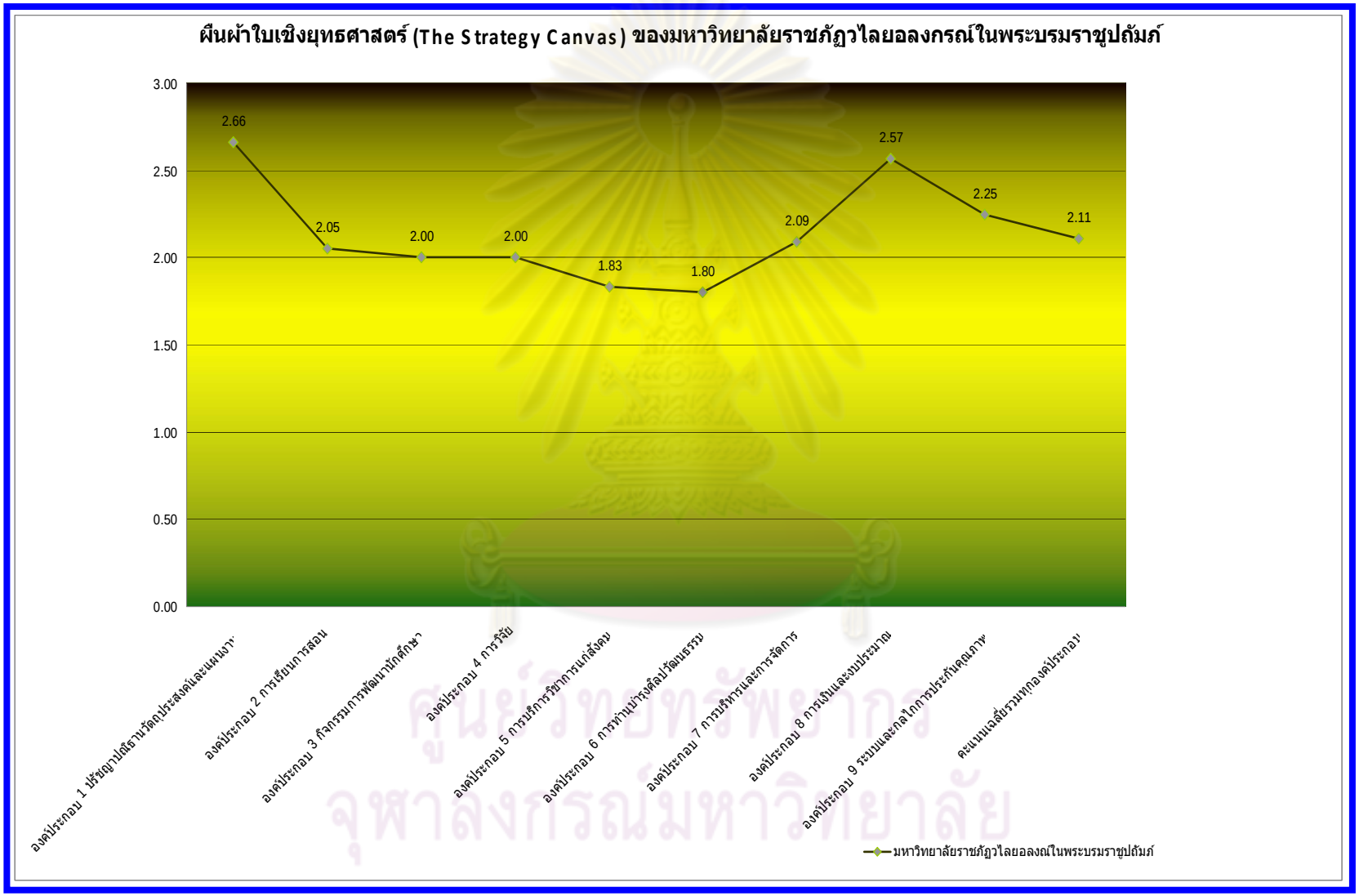
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 40 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

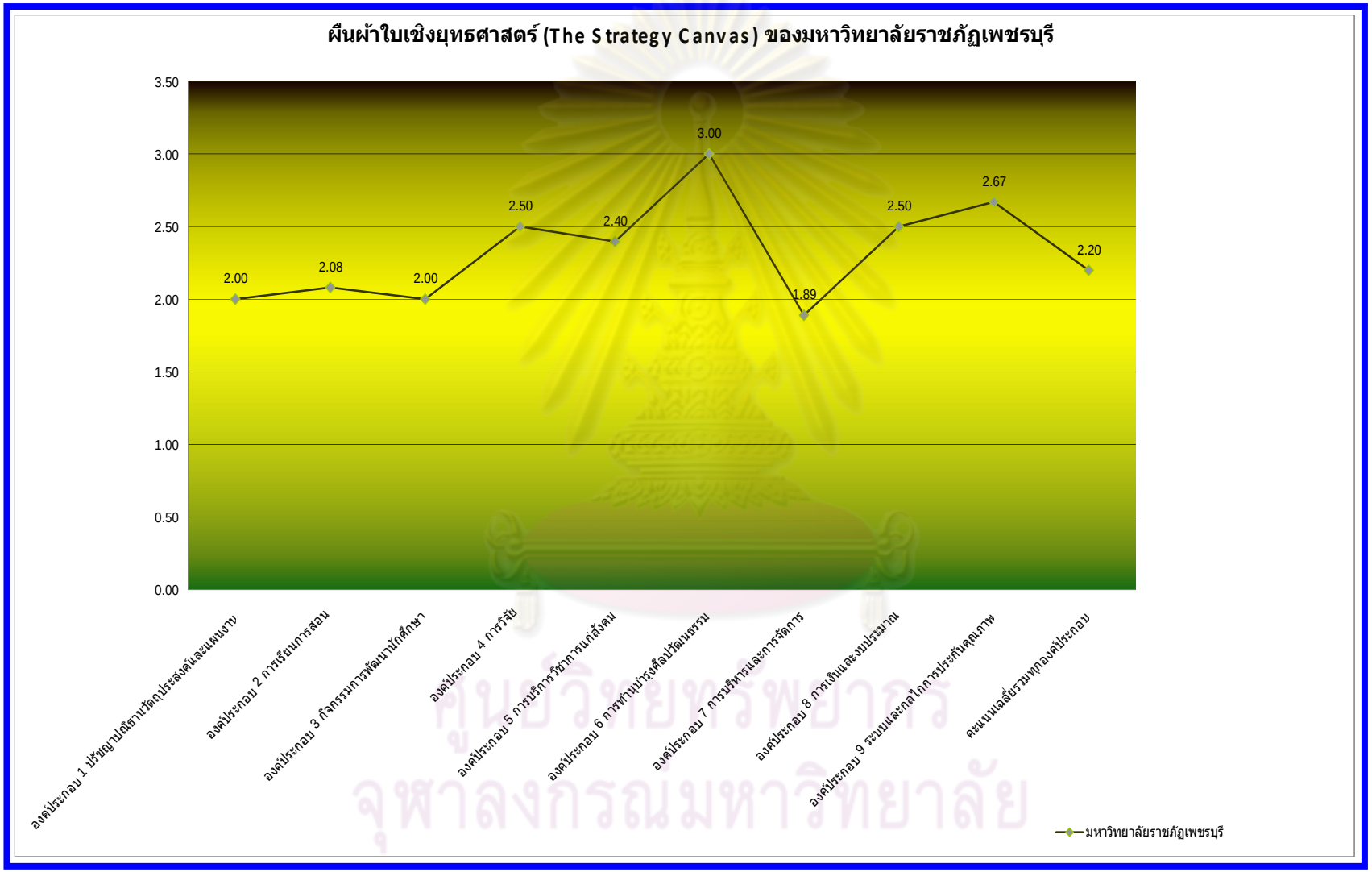


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 41 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์



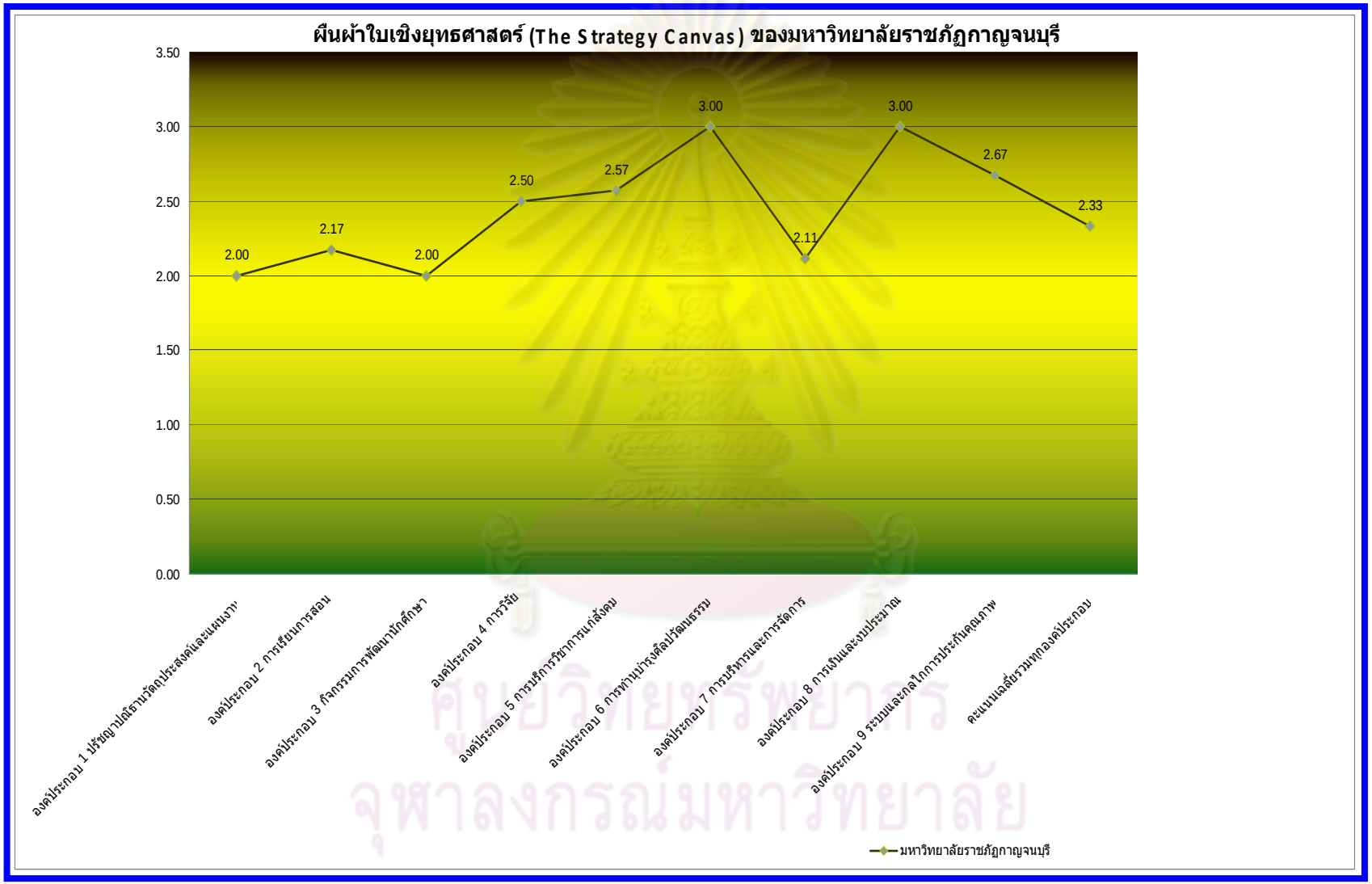
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 42 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

248



ภาพที่ 43 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

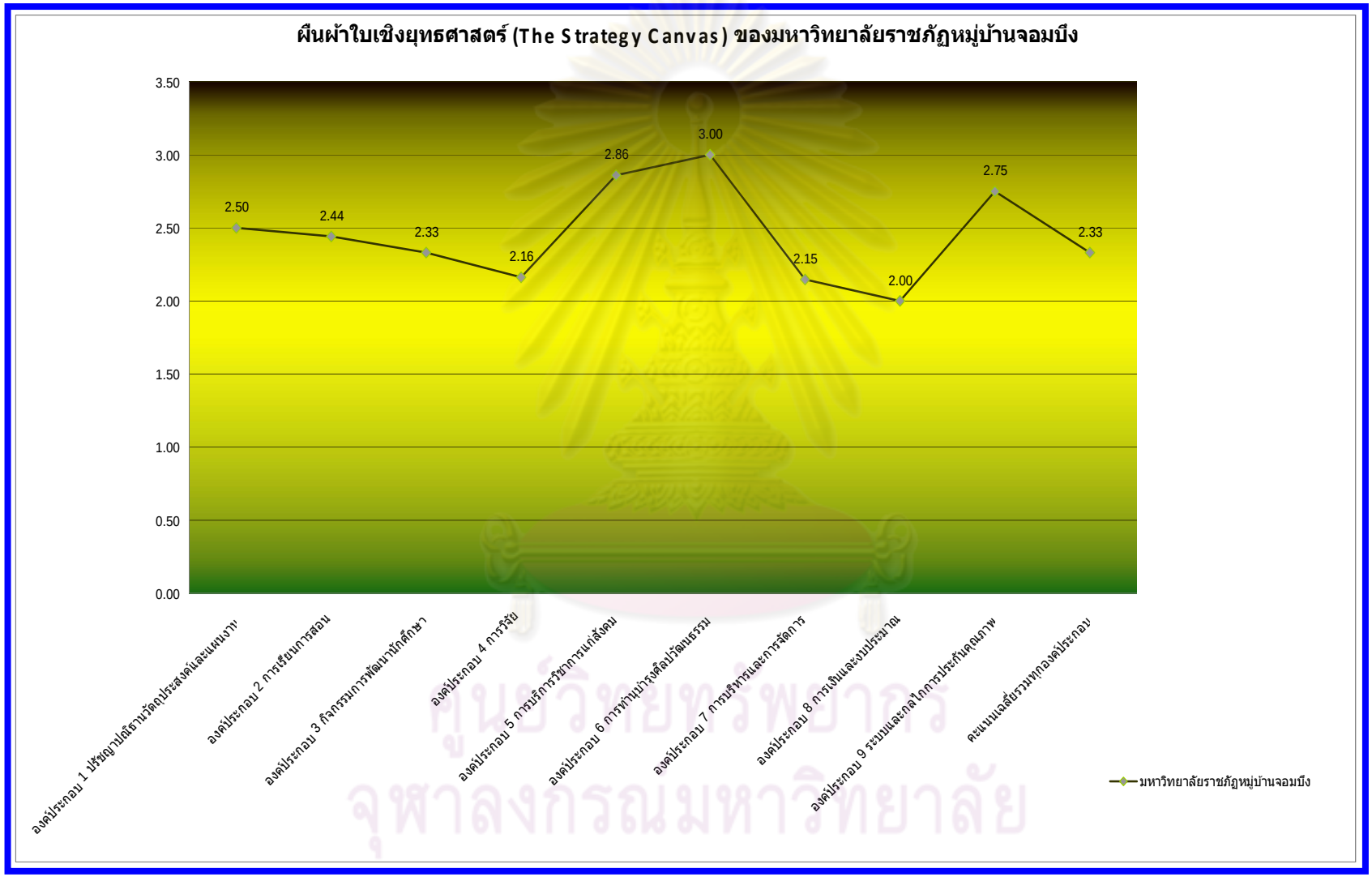
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

249

ภาพที่ 44 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 45 ผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง



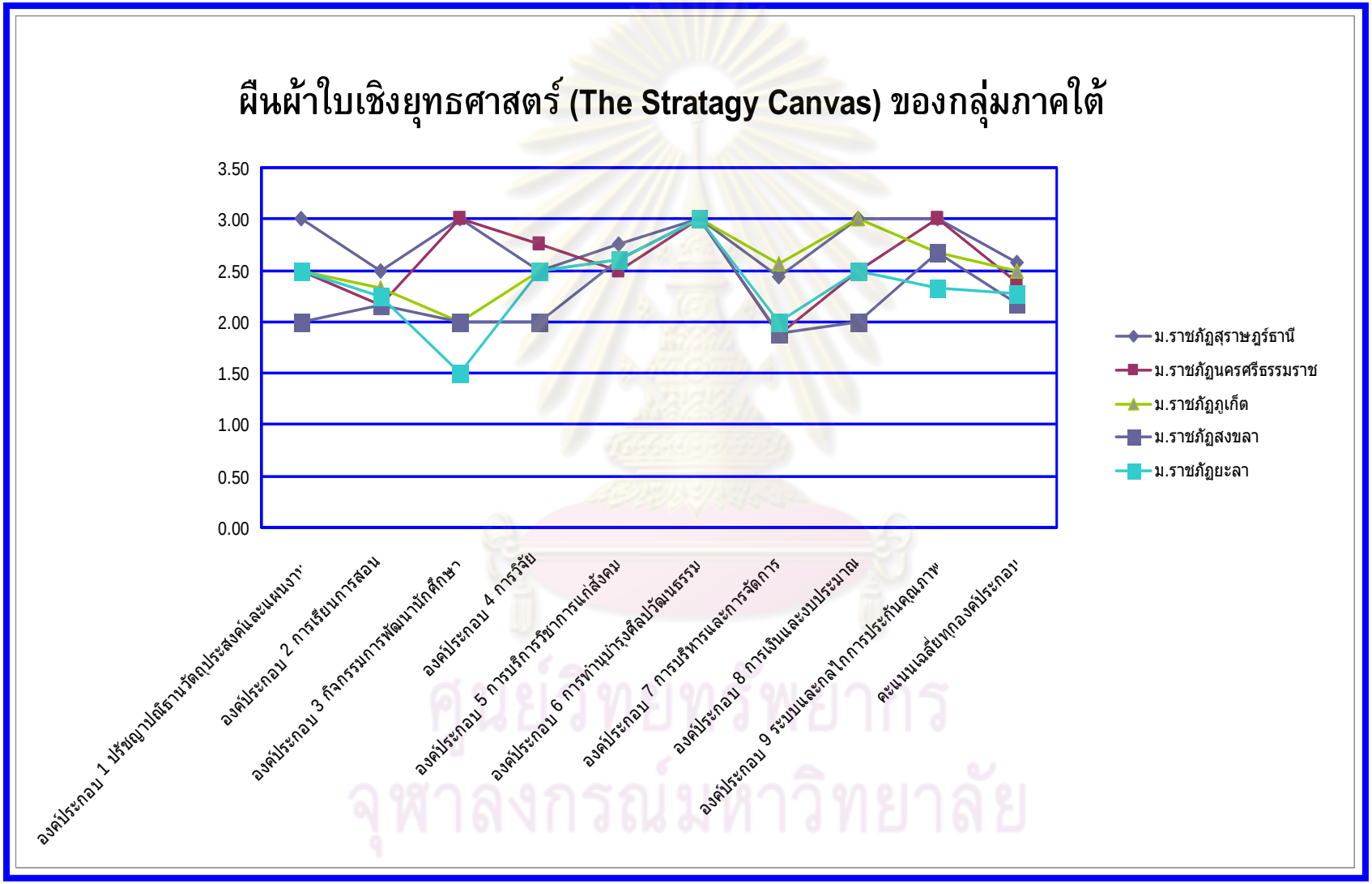
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.9 ผลคะแนนรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ 5 แห่ง เพื่อวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มภาคใต้ และวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จำนวน 6 ผืนผ้าใบ ดังนี้

1. ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มภาคใต้
2. ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
3. ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
4. ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
5. ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
6. ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

1.10 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ สรุปได้ดังนี้

ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.00 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.70 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40 ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 46 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

253

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550									
กลุ่มที่ 5	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. สุราษฎร์ธานี	3.00	2.50	3.00	2.50	2.75	3.00	2.44	3.00	3.00	**2.58**
2. นครศรีธรรมราช	2.50	2.16	3.00	2.75	2.50	3.00	1.88	2.50	3.00	**2.39**
3. ภูเก็ต	2.50	2.33	2.00	2.50	2.60	3.00	2.56	3.00	2.67	**2.50**
4. สงขลา	2.00	2.17	2.00	2.00	2.60	3.00	1.89	2.00	2.67	**2.18**
5. ยะลา	2.50	2.25	1.50	2.50	2.60	3.00	2.00	2.50	2.33	**2.27**
คะแนนเฉลี่ย	**2.50**	**2.30**	**2.30**	**2.50**	**2.60**	**3.00**	**2.20**	**2.60**	**2.70**	**2.40**

ตารางที่ 13 แสดงคะแนนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

ตามเกณฑ์ผลการประเมิน ค่าคะแนนเต็ม 3 คะแนน ดังนี้

คะแนนระหว่าง 2.51 - 3.00 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก

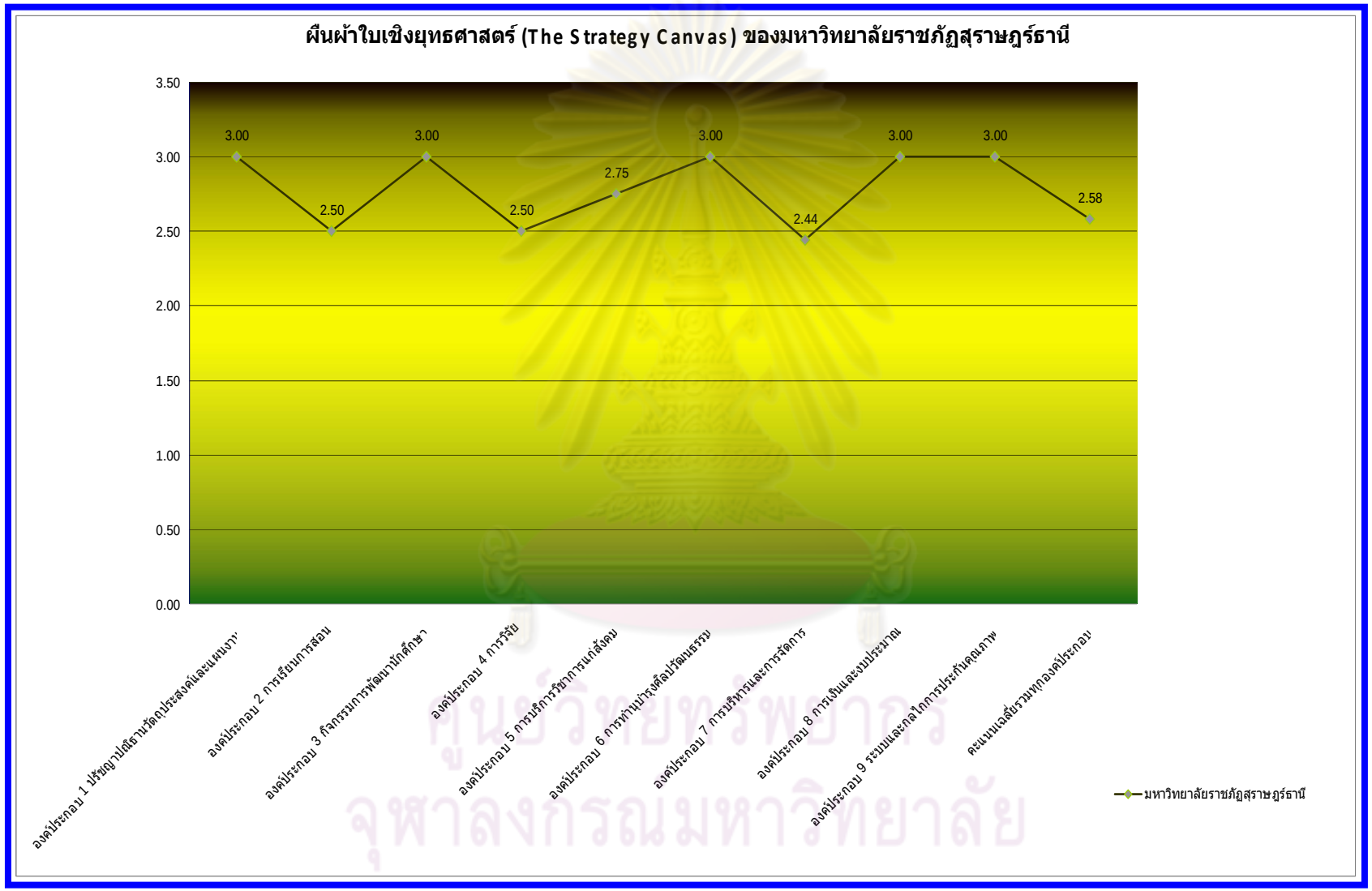
คะแนนระหว่าง 2.01 - 2.50 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี

คะแนนระหว่าง 1.51 - 2.00 หมายถึง การดำเนินงานได้คุณภาพในระดับพอใช้

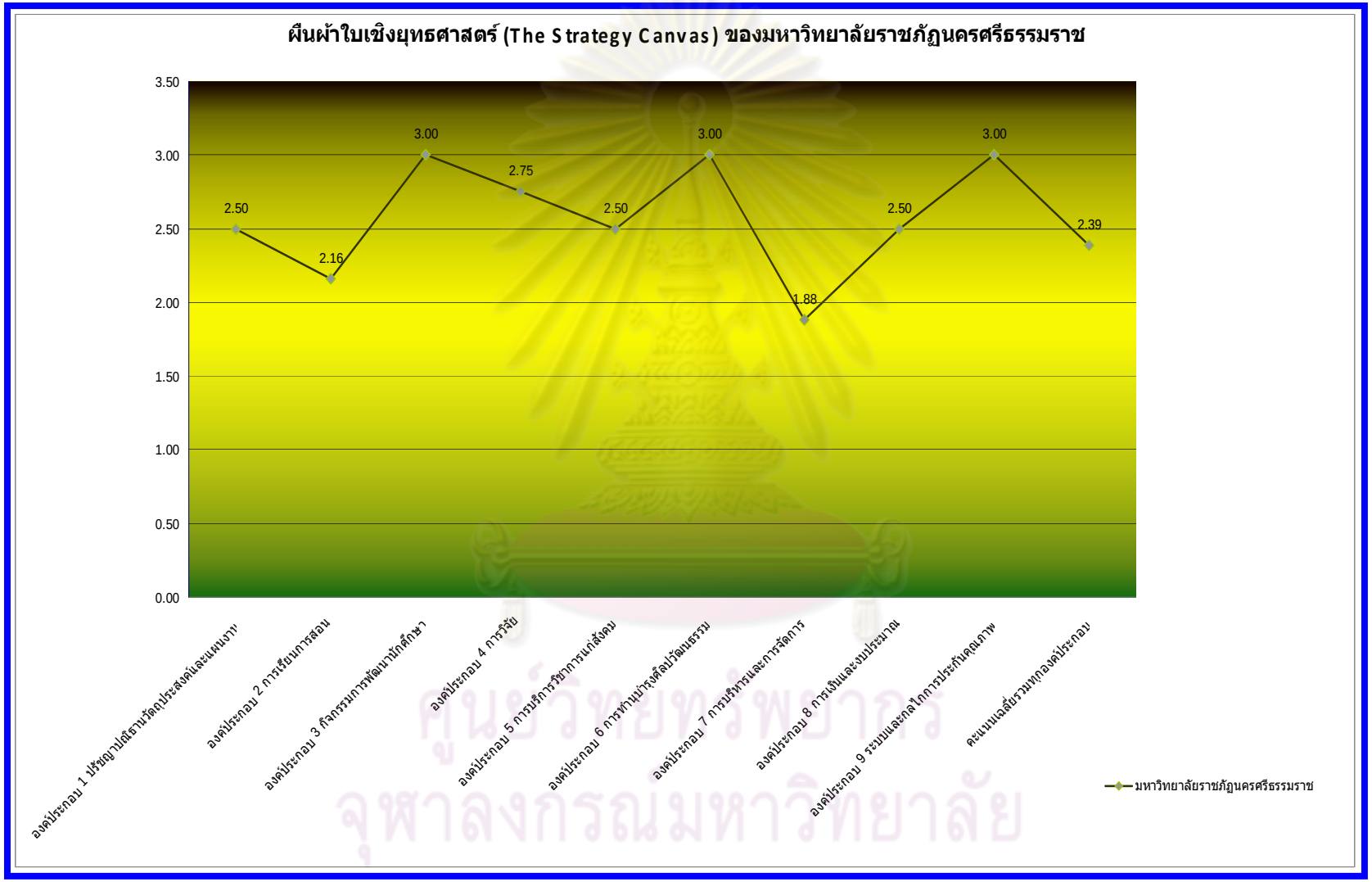
คะแนนระหว่าง น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 หมายถึง การดำเนินงานยังไม่ได้คุณภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 47 แสดงผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



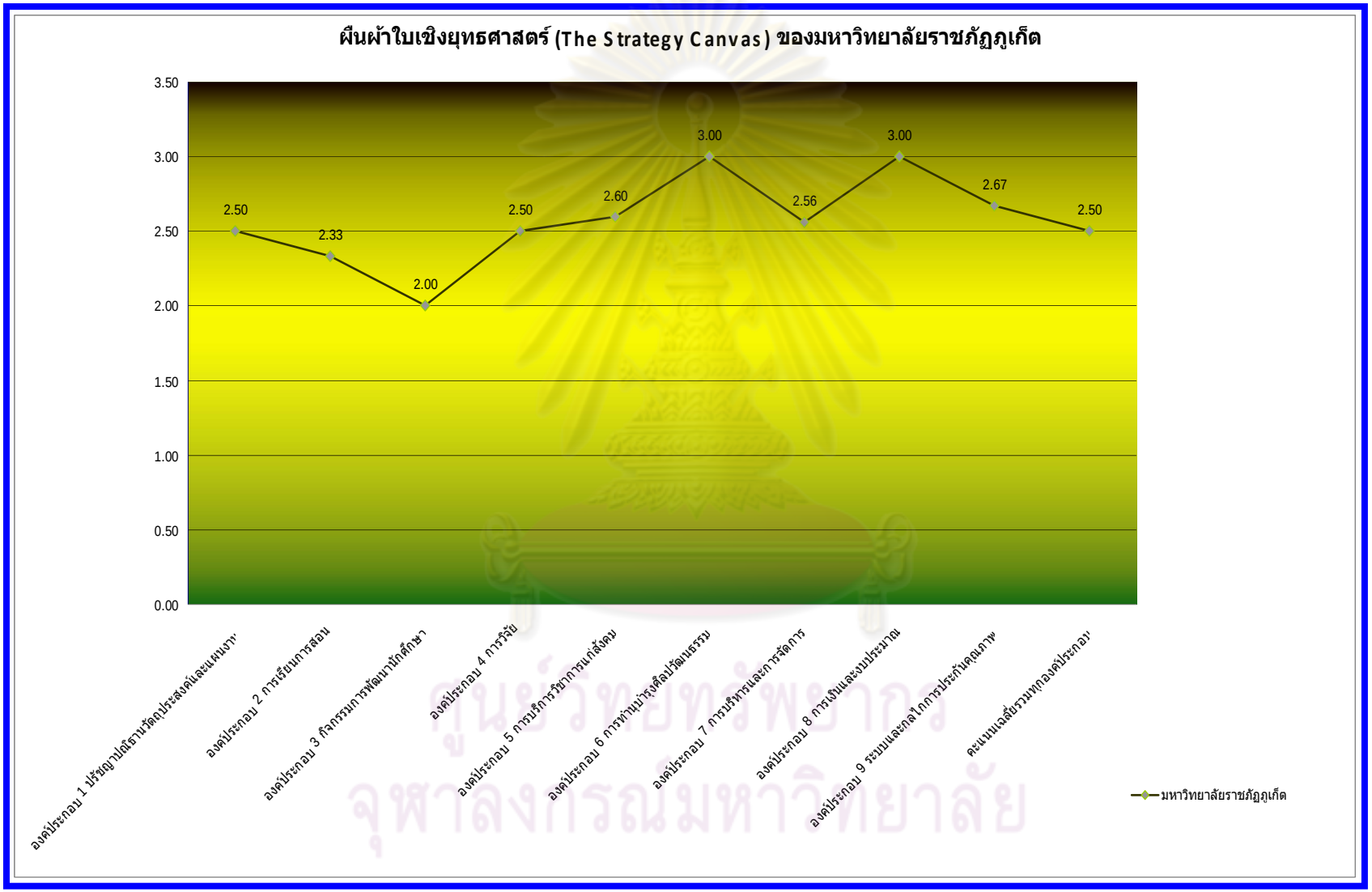
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 48 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

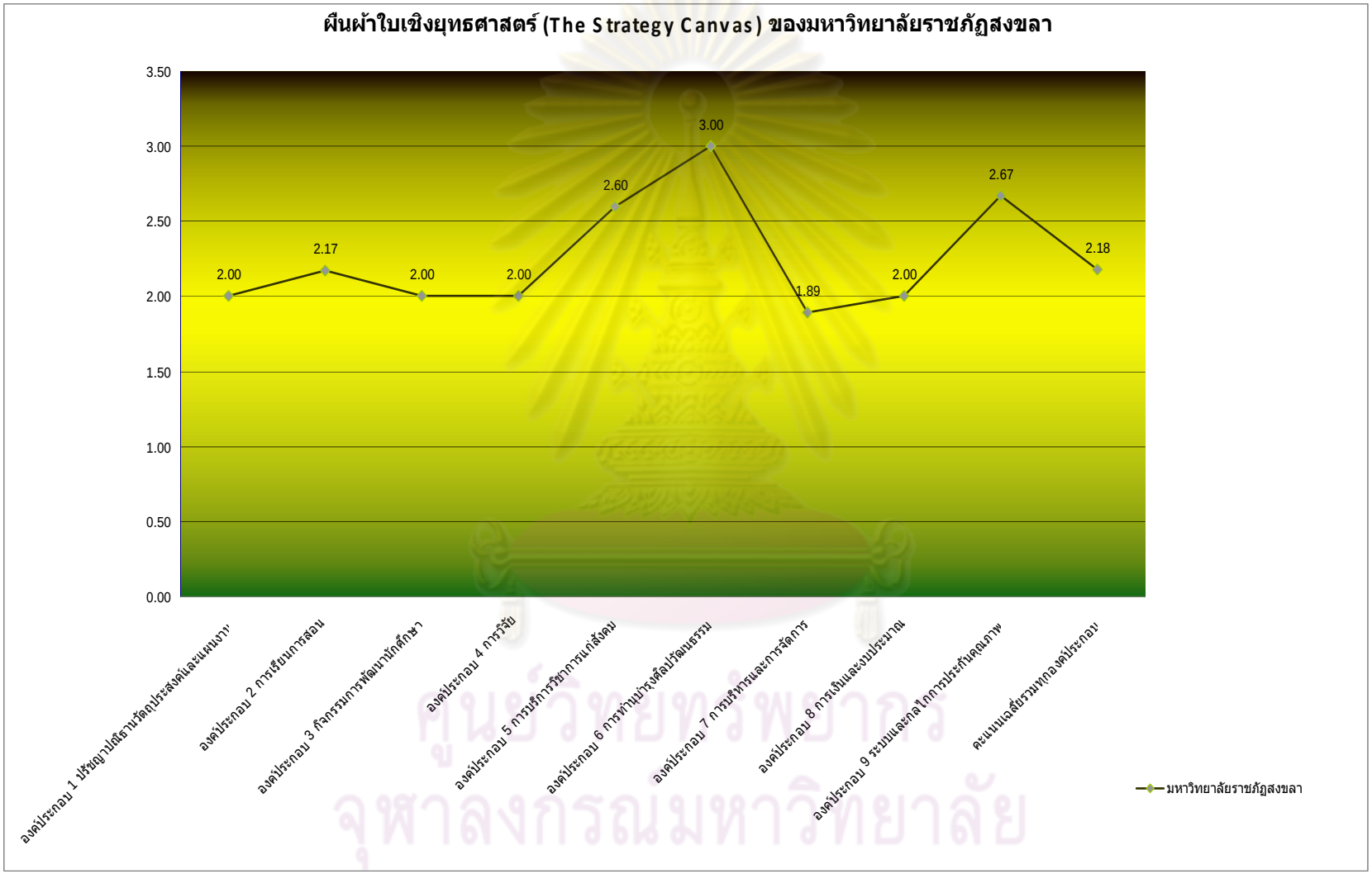
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

256

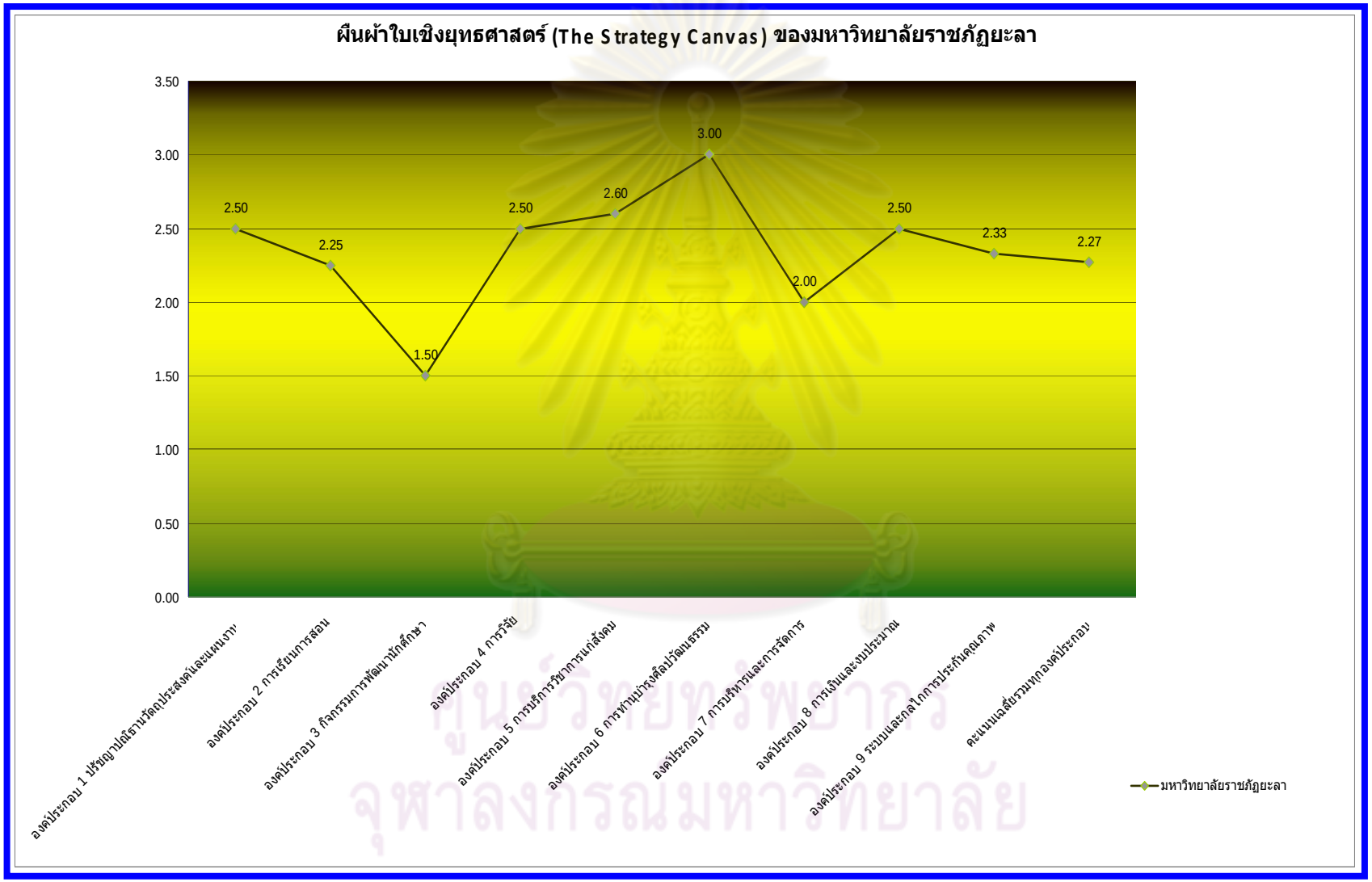


ภาพที่ 49 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

259

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด 40 แห่ง ทั้ง 45 ผืนผ้าใบ เพื่อนำมาผนวกกับข้อมูลที่ได้นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษารายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปี 2550 นำไปเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อม SWOT Analysis การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเองที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง จำนวน 40 แห่ง ที่นำเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 ผนวกกับการสัมภาษณ์อธิการบดีเพิ่มเติมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่ระบุข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis การวิเคราะห์นี้มีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ อยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มหาวิทยาลัยราชภัฏ นี้ไปศึกษาผนวกกับภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปข้อมูลได้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 แสดงจุดแข็งจุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths)	**จุดอ่อน (Weaknesses)**
1. มีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและมีการบริหารด้านการเงินที่ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ 2. มีทรัพกรการเงินเพียงพอ สามารถหารายได้และสามารถพึ่งพาตนเองได้ 3. มีการบริการวิชาการแก่สังคม/ชุมชนจำนวนมากและหลากหลายตอบสนองความต้องการของสังคม 4. มีผลงานการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและมีชื่อเสียงจำนวนมาก 5. มีความได้เปรียบด้านจำนวนของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการจำนวนมาก 6. มีโครงการสืบสานตามพระราชดำริจำนวนมากที่ให้ประโยชน์ต่อชุมชน 7. เป็นศูนย์กลางของการผลิตครู และนักปกครองส่วนท้องถิ่น 8. มีแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงาม โบราณสถาน และโบราณวัตถุหลากหลายจำนวนมาก และมีที่ฝึกงานและประสบการณ์กับนักศึกษา และจัดบริการที่พักและพาเที่ยว 9. มีเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏถึง 40 แห่ง ให้สามารถบูรณาการและบริหารทรัพยากรร่วมกัน 10. เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นที่พึ่งของประชาชนชุมชนได้มาเป็นเวลานาน	1. สถานที่เรียนไม่เพียงพอ ซึ่งอยู่ระหว่างการขยายพื้นที่ 2. การจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรมมีกิจกรรมจำนวนน้อย 3. มีผลงานวิจัยน้อยและไม่ทันสมัย 4. เงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ไม่สร้างแรงจูงใจให้รักองค์กร 5. ทิศทางการพัฒนายังไม่ชัดเจน 6. คณาจารย์และบุคลากรไม่เพียงพอ 7. สื่อเทคโนโลยีการสอนค่อนข้างไม่ทันสมัยและมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการ 8. ยังไม่มีระบบที่ชัดเจนการคัดเลือกนักศึกษาเข้าเรียนบางแห่งสอบสัมภาษณ์ บางแห่งไม่สอบ บางแห่งสอบทั้งสองอย่าง การเรียนภาคพิเศษส่วนมากไม่มีการสอบคัดเลือกส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิต 9. นักศึกษาขาดทักษะชีวิตด้านการควบคุมอารมณ์และการตัดสินใจ 10. การปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่องเพราะเปลี่ยนผู้บริหาร บางครั้งโครงการที่ดำเนินอยู่ไม่ได้รับการสนับสนุน
การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	**อุปสรรค/ภาวะคุกคาม (Threats)**
1. ได้รับการยอมรับจากสังคมด้านคุณภาพการจัดการศึกษา 2. มีผู้ทรงคุณวุฒิและทรัพยากรที่ให้ประโยชน์แก่ชุมชน 3. มีรายได้จากการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษจำนวนมาก 4. รัฐบาลมีนโยบายบริหารประเทศแบบบูรณาการการขยายตัวของเศรษฐกิจทำให้มีนักศึกษาและผู้มารับบริการจำนวนมาก	1. งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลมีจำนวนน้อยส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดศูนย์นอกที่ตั้งจำนวนมากเพื่อมีรายได้มาบริหารจัดการ 2. การแข่งขันอย่างเสรีทางการศึกษาทั้งการเปิดหลักสูตรและการขยายระดับการจัดการศึกษาของสถาบันอาวชีวศึกษา 3. มีการแข่งขันกันสูงในการรับนักศึกษา 4. มีสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกันเปิดสาขาหรือหลักสูตรซ้ำซ้อนกันจำนวนมาก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)	
โอกาส (Opportunities) (ต่อ)	**อุปสรรค/ภาวะคุกคาม (Threats)**
5. มีความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกันในการเปิดสอนและทำกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกัน 6. รัฐบาลมีการให้ทุนกู้ยืมสำหรับนักศึกษา 7. มีศาสตร์และภูมิปัญญาท้องถิ่นจำนวนมาก และหลากหลายเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา 8. เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน 9.มีแหล่งชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ และมีสถานประกอบการเป็นแหล่งเรียนรู้ของนักศึกษาและคณาจารย์ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน และการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชนและสถานประกอบการต่างๆ จำนวนมากและหลากหลาย 10. การจัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ ได้รับความสนใจจากประชาชนในชุมชนและสังคม	5. มีการเข้ามาของคู่แข่งขันใหม่จำนวนมาก เพราะเปิดเสรีทางการศึกษา 6. การเมืองการปกครองของประเทศมีความขัดแย้งไม่เป็นปกติและความไม่สงบของภาคใต้ แม้จะมีแผนอุดมศึกษาระยะยาวของปี พ.ศ. 2551-2565 รัฐบาลจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจของภาคใต้แต่ปัจจุบันยังมีเหตุการณ์ไม่สงบเป็นระยะ ทำให้ผู้บริหาร คณาจารย์และผู้เรียนพยายามออกจากพื้นที่ 7. ภัยธรรมชาติเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และนับวันจะทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ 8. ฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการแสวงหาความรู้ 9. ความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนในประเทศ และต่างประเทศ มีผลต่อการได้งานทำของบัณฑิตและการลาออกกลางคันของนักศึกษา 10. ขาดแคลนผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีความสามารถสูง หรือเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้าน

ผู้วิจัยนำผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในตอนที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 3

ผลการวิเคราะห์มูลจาก แบบวิเคราะห์ “การดำเนินตามกรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการตอบแบบวิเคราะห์ กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) (รายละเอียดในภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยนำมาจัดลำดับเรียงความถี่ของ 5 อันดับแรกสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงผลการวิเคราะห์มูลจาก แบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สิ่งที่ต้องการตัด (Eliminate)	สิ่งที่ต้องการลด (Reduce)
1. ตัดสาขาวิชา ตัดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ที่มีผู้เรียนน้อยหรือยังไม่พร้อมรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาอื่นเปิดสอนอยู่แล้ว 2. ตัดภาคเรียนภาคฤดูร้อนเพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร มีเวลามากขึ้นสำหรับการแสวงหาความรู้ การสร้างและพัฒนาผลงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม 3. ตัดงบประมาณ โครงการที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง 4. ตัดสายงาน การบังคับบัญชาให้เอื้อต่อการพัฒนาและคุ้มค่า 5. ตัดปัจจัยที่ทำให้บัณฑิตไม่มีคุณภาพ เช่น สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ล้าสมัย ความรู้ที่ล้าสมัยนำไปใช้ไม่ได้ อาจารย์ผู้สอนที่ไม่มีคุณภาพ รูปแบบวิธีสอนและเทคนิคที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	1. ลดจำนวนศูนย์หรือยุบรวมกันของศูนย์นอกที่ตั้งหรือวิทยาเขตที่ยังไม่พร้อมและทำให้สูญเสียทรัพยากรจำนวนมาก 2. ลดอัตรานักศึกษาออกกลางคันโดยมีระบบคัดเลือกเข้าเรียน 3. ลดการวิจัยที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือประชาชน และนักศึกษาลง 4. ลดจำนวนครั้งของการประชุมทุกระดับการบริหารโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านอื่นๆ อย่างคุ้มค่า 5. ลดจำนวนอาจารย์และผู้บริหาร ที่ไม่มีคุณภาพทางวิชาการหรือวิชาชีพรวมถึงคุณธรรมจริยธรรม
สิ่งที่ต้องการยกระดับ (Raise)	**สิ่งที่ต้องการสร้าง (Create Grid)**
1. ยกระดับบทเรียนออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพทั้ง e-book และ e-learning 2. ยกระดับการใช้พื้นที่การบริหารเทศะ และสื่อวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3. ยกระดับงานศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มภูมิภาคสู่ในเวทีนานาชาติ 4. ยกระดับความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5. ยกระดับการพัฒนาหลักสูตร การสอน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนา	1. สร้างขอบเขตตลาดใหม่ ผู้เรียนและหลักสูตรความต้องการของท้องถิ่นที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง 2. สร้างระบบ กลไกการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพผลงานงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพผู้สอนและผู้เรียนพร้อมๆกัน 3. สร้างค่านิยมในวิถีชีวิตพอเพียง ระบบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีในการดำเนินชีวิต 4. สร้างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละแห่ง 5. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำตารางคะแนนและภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) จากการวิเคราะห์รอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มภาคหนือ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มภาคกลาง และกลุ่มภาคใต้ ตามลำดับดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์ตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง									
กลุ่มที่ 1	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. สวนสุนันทา	2	1	1	1	1	1	2	2	1	**1.33**
2. สวนดุสิต	1	2	1	1	2	1	2	2	1	**1.33**
3. จันทรเกษม	1	1	1	1	2	1	1	1	1	**1.11**
4. พระนคร	1	1	2	1	1	1	1	1	1	**1.11**
5. ธนบุรี	1	1	2	1	1	1	1	1	1	**1.11**
6. บ้านสมเด็จเจ้าพระยา	1	1	2	1	1	1	1	1	1	**1.11**
คะแนนเฉลี่ย	**1.17**	**1.17**	**1.50**	**1.00**	**1.33**	**1.00**	**1.17**	**1.33**	**1.00**	**1.19**

ตารางที่ 16 แสดงระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

หมายเหตุ 1 หมายถึง ควรตัดออกเล็กน้อย
2 หมายถึง ควรตัดออกปานกลาง
3 หมายถึง ควรตัดออกมาก
4 หมายถึง ควรตัดออกมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์ตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง									
กลุ่มที่ 1	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. สวนสุนันทา	1	1	1	1	2	1	1	2	1	**1.22**
2. สวนดุสิต	1	1	2	2	1	1	2	1	1	**1.33**
3. จันทรเกษม	1	1	1	1	2	1	1	1	2	**1.22**
4. พระนคร	2	1	1	1	2	1	1	1	2	**1.33**
5. ธนบุรี	1	1	1	1	1	2	1	2	1	**1.22**
6. บ้านสมเด็จเจ้าพระยา	1	1	1	1	1	2	1	1	2	**1.22**
คะแนนเฉลี่ย	**1.17**	**1.00**	**1.17**	**1.17**	**1.50**	**1.33**	**1.17**	**1.33**	**1.50**	**1.26**

ตารางที่ 17 แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

หมายเหตุ 1 หมายถึง ควรลดลงเล็กน้อย
2 หมายถึง ควรลดลงปานกลาง
3 หมายถึง ควรลดลงมาก
4 หมายถึง ควรลดลงมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์ตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง									
กลุ่มที่ 1	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. สวนสุนันทา	4	4	4	3	3.33	4	3	4	4	**3.70**
2. สวนดุสิต	4	4	4	3	3	4	4	3	4	**3.67**
3. จันทรเกษม	3	4	4	3	4	3	4	4	4	**3.67**
4. พระนคร	4	3	4	3	4	3	3	4	4	**3.67**
5. ธนบุรี	4	4	3	3	4	3.44	4	4	4	**3.72**
6. บ้านสมเด็จเจ้าพระยา	4	4	4	3	4	4	4	4	4	**3.89**
คะแนนเฉลี่ย	**3.83**	**3.83**	**3.83**	**3.00**	**3.72**	**3.74**	**3.67**	**3.83**	**4.00**	**3.72**

ตารางที่ 18 แสดงระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

หมายเหตุ 1 หมายถึง ควรยกระดับขึ้นน้อย

2 หมายถึง ควรยกระดับขึ้นปานกลาง

3 หมายถึง ควรยกระดับขึ้นมาก

4 หมายถึง ควรยกระดับขึ้นมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์ตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง									
กลุ่มที่ 1	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. สวนสุนันทา	4	3	4	3	4	4	4	4	4	**3.78**
2. สวนดุสิต	3	4	4	4	4	4	3	3	4	**3.78**
3. จันทรเกษม	4	4	4	3	4	3	3	4	4	**3.67**
4. พระนคร	4	4	4	3	4	4	4	3	4	**3.78**
5. ธนบุรี	3	4	4	3	4	4	4	3	3	**3.56**
6. บ้านสมเด็จเจ้าพระยา	4	4	3	3	4	4	4	4	4	**3.78**
คะแนนเฉลี่ย	**3.67**	**3.83**	**3.83**	**3.17**	**4.00**	**3.83**	**3.67**	**3.67**	**3.83**	**3.72**

ตารางที่ 19 แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

หมายเหตุ 1 หมายถึง ควรสร้างขึ้นน้อย

2 หมายถึง ควรสร้างขึ้นปานกลาง

3 หมายถึง ควรสร้างขึ้นมาก

4 หมายถึง ควรสร้างขึ้นมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 52 แสดงภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 53 แสดงภาพบนฝั่งน้ำในมิติยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการ ยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid)ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

270

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์ตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการลด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง									
กลุ่มที่ 2	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. เชียงใหม่	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1.22
2. เชียงราย	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1.33
3. ลำปาง	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1.22
4. อุตรดิตถ์	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1.11
5. พิบูลสงคราม	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1.22
6. กำแพงเพชร	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1.33
7. นครสวรรค์	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1.22
8. เพชรบูรณ์	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1.33
คะแนนเฉลี่ย	1.50	1.13	1.13	1.00	1.63	1.13	1.33	1.25	1.38	1.25

ตารางที่ 20 แสดงระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

หมายเหตุ 1 หมายถึง ควรตัดออกเล็กน้อย

2 หมายถึง ควรตัดออกปานกลาง

3 หมายถึง ควรตัดออกมาก

4 หมายถึง ควรตัดออกมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์ตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง									
กลุ่มที่ 2	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. เชียงใหม่	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1.22
2. เชียงราย	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1.22
3. ลำปาง	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1.11
4. อุตรดิตถ์	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1.33
5. พิบูลสงคราม	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1.11
6. กำแพงเพชร	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1.22
7. นครสวรรค์	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1.33
8. เพชรบูรณ์	2	1		1	1	2	1	1	1	1.33
คะแนนเฉลี่ย	1.38	1.00	1.38	1.00	1.10	1.25	1.13	1.50	1.38	1.24

ตารางที่ 21 แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

หมายเหตุ 1 หมายถึง ควรลดลงเล็กน้อย

2 หมายถึง ควรลดลงปานกลาง

3 หมายถึง ควรลดลงมาก

4 หมายถึง ควรลดลงมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์ตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง									
กลุ่มที่ 2	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. เชียงใหม่	4	4	3.55	3	4	4	4	3	4	3.73
2. เชียงราย	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3.67
3. ลำปาง	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.78
4. อุตรดิตถ์	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3.67
5. พิบูลสงคราม	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.78
6. กำแพงเพชร	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.78
7. นครสวรรค์	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.89
8. เพชรบูรณ์	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.89
คะแนนเฉลี่ย	3.75	3.88	3.82	3.00	3.88	4.00	4.00	3.75	3.88	3.77

ตารางที่ 22 แสดงระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

หมายเหตุ 1 หมายถึง ควรยกระดับขึ้นน้อย

2 หมายถึง ควรยกระดับขึ้นปานกลาง

3 หมายถึง ควรยกระดับขึ้นมาก

4 หมายถึง ควรยกระดับขึ้นมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์ตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง									
กลุ่มที่ 2	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. เชียงใหม่	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3.22
2. เชียงราย	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3.67
3. ลำปาง	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3.78
4. อุตรดิตถ์	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3.78
5. พิบูลสงคราม	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.56
6. กำแพงเพชร	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.89
7. นครสวรรค์	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.89
8. เพชรบูรณ์	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.78
คะแนนเฉลี่ย	3.75	3.75	3.88	3.00	3.88	3.75	3.75	3.88	3.88	3.69

ตารางที่ 23 แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

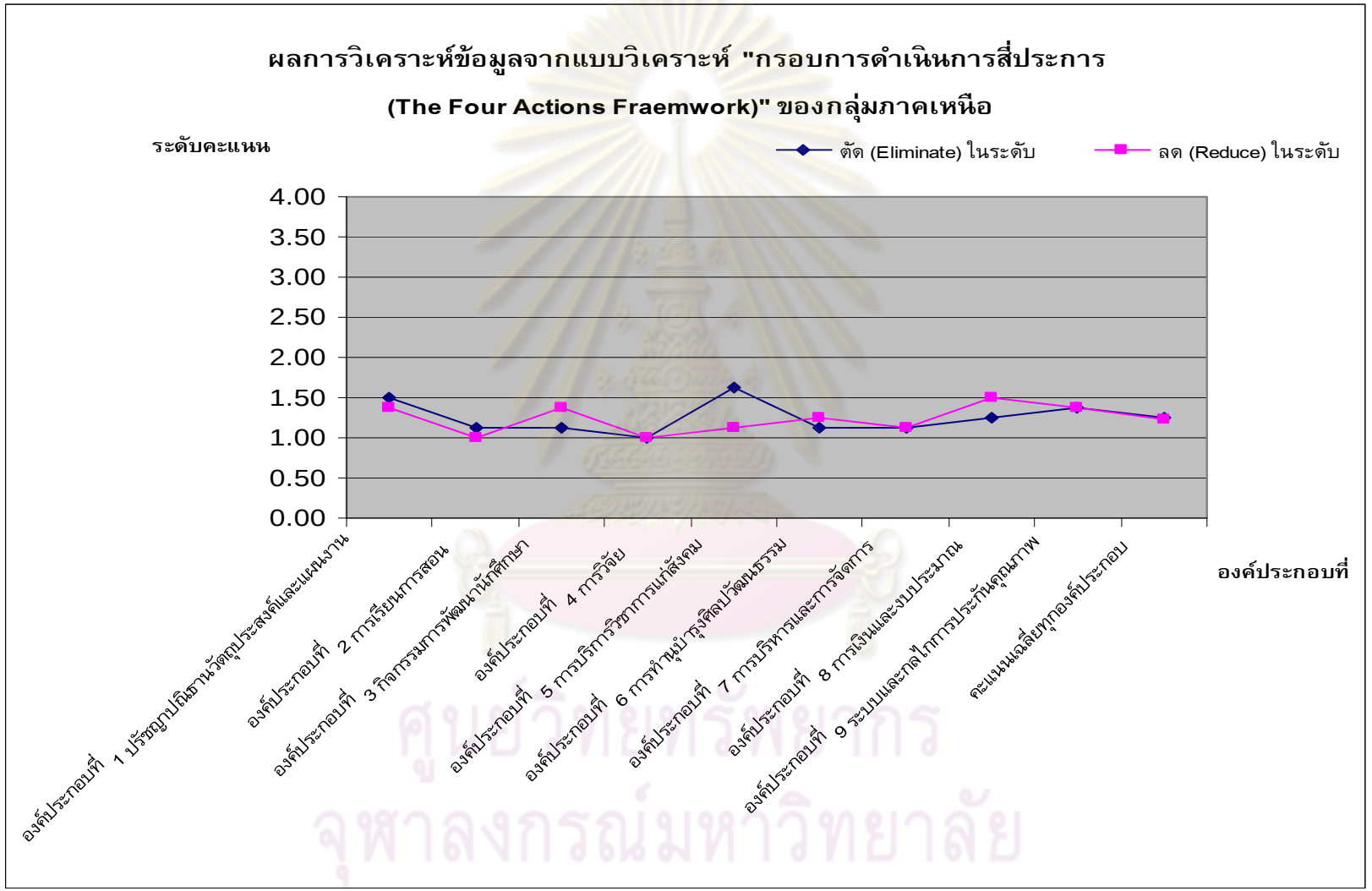
หมายเหตุ 1 หมายถึง ควรสร้างขึ้นน้อย

2 หมายถึง ควรสร้างขึ้นปานกลาง

3 หมายถึง ควรสร้างขึ้นมาก

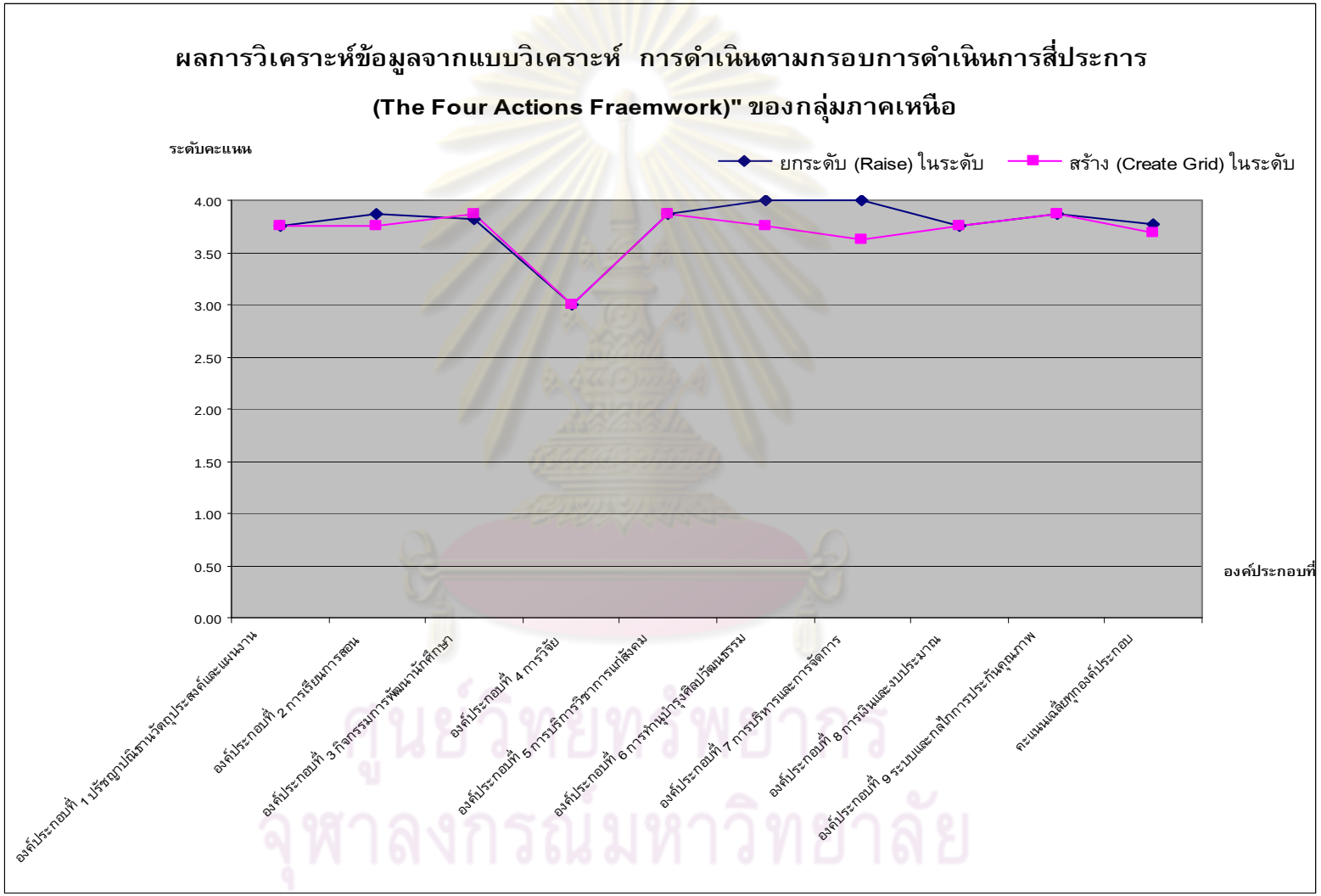
4 หมายถึง ควรสร้างขึ้นมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 54 แสดงน้ำใบชี้ยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 55 แสดงผังใยแมงมุมยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการ ตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 แห่ง									
กลุ่มที่ 3	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**คะแนนเฉลี่ย**
1. อุดรธานี	2	1	1	1	1	1	1	1	1	**1.11**
2. มหาสารคาม	1	2	1	1	2	1	1	2	1	**1.33**
3. เลย	1	1	1	1	2	1	1	1	1	**1.11**
4. สกลนคร	1	1	2	1	2	1	1	1	1	**1.22**
5. นครราชสีมา	1	1	2	1	1	1	1	1	1	**1.11**
6. บุรีรัมย์	1	1	1	1	1	2	1	1	1	**1.11**
7. สุรินทร์	2	1	1	1	1	1	1	1	2	**1.22**
8. อุบลราชธานี	2	1	1	1	1	2	1	1	2	**1.33**
9. กาฬสินธุ์	2	1	1	1	1	2	1	1	2	**1.33**
10. ชัยภูมิ	2	2	1	1	1	2	1	1	1	**1.33**
11. ร้อยเอ็ด	1	1	1	2	1	1	1	1	1	**1.11**
12. ศรีสะเกษ	2	1	1	1	1	2	1	1	2	**1.33**
คะแนนเฉลี่ย	**150**	**1.17**	**1.17**	**1.08**	**1.25**	**1.42**	**1.00**	**1.08**	**1.33**	**1.22**

ตารางที่ 24 แสดงระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 แห่ง									
กลุ่มที่ 3	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. อุดรธานี	1	1	1	1	2	1	1	1	1	**1.11**
2. มหาสารคาม	1	1	2	2	1	1	2	1	1	**1.33**
3. เลย	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1.00**
4. สกลนคร	1	1	1	1	2	2	1	1	1	**1.22**
5. นครราชสีมา	1	1	1	1	1	2	1	1	1	**1.11**
6. บุรีรัมย์	2	1	1	1	1	2	1	1	2	**1.33**
7. สุรินทร์	1	1	1	2	1	2	1	1	2	**1.33**
8. อุบลราชธานี	1	1	1	2	1	1	1	1	2	**1.22**
9 กาฬสินธุ์	1	1	1	2	1	1	1	1	1	**1.11**
10. ชัยภูมิ	1	1	1	2	1	1	1	1	1	**1.11**
11. ร้อยเอ็ด	2	1	1	1	1	1	1	1	2	**1.22**
12. ศรีสะเกษ	1	1	1	2	1	1	1	1	1	**1.11**
คะแนนเฉลี่ย	**1.17**	**1.00**	**1.08**	**1.50**	**1.17**	**1.33**	**1.08**	**1.00**	**1.33**	**1.19**

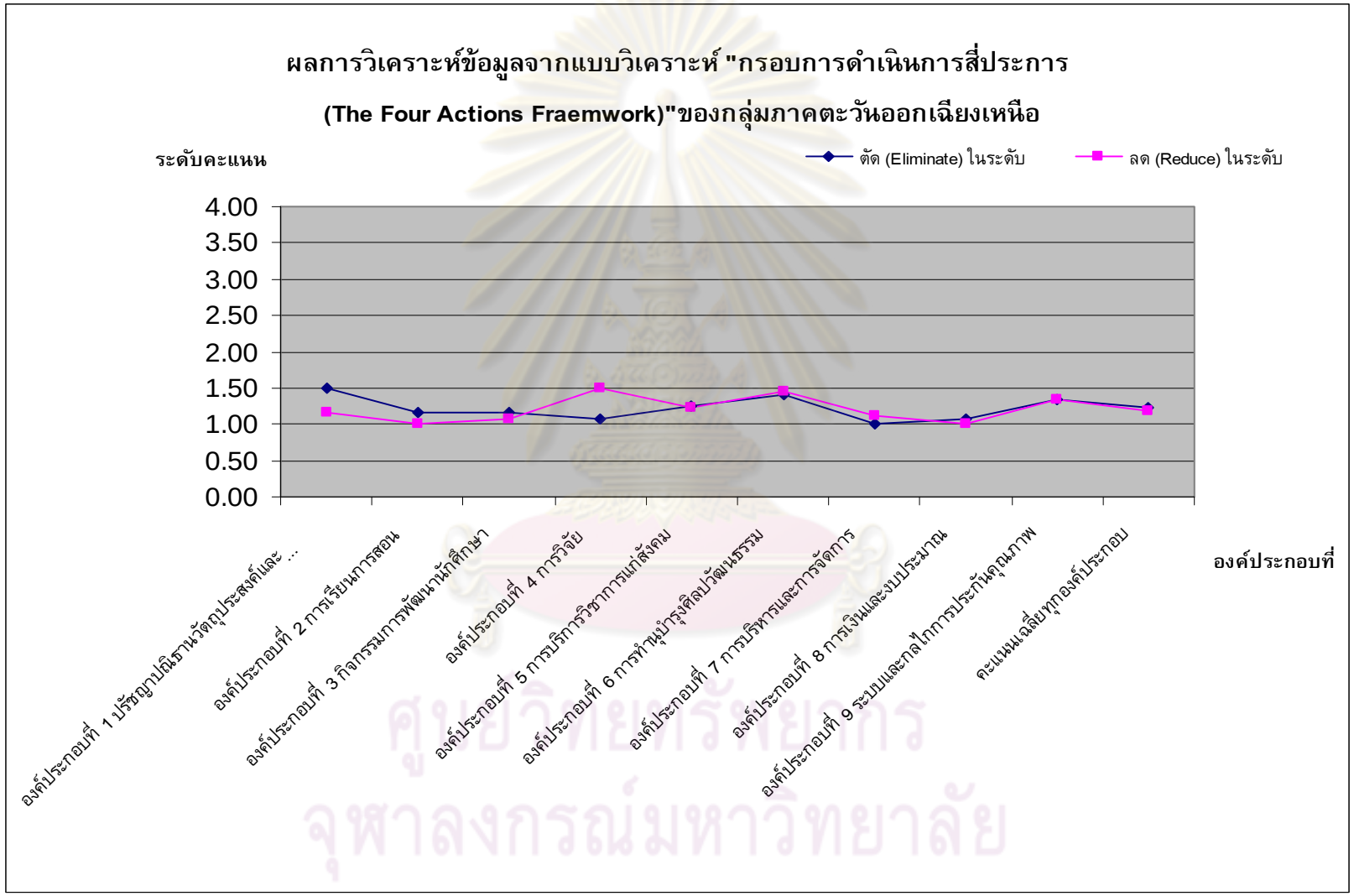
ตารางที่ 25 แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 แห่ง									
กลุ่มที่ 3	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. อุดรธานี	1	1	1	1	2	1	1	1	1	**1.11**
2. มหาสารคาม	1	1	2	2	1	1	2	1	1	**1.33**
3. เลย	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1.00**
4. สกลนคร	1	1	1	1	2	2	1	1	1	**1.22**
5. นครราชสีมา	1	1	1	1	1	2	1	1	1	**1.11**
6. บุรีรัมย์	2	1	1	1	1	2	1	1	2	**1.33**
7. สุรินทร์	1	1	1	2	1	2	1	1	2	**1.33**
8. อุบลราชธานี	1	1	1	2	1	1	1	1	2	**1.22**
9 กาฬสินธุ์	1	1	1	2	1	1	1	1	1	**1.11**
10. ชัยภูมิ	1	1	1	2	1	1	1	1	1	**1.11**
11. ร้อยเอ็ด	2	1	1	1	1	1	1	1	2	**1.22**
12. ศรีสะเกษ	1	1	1	2	1	1	1	1	1	**1.11**
คะแนนเฉลี่ย	**1.17**	**1.00**	**1.08**	**1.50**	**1.17**	**1.33**	**1.08**	**1.00**	**1.33**	**1.19**

ตารางที่ 26 แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

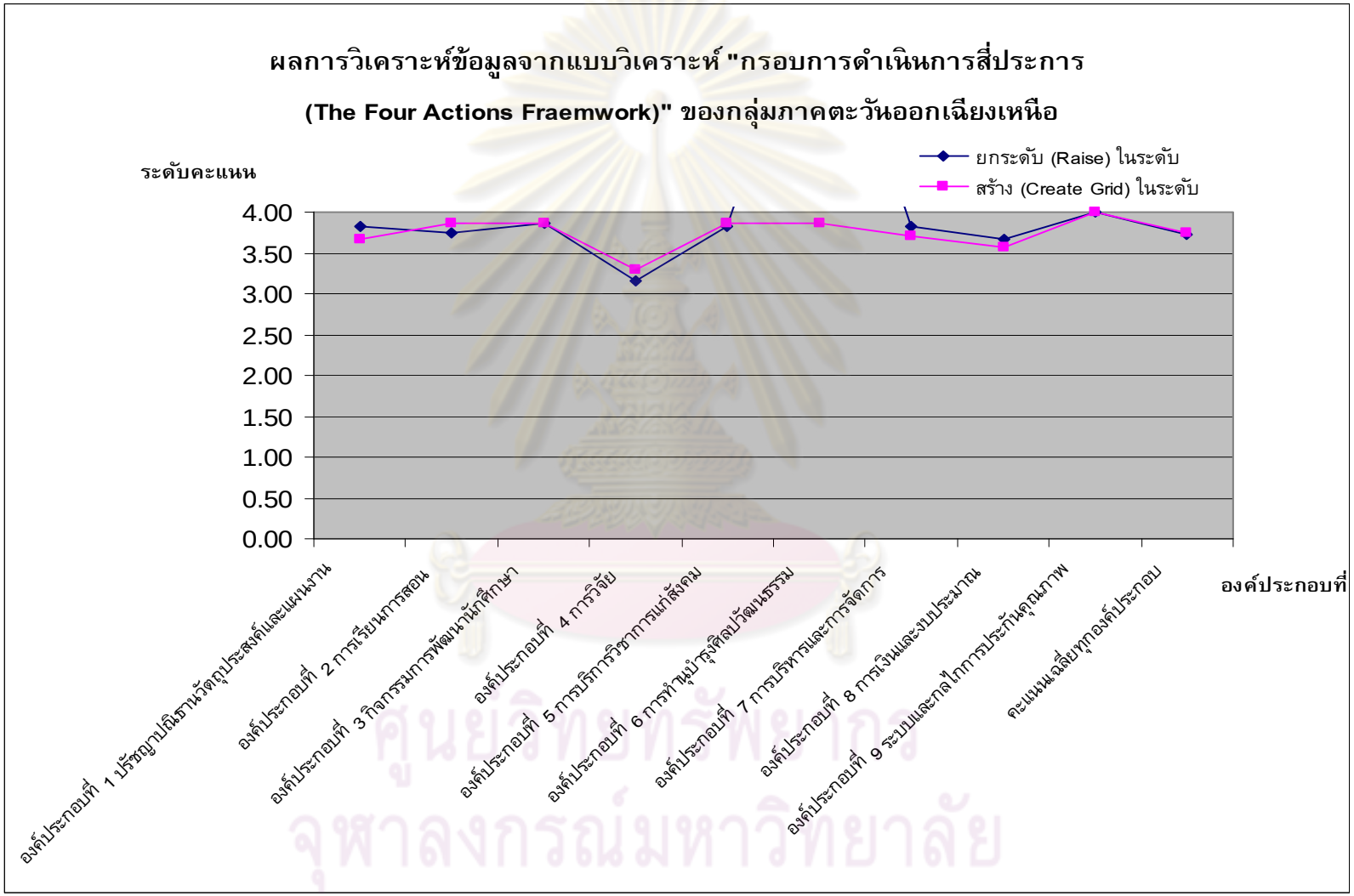
รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 แห่ง									
กลุ่มที่ 3	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. อุดรธานี	3	4	4	3	3	4	4	4	4	**3.67**
2. มหาสารคาม	4	4	4	3	3	4	4	3	4	**3.67**
3. เลย	3	4	3.33	3	4	3	4	4	4	**3.59**
4. สกลนคร	4	3	4	3	4	4	3	4	4	**3.67**
5. นครราชสีมา	4	4	3	4	4	4	4	4	4	**3.89**
6. บุรีรัมย์	4	3	4	3	4	4	4	4	4	**3.89**
7. สุรินทร์	4	4	4	3	4	4	4	4	4	**3.78**
8. อุบลราชธานี	4	4	4	4	4	4	4	3	4	**3.89**
9. กาฬสินธุ์	4	4	4	3	4	4	4	3	4	**3.78**
10. ชัยภูมิ	4	4	4	3	4	4	3	4	4	**3.78**
11. ร้อยเอ็ด	4	4	4	3	4	3	4	4	4	**3.83**
12. ศรีสะเกษ	4	4	4	3	4	4	4	3	4	**3.67**
คะแนนเฉลี่ย	**3.83**	**3.75**	**3.86**	**3.71**	**3.83**	**3.83**	**3.83**	**4.00**	**4.00**	**3.80**

ตารางที่ 27 แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพที่ 56 แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas)ระดับที่ต้องการ ตัด(Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 57 แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

282

รายชื่อ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการ ตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง จำนวน 9 แห่ง									
กลุ่มที่ 4	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และ แผนการ ดำเนินงาน	องค์ประกอบที่2 การเรียน การสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการ พัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการ วิชาการแก่ สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหาร และการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและ งบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและ กลไกการ ประกันคุณภาพ	คะแนน เฉลี่ย
1. พระนครศรีอยุธยา	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2. ร้าไพพรรณี	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1.33
3. ราชนครินทร์	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1.11
4. เทพสตรี	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5. วไลยอลงกรณ์ ใน พระบรมราชูปถัมภ์	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1.11
6. เพชรบุรี	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1.22
7. กาญจนบุรี	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1.22
8. นครปฐม	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1.11
9. หมู่บ้านจอมบึง	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1.11
คะแนนเฉลี่ย	1.00	1.11	1.22	1.00	1.44	1.22	1.00	1.11	1.11	1.14

ตารางที่ 28 แสดงระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

283

รายชื่อ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง จำนวน 9 แห่ง									
กลุ่มที่ 4	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. พระนครศรีอยุธยา	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1.11
2. รำไพพรรณี	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1.22
3. ราชนครินทร์	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
4. เทพสตรี	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1.25
5. วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1.11
6. เพชรบุรี	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1.22
7. กาญจนบุรี	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1.33
8. นครปฐม	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1.22
9. หมู่บ้านจอมบึง	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1.11
คะแนนเฉลี่ย	1.11	1.00	1.00	1.11	1.25	1.44	1.22	1.11	1.38	1.18

ตารางที่ 29 แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง จำนวน 9 แห่ง									
กลุ่มที่ 4	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. พระนครศรีอยุธยา	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3.67
2. ราไพพรรณี	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.89
3. ราชนครินทร์	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3.56
4. เทพสตรี	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3.67
5. วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.89
6. เพชรบุรี	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.89
7. กาญจนบุรี	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3.78
8. นครปฐม	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3.78
9. หมู่บ้านจอมบึง	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.89
คะแนนเฉลี่ย	3.89	3.89	3.89	3.22	3.89	3.89	3.78	3.56	4.00	3.78

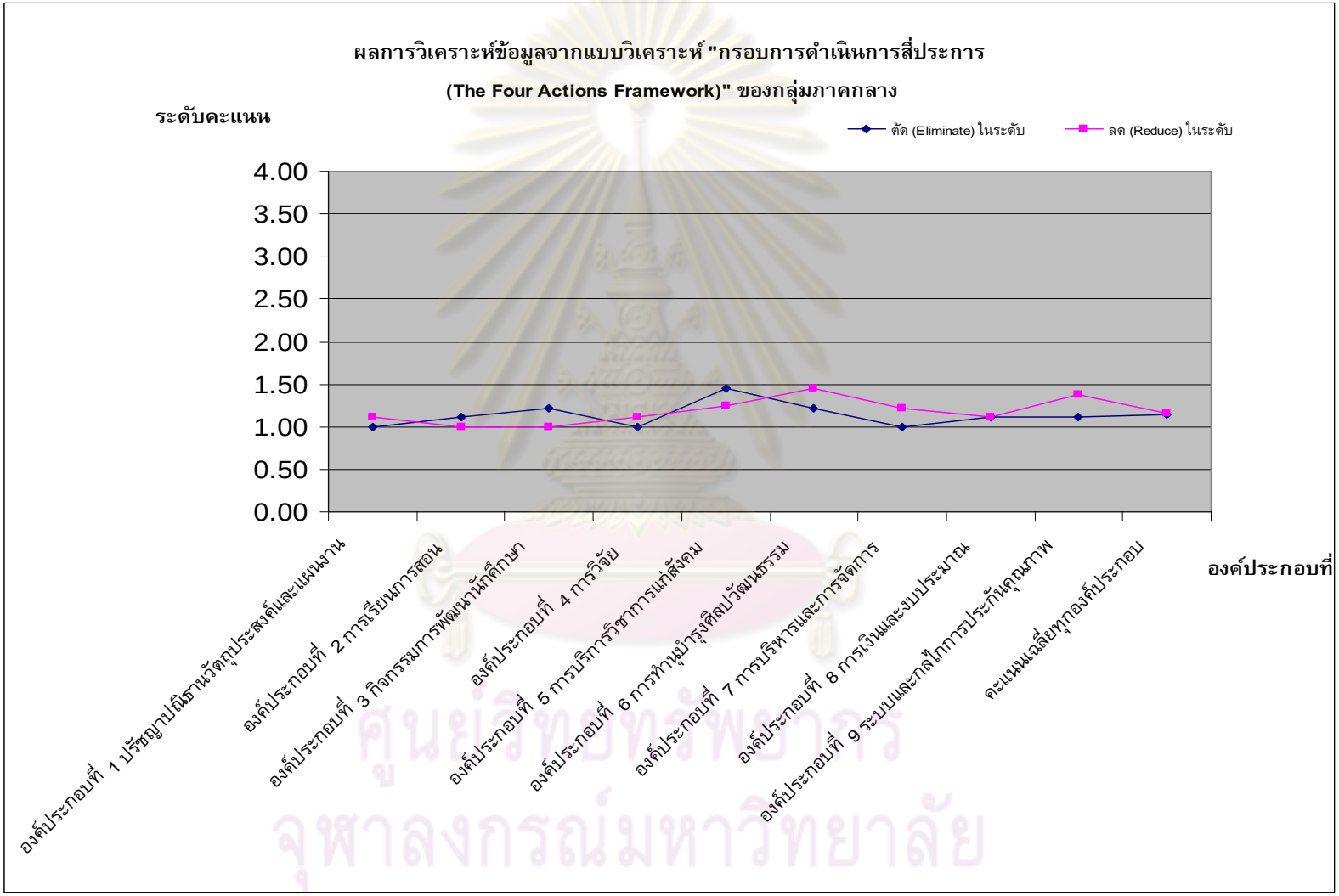
ตารางที่ 30 แสดงระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง

รายชื่อ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง จำนวน 9 แห่ง									
กลุ่มที่ 4	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และ แผนการ ดำเนินงาน	องค์ประกอบที่2 การเรียน การสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการ พัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการ วิชาการแก่ สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและ การจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและ งบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและ กลไกการ ประกันคุณภาพ	คะแนน เฉลี่ย
1. พระนครศรีอยุธยา	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3.78
2. รำไพพรรณี	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.89
3. ราชนครินทร์	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3.56
4. เทพสตรี	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3.78
5. วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3.67
6. เพชรบุรี	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3.67
7. กาญจนบุรี	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.78
8. นครปฐม	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.78
9. หมู่บ้านจอมบึง	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3.78
คะแนนเฉลี่ย	3.78	4.00	3.89	3.33	3.89	3.78	3.67	3.44	3.89	3.74

ตารางที่ 31 แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง

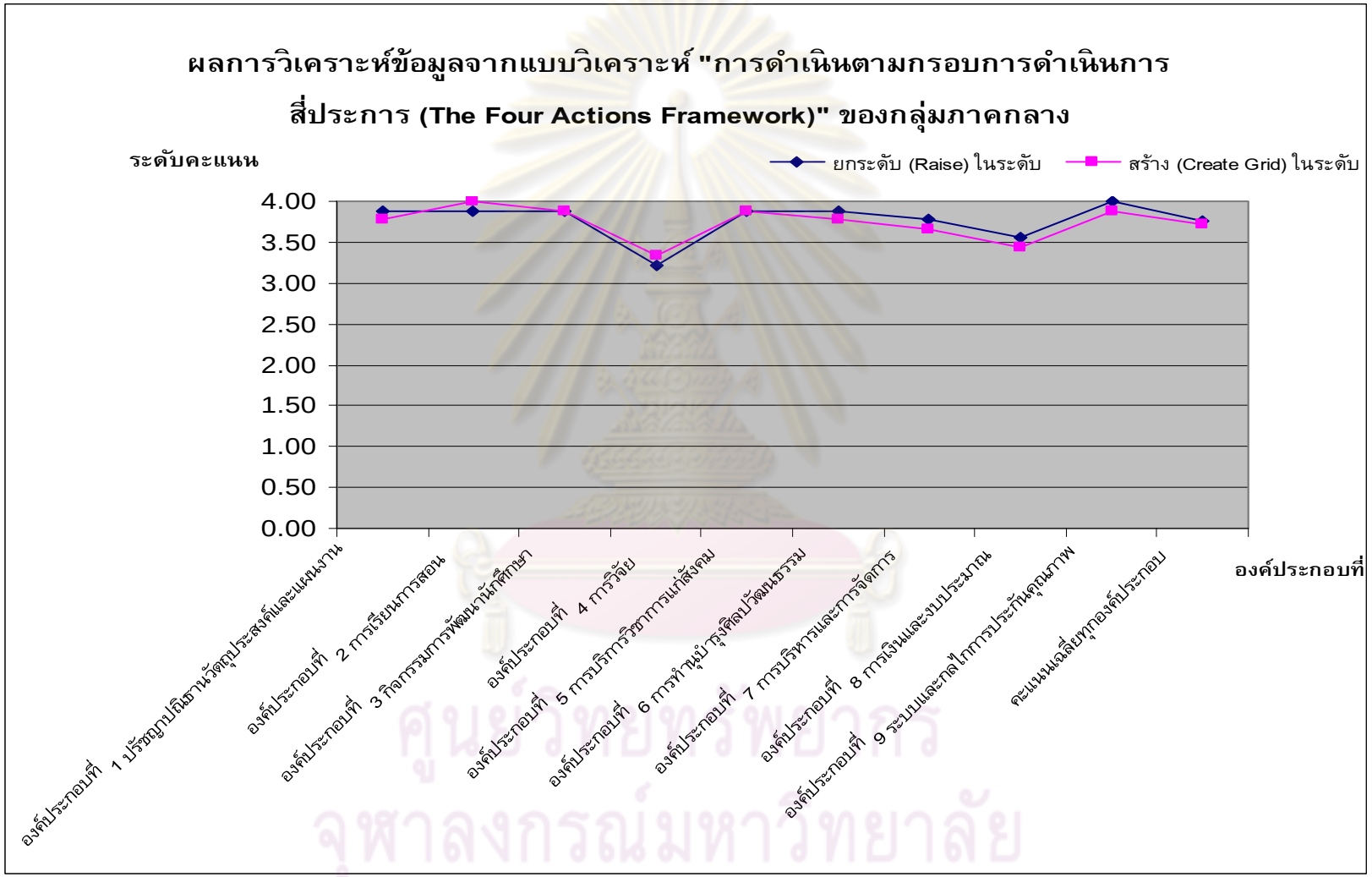
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

286



ภาพที่ 58 แสดงผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce)ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 59 แสดงผลไปในทิศทางยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการลดประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการ ตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง									
กลุ่มที่ 5	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. สุราษฎร์ธานี	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1.33
2. นครศรีธรรมราช	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1.33
3. ภูเก็ต	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1.11
4. สงขลา	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1.11
5. ยะลา	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1.11
คะแนนเฉลี่ย	1.20	1.20	1.40	1.00	1.40	1.00	1.20	1.40	1.00	1.20

ตารางที่ 32 แสดงระดับที่ต้องการ ตัด (Eliminate) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง									
กลุ่มที่ 5	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. สุราษฎร์ธานี	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1.22
2. นครศรีธรรมราช	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1.33
3. ภูเก็ต	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1.22
4. สงขลา	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1.33
5. ยะลา	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1.11
คะแนนเฉลี่ย	1.20	1.00	1.40	1.20	1.60	1.00	1.20	1.20	1.40	1.24

ตารางที่ 33 แสดงระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง									
กลุ่มที่ 5	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. สุราษฎร์ธานี	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3.67
2. นครศรีธรรมราช	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.89
3. ภูเก็ต	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3.78
4. สงขลา	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.89
5. ยะลา	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.89
คะแนนเฉลี่ย	3.80	3.80	3.80	3.80	3.60	3.80	3.80	400	4.00	3.82

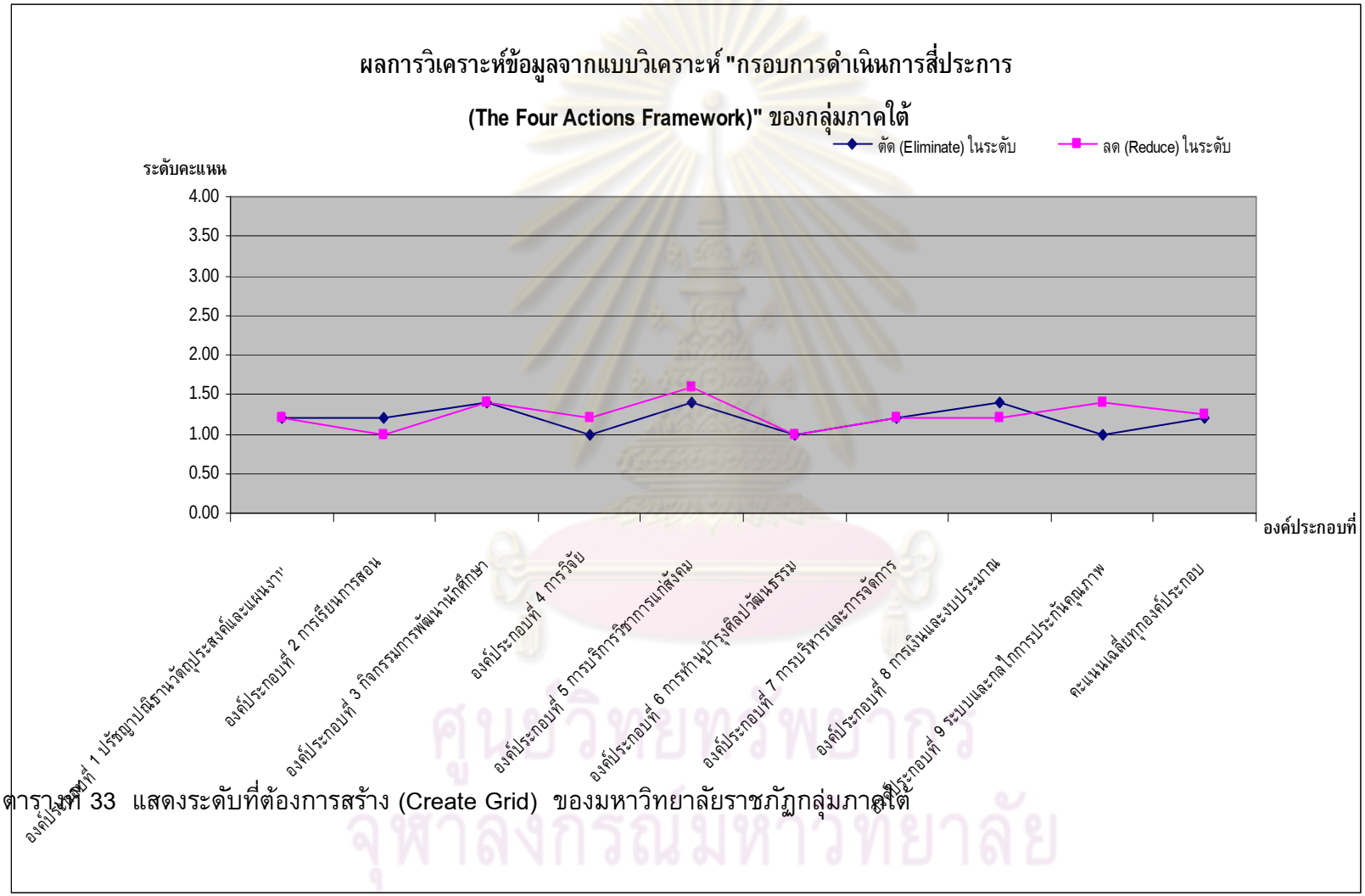
ตารางที่ 34 แสดงระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลคะแนนจากการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง									
กลุ่มที่ 5	องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม	องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย
1. สุราษฎร์ธานี	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4.00
2. นครศรีธรรมราช	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3.78
3. ภูเก็ต	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.89
4. สงขลา	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
5. ยะลา	3	4	3	3	3.34	4	4	3	4	3.49
คะแนนเฉลี่ย	3.60	4.00	3.80	3.80	3.89	3.80	3.80	3.80	4.00	3.83

ตารางที่ 35 แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

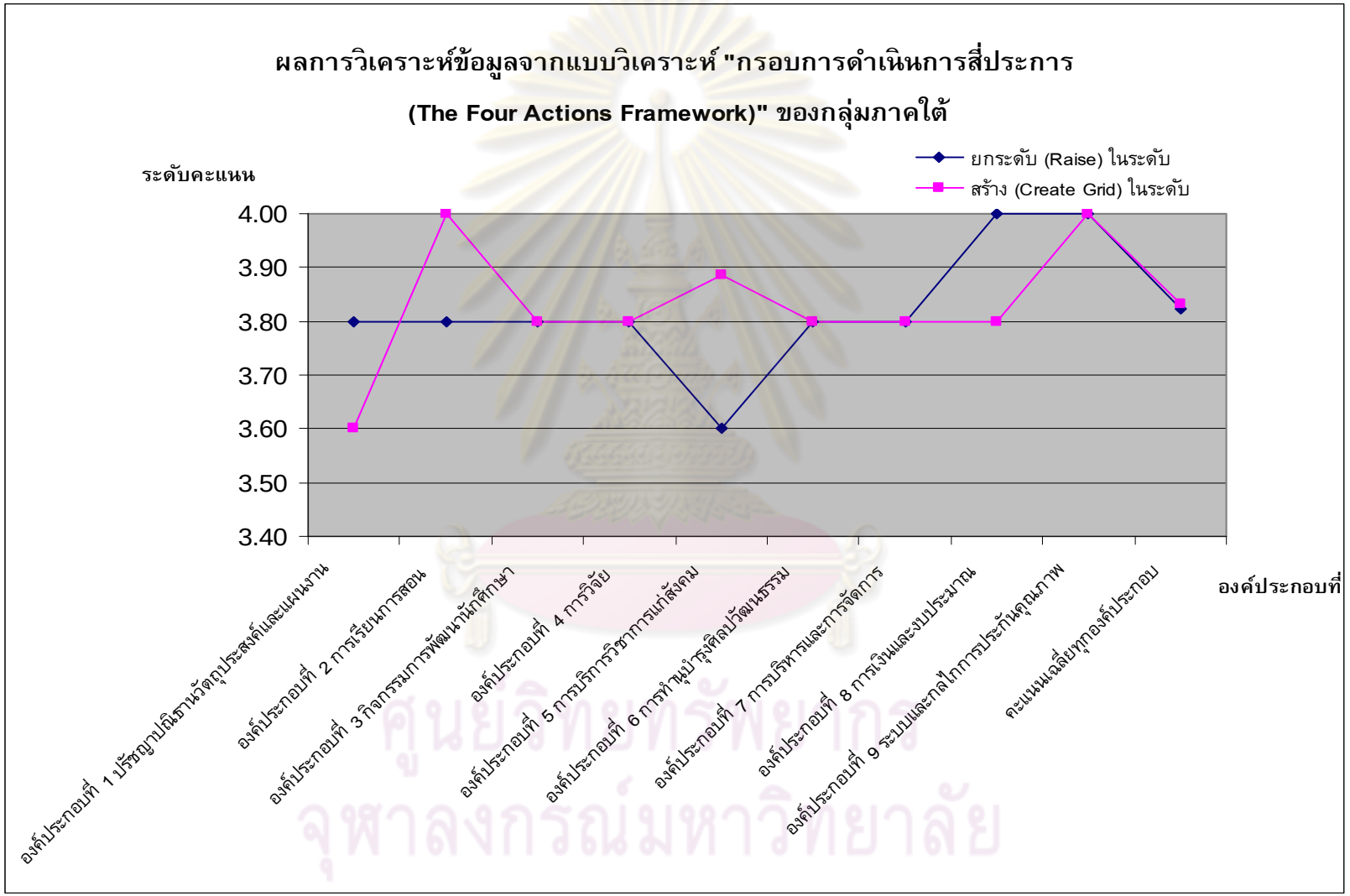
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 60 แสดงผ่านโมเดิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

ตารางที่ 33 แสดงระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 61 แสดงน้ำใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

294

สรุปภาพรวมของสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารจัดการรวมทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้คุณภาพในระดับดี (2.40) โดยแบ่งเป็น การบริหารจัดการได้คุณภาพในระดับดีมาก 3 องค์ประกอบ คือ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (2.74) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ (2.66) การเงินและงบประมาณ (2.62) และมีการบริหารจัดการในระดับดี 6 องค์ประกอบ คือ การบริการวิชาการแก่สังคม (2.48) ปรัชญาปณิธานวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน (2.40) การวิจัย (2.40) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา (2.32) และการบริหารจัดการ (2.30) การเรียนการสอน (2.16) ตามลำดับ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยนำมาประกอบการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการในขั้นตอนที่ 4 ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 4

ผลการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ

ร่าง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ

การดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1 เพื่อสรุปยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ โดยจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งในครั้งนี้ ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ครั้งนี้ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตอนที่ 1 – 3 ดังนี้

1) ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) จำนวน 45 ผืนผ้าใบ

2) ข้อมูลสภาพแวดล้อม SWOT ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 ตาราง

3) ตารางคะแนน จำนวน 20 ตาราง และภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์จากการใช้แบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four actions Framework)” จำนวน 10 ผืนผ้าใบ

4) ตารางกรอบดำเนินการสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 ตาราง

จากการประชุมสามารถสรุปและจัดทำร่างยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการตัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม
1. ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดสาขาวิชา ตัดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่มีผู้เรียนน้อยหรือยังไม่พร้อมรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาอื่นเปิดสอนอยู่แล้ว 2. ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดภาคเรียนภาคฤดูร้อนเพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรมีเวลามากขึ้นสำหรับการแสวงหาความรู้ การสร้างและพัฒนาผลงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดงบประมาณ โครงการที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง 4. ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดสายงาน การบังคับบัญชาให้เอื้อต่อการพัฒนาและคุ้มค่า 5. ส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยที่ทำให้บัณฑิตมีคุณภาพ เช่น สื่อวัสดุอุปกรณ์ ความรู้ที่ทันสมัยนำไปใช้ได้ อาจารย์ผู้สอนที่มีคุณภาพ รูปแบบวิธีสอนและเทคนิคที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

ตารางที่ 36 แสดงยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการตัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการลดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม
1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการลดจำนวนศูนย์หรือยุบรวมกันของศูนย์นอกที่ตั้งหรือวิทยาเขตที่ยังไม่พร้อมและทำให้สูญเสียทรัพยากรจำนวนมากโดยวางแผนใช้ทรัพยากรแบบทวิภาคีหรือร่วมมือ 2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการลดอัตรานักศึกษาออกกลางคันโดยมีระบบคัดเลือกเข้าเรียนอย่างมีระบบ 3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการลดการวิจัยที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือประชาชน นักศึกษา 4. ส่งเสริมและสนับสนุนการลดจำนวนครั้งของการประชุมทุกระดับการบริหารโดย อาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านอื่นๆ อย่างคุ้มค่า 5. ส่งเสริมและสนับสนุนการลดจำนวนอาจารย์และผู้บริหาร ที่ไม่มีคุณภาพทางวิชาการหรือวิชาชีพรวมถึงคุณธรรมจริยธรรม

ตารางที่ 37 แสดงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการลดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการยกระดับปัจจัยที่เอื้อต่อเอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม
1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับบทเรียนออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพ ทั้ง e-book และ e-learning 2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับการใช้พื้นที่การบริหารเทศะ และสื่อวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาให้เกิดประประโยชน์สูงสุด 3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำเสนอและเผยแพร่โดยยกระดับงานศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มภูมิภาคสู่ในเวทีนานาชาติ 4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับการพัฒนาหลักสูตร การสอน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศ

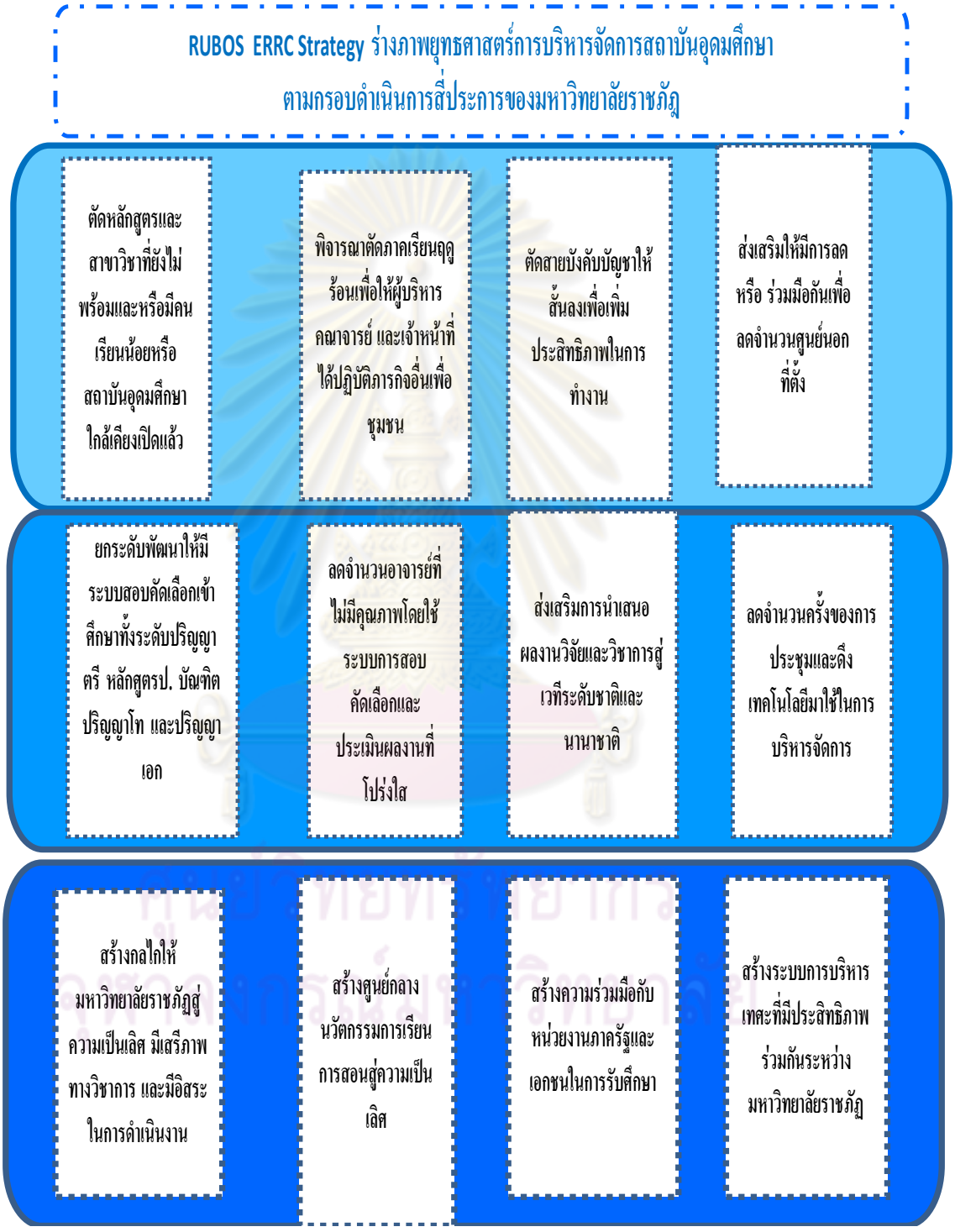
ตารางที่ 38 แสดงยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการยกระดับปัจจัยที่เอื้อต่อเอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อเอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม
1. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ ผู้เรียนและหลักสูตรความต้องการของท้องถิ่นที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง 2. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างระบบ กลไกการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพผลงานงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพผู้สอนและผู้เรียน 3. ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการสร้างค่านิยมในวิถีชีวิตพอเพียง ระบบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีในการดำเนินชีวิต 4. ส่งเสริมและ สนับสนุนการสร้างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 5. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6. สร้างระบบเงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เพื่อสร้างแรงจูงใจ 7. สร้างศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสร้างระบบส่งเสริมและพัฒนาสถานที่เรียนให้เพียงพอเพียงพอ 8. สร้างเสริม สนับสนุนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรม 9. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีผลงานวิจัยที่ทันสมัยและนำไปใช้ประโยชน์เน้นจากหิ้งสู่ชุมชน 10. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานหรือโครงการเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านการสอนและพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน 11. ส่งเสริมระบบพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพ เชี่ยวชาญในศาสตร์ให้เพียงพอ 12. สนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีการสอนที่ทันทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ 13. สร้างและพัฒนาระบบที่ชัดเจนในการคัดเลือกเข้าเรียนอย่างเป็นระบบ 14. สนับสนุนโครงการกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาในด้านการพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะวิชาชีพ 15. สร้างระบบเครือข่ายวัฒนธรรมองค์กรรุ่นพี่ สู่รุ่นน้องของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา

ตารางที่ 39 แสดงยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อเอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีคราม

สรุปตอนที่ 4 ผลการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ



ภาพที่ 62 แสดง RUBOS ERRC Strategy ร่างภาพยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบดำเนินการสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ ร่าง RUBOS CRRC

Strategy ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการได้ดังนี้

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการตัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีครามประกอบด้วย

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดสาขาวิชา ตัดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ที่มีผู้เรียนน้อยหรือยังไม่พร้อมรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาอื่นเปิดสอนอยู่แล้ว

2. ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดภาคเรียนภาคฤดูร้อนเพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร มีเวลามากขึ้นสำหรับการแสวงหาความรู้ การสร้างและพัฒนาผลงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดงบประมาณ โครงการที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดสายงาน การบังคับบัญชาให้เอื้อต่อการพัฒนาและคุ้มค่า

5. ส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยที่ทำให้บัณฑิตมีคุณภาพ เช่น สื่อวัสดุอุปกรณ์ ความรู้ที่ทันสมัยนำไปใช้ได้ อาจารย์ผู้สอนที่มีคุณภาพ รูปแบบวิธีสอนและเทคนิคที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการลดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีครามประกอบด้วย

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการลดจำนวนศูนย์หรือยุบรวมกันของนอกที่ตั้งหรือวิทยาเขตที่ยังไม่พร้อมและทำให้สูญเสียทรัพยากรจำนวนมากโดยวางแผนใช้ทรัพยากรแบบทวิภาคีหรือร่วมมือ

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการลดอัตรานักศึกษาออกกลางคันโดยมีระบบคัดเลือกเข้าเรียนอย่างมีระบบ

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการลดการวิจัยที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือประชาชน นักศึกษาลง

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการลดจำนวนครั้งของการประชุมทุกระดับการบริหารโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านอื่นๆ อย่างคุ้มค่า

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการลดจำนวนอาจารย์และผู้บริหาร ที่ไม่มีคุณภาพทางวิชาการหรือวิชาชีพรวมถึงคุณธรรมจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการยกระดับปัจจัยที่เอื้อต่อเอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีครามประกอบด้วย

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับบทเรียนออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพทั้ง e-book และ e-learning

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับการใช้พื้นที่การบริหารเทศะ และสื่อวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการศึกษาให้เกิดประประโยชน์สูงสุด

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำเสนอและเผยแพร่ โดยยกระดับงานศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มภูมิภาคสู่ในเวทีนานาชาติ

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับการพัฒนาหลักสูตร การสอน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อเอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่น่านน้ำสีครามประกอบด้วย

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ ผู้เรียนและหลักสูตรความต้องการของท้องถิ่นที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง

2. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างระบบ กลไกการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพผลงานงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพผู้สอนและผู้เรียนพร้อมๆกัน

3. ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการสร้างค่านิยมในวิถีชีวิตพอเพียง ระบบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีในการดำเนินชีวิต

4. ส่งเสริมและ สนับสนุนการสร้างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และจัดตั้งศูนย์รวมของความเป็นเลิศในแต่ละด้าน

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

6. สร้างระบบเงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เพื่อสร้างแรงจูงใจ

7. สร้างศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ควาเป็นเลิศแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสร้างระบบส่งเสริมและพัฒนาสถานที่เรียนให้เพียงพอเพียงพอ สร้างเสริม สนับสนุนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนให้มี

ผลงานวิจัยที่ทันสมัยและนำไปใช้ประโยชน์เน้นจากหิ้งสู่ชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานหรือโครงการเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านการสอนและพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน ส่งเสริมระบบพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพ เชี่ยวชาญในศาสตร์ให้เพียงพอ สนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีการสอนที่ทันทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ สร้างและพัฒนาระบบที่ชัดเจนในการคัดเลือกเข้าเรียนอย่างเป็นระบบ สนับสนุนโครงการกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาในด้านการพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะวิชาชีพ สร้างระบบเครือข่ายวัฒนธรรมองค์กรรุ่นพี่ สู่รุ่นน้องของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา

จากข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 นำมาเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณา ในตอนที่ 5 และตอนที่ 6 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 5

ผลการสัมภาษณ์ “การแสวงหา การสร้าง และการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ”

ภาพที่ 63 แสดงRRUBOS Strategy ร่างภาพยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชา และอาจารย์ จำนวน 26 คน วิเคราะห์ภาพรวมแนวทางการแสวงหาน่านน้ำสีครามใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยการแสวงหาน่านสีครามในการสร้าง และขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อพยายามออกไปหาน่านน้ำสีครามใหม่ มุ่งสู่ขุมทรัพย์ใหม่ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) คือประหยัดต้นทุนและทรัพยากร พร้อมทั้งมีคุณค่าสูงในขณะเดียวกัน รูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ โดยอาศัยวิธีคิดด้วยประเด็นคำถาม 7 ข้อ ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 40 แสดงผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ประเด็นที่1 การพิจารณาในการสร้างตลาดและสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น	1. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ ผลประโยชน์ ผลตอบแทน ที่ทุกคนยอมรับ 2. มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลกรในมหาวิทยาลัย วางแผนการทำงานร่วมกัน มุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนเป็นหลัก 3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ จัดนิทรรศการ แสดงผลงานทางวิชาการร่วมกัน ศึกษาดูงานซึ่งกันและกันทำงานวิจัยร่วมกัน บูรณาการหลักสูตรความร่วมมือที่มีอยู่เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน 4. มีแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ จัดประชุมสร้างความสามัคคี ระดมพลังร่วมกัน 5. ให้ข้อมูลสถานภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ทุกคนเพื่อสร้างถึงความตระหนักที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน 6. ยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง 7. ศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการ 8. มีสื่อทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นและทันสมัย และความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 9. สร้างหลักสูตรที่คาดว่าอนาคตจะเป็นที่ต้องการและยังไม่มีที่อื่นนำมาใช้ เช่น การดูแลสุขภาพด้วยแพทย์แผนไทยบูรณาการกับแพทย์แผนจีน เป็นต้น 10. บัณฑิต ศิษย์เก่า จำนวนมากสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏ 12. การทบทวนปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินการใหม่ การทบทวนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรและเทคนิคการสอนแบบใหม่ การทบทวนการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาแบบใหม่ การทบทวนการวิจัยแบบใหม่13. การทบทวนการบริการวิชาการแก่สังคมแบบใหม่ การทบทวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแบบใหม่ การทบทวนการบริหารและการจัดการแบบใหม่ การทบทวนการเงินและงบประมาณแบบใหม่ และทบทวนระบบและกลไกการประกันคุณภาพแบบใหม่ แสวงหานักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการกลุ่มใหม่ การคิดค้นวิจัยแบบใหม่ การบริการวิชาการแบบใหม่ และนวัตกรรมใหม่ การจัดบริการใหม่ ฯลฯ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 40 (ต่อ) แสดงผลจากการสัมภาษณ์ เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ประเด็นที่ 2 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ **“กรอบเส้นทางดำเนินการหกประการ”** เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ประกอบด้วย 1) การมองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อแสวงหาตลาดบุกเบิก สร้างความต้องการใหม่ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ขณะเดียวกันสามารถสร้างมูลค่ามากขึ้น	1. มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย 2. สร้างความเข้าใจเป็นมิตร กับสังคม ผู้ปกครอง สถานประกอบการ องค์กรของภาครัฐและเอกชน สถานประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต 3. มีวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและครอบครัวเพื่อป้องกันปัญหาและพัฒนานักศึกษา สร้างสายใยความสัมพันธ์บ้านและมหาวิทยาลัย 4. จัดกีฬาสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผู้ปกครอง นักศึกษา และองค์กรต่างๆ ในพื้นที่ และจังหวัดใกล้เคียง 5. ทำการวิจัยลงพื้นที่เพื่อหาความต้องการที่แท้จริงของประชาชน นักเรียน นักศึกษา ครู นักการเมืองท้องถิ่น 6. สร้างหลักสูตรใหม่โดยยึดความต้องการของผู้เรียนและแนวทางการพัฒนาประเทศเป็นหลัก 7. มุ่งพัฒนาวิชาชีพครูให้ได้รับการยอมรับ 8. ยกระดับการสอนภาษาให้ผู้เรียนสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้โดยเน้นทักษะการพูด การฟัง การเขียนในทุกชั้นปี 9. ตัดบางสาขาที่มีนักศึกษาน้อยหรือต้องจ้างอาจารย์จากมหาวิทยาลัยอื่น หรือสาขาที่เปิดแล้วไม่มีคนมาสมัครเรียน 10. สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยกับผู้เรียนตามความสนใจและความต้องการที่หลากหลาย 12. มีศูนย์ออกกำลังกายให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยและให้กับนักศึกษา ประชาชน 13. มีการสอบคัดเลือกนักศึกษาเพื่อเข้าเรียน และมีการสอบทบทวนก่อนจบ 14. พัฒนาวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยให้ผูกพันกันระหว่างอาจารย์กับอาจารย์ อาจารย์กับลูกศิษย์ มหาวิทยาลัยกับชุมชน ประชาชน รวมถึงองค์กรต่างๆ ที่อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา 15. พัฒนาโรงเรียนสาธิตให้ขยายการรับถึงระดับประถมศึกษาเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และได้เห็นพัฒนาการของผู้เรียนในวัยต่างๆ อาจารย์สามารถสาธิตการสอนกับเด็กนักเรียนให้นักศึกษาครูดูได้ เช่น เทคนิคการควบคุมชั้นเรียน เทคนิคการเสริมแรง เทคนิคการลงโทษ เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 40 (ต่อ) แสดงผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ประเด็นที่ 2 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ **"กรอบเส้นทางดำเนินการหกประการ"** เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ประกอบด้วย 1) การมองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อแสวงหาตลาดบุกเบิก สร้างความต้องการใหม่เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขณะเดียวกันสามารถสร้างมูลค่ามากขึ้น	16. จัดค่ายวิชาการให้กับผู้เรียนระดับประถม มัธยม อุดมศึกษาร่วมกับผู้ปกครอง 17. พานักศึกษา คณาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นศึกษาดูงานในจังหวัดและต่างจังหวัดร่วมกันเพื่อนำมาพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน 18. รณรงค์ให้คณาจารย์ นักศึกษา ประชาชน เข้าวัดฟังธรรมร่วมกันหรือทำบุญในโอกาสต่างๆ ด้วยกัน เช่นวันปีใหม่ วันสงกรานต์ เป็นต้น 19. สร้างป้องกันปัญหาวัยรุ่น และรู้จักการเสียสละ มีความสามัคคีในหมู่คณะ 20. มีหน่วยงานบริการช่วยดูแลผลิตภัณฑ์ในชุมชน เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ แนวทางการเพิ่มคุณค่าให้สินค้า เป็นต้น 21. จัดอบรมให้นักเรียนเป็นมัคคุเทศก์เพื่อแนะนำข้อมูลสำหรับการมาเที่ยวที่จังหวัดฉะเชิงเทรา เช่น ประวัติหลวงพ่อโสธร ความเป็นมาของแม่น้ำบางปะกง ค่ายลูกเสือเพื่อพัฒนาเยาวชนร่วมกัน เพื่อ
2) การมองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะผสมผสานโดยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีแนวทางผสมผสานยุทธศาสตร์ที่ยอดเยี่ยมในการแสวงหา บุกเบิกตลาด สร้างความต้องการใหม่	1. รักษาคุณภาพของการผลิตบัณฑิต 2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน 3. พัฒนาคุณภาพของผู้บริหารรุ่นใหม่ อาจารย์และบุคลากรให้มีความก้าวหน้า มีขวัญกำลังใจในการพัฒนาผลงาน 4. มีระบบประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย 5. เปิดหลักสูตรใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการท้องถิ่นให้มีอาชีพเสริม คือ สถาบันเสริมความงามดูแลสุขภาพครบวงจร สปา ผลิตสมุนไพร จิตวิทยาชุมชน ขนมและอาหารว่าง เครื่องดื่มสมุนไพร โดยร่วมมือกับภูมิปัญญาในท้องถิ่น 6. จัดตลาดนัดวิชาการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 7. สร้างระบบพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 8. ปลุกระดมความรักสามัคคีในทุกหน่วยกันให้มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์รวมใจ 9. พัฒนาโครงการร่วมมือกับชุมชนเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น 10. สร้างผลงาน และผลิตบัณฑิตให้สังคม ผู้ปกครอง นักเรียน นักศึกษาและผู้ใช้บัณฑิต ยอมรับ 11. เปิดหลักสูตรระยะสั้น โครงการ กิจกรรมที่ชุมชนต้องการ ให้ชุมชนสังคม มารับบริการ

ตารางที่ 38 (ต่อ) แสดงผลจากการสัมภาษณ์ เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
	12. มีระบบการคัดเลือกนักศึกษาที่สังคมยอมรับ 13. ยึดมั่นในหลักธรรมมาภิบาล 14. ความพร้อมของมหาวิทยาลัย ปรับภูมิทัศน์ มีระบบตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ ระบบงานพัฒนานักศึกษา สื่ออุปกรณ์ที่ทันสมัย 15. ความพร้อมของอาจารย์ พัฒนาการสอน 16. มีระบบการจัดหางานที่ทันสมัย 17. ผู้ปกครองแนะนำเพราะใกล้บ้าน 18. นักศึกษาเลือกตามเพื่อนและเหตุผลอื่นๆ 19. ผู้ใช้บัณฑิตแนะนำ 20. สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับ 21. สร้างเครือข่ายโครงการวิจัยร่วมกับชุมชน ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง นักเรียนทุกโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา 22. พัฒนาระบบการนำเสนอเพื่อประชาสัมพันธ์ผลงานของนักศึกษา ของหน่ายงาน และของอาจารย์ 23. Plan เพื่อเป็นการวางแผนเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ว่ามีการระดมสมองเพื่อร่วมกันพัฒนา ปัญหาในเชิงลึกเพื่อมองหาสิ่งใหม่ๆ ที่จะทำร่วมกัน โดยจัดทำระเบียบวาระที่จะพบกันทุก 4 เดือน 24. Do มีการนำผลลัพธ์หรือแนวทางของแผนมาดำเนินการในสิ่งใหม่ที่คิดร่วมกัน 25. Check โดยใช้มาตรวัดที่จัดทำขึ้นสำหรับติดตามผลการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการใหม่ เพื่อดูประสิทธิภาพกับแนวทางเดิม 26. Act โดยนำข้อมูลที่วัดและประเมินในช่วงของการตรวจสอบเพื่อสำหรับดำเนินการปรับแก้เพื่อมุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 40 (ต่อ) แสดงผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3) การมองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้เรียนหรือนักศึกษา” ใหม่ คิดว่าห่วงโซ่ของผู้ซื้อ ใครคือผู้มีอำนาจตัดสินใจที่จะมาเรียน หรือมารับบริการ มีแนวทางเพื่อแสวงหา บุกเบิก สร้างความต้องการใหม่	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่ยอมรับของสังคม 2. มีกิจกรรมร่วมกับชุมชนให้สังคมยอมรับ 3. เปิดหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น 4. วางแผนการเปิดหลักสูตรร่วมกัน 5. มีการบูรณาการความร่วมมือในการบริหารจัดการ 6. สำรวจความสนใจ ความต้องการของชุมชน 7. ยึดมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา 8. ระบบบริหารโปร่งใสตรวจสอบได้ 9. ให้ความสำคัญกับ ผลตอบแทน รางวัล แรงจูงของผู้ปฏิบัติงาน 10. พัฒนาบทเรียนให้ทันสมัยโดยมีสื่อการเรียนการสอนที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น บทเรียนทางไกลเข้าถึงผู้เรียนทุกกลุ่ม 11. ประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน 12. ไม่เปิดหลักสูตรที่ซ้ำซ้อนกันในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 13. สร้างศูนย์หนังสือ ของที่ระลึก สหกรณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 14. ร่วมพัฒนาตลาดหน้าโบสถ์วัดหลวงพ่อโสธรเป็นตลาดเชิงอนุรักษ์สะอาด และเย็น 16. พัฒนาโรงเรียนสาธิตให้ถึงระดับประถมศึกษา 17. ย้ายบ้านพักบุคลากรในเมืองไปรวมที่บางคล้าและสร้างอาคารเรียนแทน
4) การมองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อื่นๆ ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน ตั้งแต่แรกจนสิ้นสุดที่นักศึกษาเข้ามารับการศึกษา มีแนวทางเพื่อแสวงหาบุกเบิก สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่	1. มีโครงการความร่วมมือมีเครือข่ายกับสถานประกอบการ 2. กีฬาเชื่อมสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ 3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สื่อวัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร 4. การประชาสัมพันธ์ผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีงานประจำปีร่วมกันปรับเปลี่ยนกันเป็นเจ้าภาพไปตามภูมิภาคต่างๆ 5. ร่วมมือการวิจัยชุมชนร่วมกันของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร ประชาชน นักศึกษา นักเรียนของแต่ละแห่งมาร่วมกัน เพื่อเชื่อมความสามัคคีให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภูมิภาค 6. มีระบบการสื่อการกับชุมชนที่เข้าถึง เข้าใจ และเป็นที่พึ่งของชุมชนในการแก้ปัญหา และดึงภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาชุมชน และประชาสัมพันธ์ให้เกิดการมีส่วนร่วมกันในทุกภาคส่วน

ตารางที่ 38 (ต่อ) แสดงผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
5) การมองไปยังการสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้น นักศึกษาและผู้ที่เข้ามารับบริการมาเรียนที่นี่ เพราะมีอะไรเป็นเหตุจูงใจมาเพราะอารมณ์หรือเหตุผลอื่น คนจะมีแนวทางเพื่อแสวงหา บุกเบิก สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่	1. หยุดการเรียนการสอนและทุกกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทุกส่วนมารวมกันทุก 3 เดือน โดยมีวิทยากรจากภายนอกมาจัดกิจกรรมระดมพลังให้เกิดความรักความสามัคคีเพื่อสร้างสรรค์มหาวิทยาลัยร่วมกัน 2. จำกัดภาระงานสอนภาคพิเศษ เพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ได้พัฒนาผลงานทางวิชาการ เขียนหนังสือ เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน ผลิตสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ 3. ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 4. วางแผนร่วมกัน สร้างความเข้าใจ มีระบบการสื่อสารที่ดี มีระบบการบริหารจัดการเน้นที่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นหลัก 5. แก้ปัญหาร่วมกัน ร่วมทุกข์ ร่วมสุขในการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อมหาวิทยาลัยเป็นหลัก 6. สวัสดิการ เงินเดือน ผลตอบแทนในการทำงานโปร่งใส ยุติธรรม ยอมรับได้
6) เวลาที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มของเทคโนโลยีในอนาคต มีแนวทางเพื่อแสวงหา บุกเบิก สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่	1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนของทุกหน่วยงาน 2. แต่ละคณะพัฒนาหลักสูตรสาขาวิชาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน 3. พัฒนาหลักสูตรให้เป็นเลิศ สาม อันดับแรกของแต่ละคณะ 4. ดำเนินการโดยเน้นประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นลำดับแรก 5. สร้างวัฒนธรรมให้รักองค์กรและเพื่อนร่วมงานโดยมีความยุติธรรมในกระบวนการ มีการสื่อสารที่ดี 6. สร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกันเป็นระยะและมีการประเมินผล 7. สร้างหลักสูตรที่เป็นอาชีพเสริมของประชาชน นักศึกษา นักเรียน เช่น ผลิตยาสระผมสมุนไพร น้ำยาล้างจานสมุนไพร มะรุมแคปซูล การแปรรูปผลไม้ การออกแบบผลิตภัณฑ์ นวดแผนไทย สปา ฯลฯ 8. ศึกษาความต้องการในอนาคตเพื่อเตรียมการวางแผนรองรับต่อความเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเป็นผู้นำทางด้านการพัฒนาท้องถิ่นเป็นแบบอย่างและให้ความรู้กับสังคม ชุมชนได้ 9. จัดท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมของจังหวัดฉะเชิงเทรา 10. มีการศึกษาวิจัยถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 38 (ต่อ) แสดงผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
	11. จัดตั้งศูนย์อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นของจังหวัดฉะเชิงเทรา 12. ย้ายคณะวิทยาศาสตร์ และครุศาสตร์กลับมาจากวิทยาเขตบางคล้าให้มาอยู่ในเมือง หรือ สร้างแห่งใหม่ที่มีการเดินทางสะดวก
ประเด็นที่ 3 7) การก้าวให้พ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม มีแนวทางดึงกลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเรียนหรือมารับบริการอย่างไรบ้าง กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์มาเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และ กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างจากตลาดมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เองคาดไม่ถึงว่าจะเป็นนักศึกษา หรือมารับบริการได้ ท่านจะมีแนวทางเพื่อแสวงหาบุกเบิก สร้างความ ต้องการขึ้นมาใหม่	1. การวิเคราะห์ SWOT ของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาวพร้อมทั้งพิจารณา สร้างสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน ตัดปัจจัยที่ไม่จำเป็นออก ลดปัจจัยบางประการที่ไม่สำคัญลง และยกระดับให้เป็นสถาบันการศึกษาที่ดีที่สุดเป็นแบบอย่างของจังหวัดฉะเชิงเทรา 2. ระดมพลังสมองเพื่อคิด วางแผนประชาสัมพันธ์และแก้ปัญหาร่วมกัน 3. จัดประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปีที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายโดยร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใจ และผลประโยชน์ร่วมกัน 4. ลด หรือ เลิก การเปิดศูนย์นอกที่ตั้งที่มุ่งเน้นผลประโยชน์มากกว่าการให้บริการวิชาการ เพื่อให้ทุกคนมีเวลาคิดทบทวนการดำเนินชีวิตมากขึ้น 5. พัฒนาระบบการบริหารงานใหม่ให้มีการตรวจสอบ ติดตามการทำงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและผู้ไม่ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมโดยตัดและลดผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพและขาดความรับผิดชอบชุมกลุ่มย่อยสนทนาเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 6. จัดตั้งหน่วยงานเพื่อออกประชาสัมพันธ์หลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 7. ย้ายการจัดการเรียนการสอนที่ศูนย์บางคล้าเข้ามาในเมืองและสร้างศูนย์สาธิตปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแทนเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับชุมชน 8. สร้างศูนย์กลางการจัดการเรียนการสอน นวัตกรรมใหม่แห่งภาคตะวันออก 9. สร้างระบบการทำงานที่มีส่วนร่วมในกระบวนการ 10. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนปีละสองภาคเรียนเพื่อให้อาจารย์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติภารกิจอื่น

ตารางที่ 40 (ต่อ) แสดงผลจากการสัมภาษณ์เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
	11. จัดตั้งหน่วยงานเพื่อออกประชาสัมพันธ์หลักสูตร7. จัดงานแนะแนวการศึกษาประจำปี 12. จัดโครงการรุ่นพี่มหาวิทยาลัยพบรุ่นน้องมัธยมศึกษา 13. จัดทำข้อมูลในฐานข้อมูลออนไลน์ของมหาวิทยาลัย และลงสื่อสิ่งพิมพ์ 14. ประชาสัมพันธ์ในวิทยุชุมชนเพื่อให้เข้าถึงประชาชนทุกภาคส่วน 15. ทบทวนหลักสูตรตามความต้องการโดยเน้นการตอบสนองเฉพาะกลุ่มให้เล็กลง โดยเปิดหลักสูตรตามความต้องการที่หลากหลายเพื่อประชาชน นักเรียน นักศึกษา ครู นักธุรกิจ เป็นต้น 16. ดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการของประชาชน ชุมชน นักเรียน นักศึกษา ครู นักธุรกิจ เกษตรกร เป็นต้น 17. จัดป้ายนิเทศตามจุดที่สำคัญเพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูล

โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 2 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ในตอนที่ 6 ดังนี้

ตอนที่ 6

ผลการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จากการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 ในวันจันทร์ที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ณ ห้องประชุมชั้น 4 อาคารสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ บางคล้า ประกอบด้วย อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอนก เทพสุภรณ์กุล เป็นประธานการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นผู้สรุปและตัดสินความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ร่วมประชุมประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีกิจการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีบริหาร รองอธิการบดีวางแผนและพัฒนา ผู้ช่วยอธิการบดี 4 คน คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปะ

วัฒนธรรมและท้องถิ่น ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาคุณภาพครู ผู้อำนวยการสถาบันเศรษฐกิจพอเพียง ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชาต่างๆ จำนวน 26 คน และนายกมล ธีรภาพการุณย์ นักธุรกิจที่มีชื่อเสียงด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยมีผู้วิจัยทำหน้าที่บันทึก ร่างภาพยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ร่าง RRUBOS Strategy

ภาพยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

วิสัยทัศน์

พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่ความเป็นเลิศและตอบสนองความต้องการพัฒนาท้องถิ่นและเป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดของสถาบันการศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา

พันธกิจ

1. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมแรงรวมพลังสร้างความน่านน้ำสีครามของประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2. ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือ เชื่อมโยง การทำงานทุกภารกิจตามกรอบแนวคิดจากการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ให้เป็นหนึ่งเดียว

3. ส่งเสริมโครงการบุคลากรทุกฝ่ายให้มีประสิทธิภาพในการทำงานตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ประกอบด้วย

1) พัฒนาระบบการตัด (Eliminate) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา RRU สู่น่านน้ำสีคราม

2) พัฒนาระบบการ ลด (Reduce) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา RRU สู่น่านน้ำสีคราม

3) พัฒนาระบบการ ยกระดับ (Raise) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนา RRU สู่น่านน้ำสีคราม

4) พัฒนาระบบการสร้าง (Create Grid) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนา RRU สู่น่านน้ำสีครามและสร้างศูนย์นวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ

4. ส่งเสริมโครงการการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการ การบริการวิชาการแก่สังคม และการเงินและงบประมาณ

เป้าประสงค์

1. มีระบบบริหารจัดการศูนย์นอกที่ตั้ง
2. มีระบบพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ
3. มีระบบตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานบัณฑิต
4. มีระบบการรับนักศึกษาใหม่
5. มีระบบพัฒนาและตรวจสอบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน
6. มีศูนย์ศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ
7. มีระบบบริหารจัดการวิทยาเขตบางคล้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 41 แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ไปสู่ การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
1. เสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น	1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 2. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 3. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผนแนวความคิดของตนเอง เพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตามมุมมองของแต่ละคนเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
2. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยละทิ้งการแลกหมัดต่อหมัดไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย 1) มองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ	1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 2. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 3. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผนแนวความคิดของตนเอง เพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตามมุมมองของแต่ละคนเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
2) มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	4. จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 5. จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตารางที่ 41 (ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ ไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
3) มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้เรียนใหม่หรือนักศึกษา” ใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 4) มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ บริการใหม่ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน 5) มองไปยังความพึงพอใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความภาคภูมิใจ การสร้างความเชื่อมั่นในผลงาน คุณภาพของบัณฑิต และชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นของการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 6) กาลเวลา การบริหารจัดการต้องทันสมัยอยู่ในกระแสทั้งเวลาและเทคโนโลยีโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดปัจจัยเหล่านี้ที่จะส่งผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	6. จัดตั้งทีมบุคลกรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน 7. จัดตั้งระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จากตารางที่ 41 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์พร้อมเข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์รอบเส้นทางทั้งหกประการ ต่อไปจะใช้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ โดยมุ่งเน้นภาพใหญ่และประยุกต์แนวคิดเหล่านี้ในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 42 แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 2 การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
1. พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลขของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข ของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย 1) การตื่นตัวเชิงภาพ - เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือ สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน "สภาพที่เป็นจริง"	1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกแทนกระกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่แล้วซึ่งมีพื้นฐานไม่เพียงแต่การเตรียมเอกสารแต่เป็นการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธ์ศาสตร์ซึ่งจะช่วยปลดล๊อคความคิดสร้างสรรค์ของคนจำนวนมากในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดเปิดวงตาขององค์กรเห็นน่านน้ำสีครามและทำให้ง่ายต่อการเข้าใจและสื่อสารเพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ การเน้นที่ภาพใหญ่รวมจากการศึกษาภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธ์ศาสตร์ไม่ใช่เน้นที่ตัวเลข หลักการนี้เป็นกุญแจสำคัญบรรเทาความเสี่ยงเรื่องการวางแผนเพื่อการลงทุนลงแรง และเวลาแต่เคลื่อนไหวจำกัดอยู่เฉพาะทิศทางของน่านน้ำสีแดงเท่านั้น 3. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การตื่นตัวเชิงภาพ เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน " สภาพที่เป็นจริง"
- ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง 2) การสำรวจเชิงภาพ - ออกภาคสนามเพื่อสำรวจเส้นทางหกประการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม - สังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคมการวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน	4. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การตื่นตัวเชิงภาพ ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง 5. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การสำรวจเชิงภาพ ในการกำหนดร่วมกันถึงการ "วาดภาพ"ที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม 6. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การสำรวจเชิงภาพ ในการกำหนดร่วมกันถึงการสังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน

ตารางที่ 42 (ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ : ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
- พิจารณาว่าควรจะตัดปัจจัยใดออกไป สร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไร 3) งานแสดงภาพกลยุทธ์ - วาดภาพ"ที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง รู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม - ฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา - ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ "ดีที่สุด"ในอนาคต 4) การสื่อสารให้เห็นภาพ - แจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ - สนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น	7. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การสำรวจเชิงภาพ ในการกำหนดร่วมกันถึงฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ "ดีที่สุด" ในอนาคต 8. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อ การตื่นตัวเชิงภาพ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 9. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผน แนวความคิดของตนเอง เพื่องานแสดงภาพกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามมุมมองของแต่ละคนเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน 10. จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อ การสื่อสารให้เห็นภาพ ของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ 11. จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 12. จัดตั้งทีมบุคลากรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อสร้างภาพใหญ่ให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน 13. จัดตั้งระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจสร้างภาพใหญ่ให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 42 การบริหารจัดการตั้งแต่ระดับสูงสุด คณาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายต้องตระหนักว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะเติบโตสูงสุดได้ตามแผนการดำเนินงานที่ได้วางแผนร่วมกันซึ่งอาจต้องใช้เวลาและบริหารงานอยู่บนความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง สร้างความสมดุล มีวิสัยทัศน์ อย่างเหมาะสม เพื่อการเอาชนะข้อจำกัดของแผนกลยุทธ์ การสร้างกระบวนการตามภาพ ในบางขั้นตอนต้องรวบรวมและอภิปรายตัวเลขรวมทั้งเอกสาร แต่กลยุทธ์น่านน้ำสีครามเชื่อว่า รายละเอียดเหล่านี้จะเข้ารูปเข้ารอยได้ง่ายขึ้น ถ้าเริ่มด้วยภาพใหญ่ว่าจะแยกตัวออกจากการแข่งขันได้อย่างไร วิธีการที่จะทำให้มองเห็นภาพกลยุทธ์ที่นำเสนอไว้ที่นี้ จะทำให้กลยุทธ์กลับไปสู่การวางแผนทางกลยุทธ์ และจะเพิ่มโอกาสในการสร้างน่านน้ำสีครามอีกมากมาย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะขยายน่านน้ำสีครามที่กำลังดำเนินอยู่ได้อย่างไรในยุทธศาสตร์การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมต่อไปดังตารางที่ 43 ดังนี้

ตารางที่ 43 แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 3 การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
1. พัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจเพื่อการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2. พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 3. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย **ชั้นที่1** กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเรียนหรือมารับบริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกพิจารณาระดับชั้นทั้งสามของผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าเพื่อจะได้เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะดึงดูดบุคคลเหล่านี้และขยายน่านน้ำสีครามเพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมได้ 2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ จัดตั้งกลุ่มหรือสร้างทีมงานพัฒนากลุ่มลูกค้าสามชั้นเปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับ คู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ 3. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก คณะเพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าสามชั้น 4. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน กลุ่มลูกค้าสามชั้นในการกำหนดร่วมกันถึงการก “วาดภาพที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม

ตารางที่ 43 (ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 3 การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
ชั้นที่ 2 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกเรียนใน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์และไม่คิดที่จะมาเรียนหรือใช้บริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ **ชั้นที่ 3** กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ซึ่ง มหาวิทยาลัยเองคาดไม่ถึงว่าจะมาเป็นนักศึกษาหรือเข้ามารับบริการใน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้	5. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ กลุ่มลูกค้าสามชั้น ในการกำหนดร่วมกันถึงการสังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การจัดการเรียนการสอนการให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯรวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน 6. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกลุ่มลูกค้าสามชั้น ในการกำหนดร่วมกันถึงฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ “ดีที่สุด” ในอนาคต 7. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าสามชั้น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 8. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรเสนอแผนแนวความคิดของตนเอง เพื่อเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าสามชั้นสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามมุมมองของแต่ละคนเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน 9. จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อดูแล และพัฒนากลุ่มลูกค้าสามชั้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าสามชั้น 10. จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 43 (ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 3 การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
	11. จัดตั้งทีมบุคลากรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อสร้างภาพใหญ่ เพื่อบริหารจัดการ สร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ มีผลงานให้สังคมยอมรับให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน 12. จัดตั้งระบบติดตาม มีโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครบวงจร โดยมองหาตลาดกลุ่มใหม่ มองหาโอกาสตามกลุ่มย่อยเพิ่มขึ้น เพิ่มสัดส่วนแบ่งพื้นที่ตลาดเดิมที่มีอยู่ การรักษาตลาดกลุ่มเดิมไว้ สำรวจตลาดลูกค้า นักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการกลุ่มเดิมโดยมองหาความแตกต่างที่จะสร้างพัฒนาหลักสูตรรองรับในอนาคตซึ่งจะใช้ได้ต้องเผชิญแรงกดดันของการแข่งขัน

จากตารางที่ 43 การขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่กำลังสร้างให้กว้างที่สุดไม่เพียงพอต้องได้ประโยชน์จากสิ่งนั้นด้วยเพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายชนะ – ชนะ อย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไม่ต้องการก้าวออกจากน่านน้ำสีแดงเพียงเพื่อจะพบตนเองจมอยู่ในการแข่งขัน คำถามคือ มหาวิทยาลัยจะดำเนินการอย่างไรที่จะขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่สร้างขึ้นให้มีขนาดมหึมาได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การก้าวให้พ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมที่เป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ถ้าสามารถทำให้สิ่งที่นำเสนอใหม่เป็นที่ต้องการอย่างมากมีคนมาสมัครเรียนจำนวนมากจะลดอัตราเสี่ยงได้ ลำดับต่อไปจะเป็นยุทธศาสตร์ที่จะแสดงวิธีสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่เติบโตได้ ขยายได้ และรักษาการเติบโตนั้นไว้ในน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต่อๆ ไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 44 แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 4 กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
1. พัฒนานโยบายส่งเสริม การพัฒนาลำดับกลยุทธ์ที่ถูกต้อง เป็นรูปธรรมและแนวคิดน่านน้ำสีครามที่สมเหตุสมผลเพื่อให้มั่นใจโอกาสเติบโต และวิธีประเมินแนวคิดน่านน้ำสีครามตามหลักเกณฑ์ในลำดับนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2. พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย 4. ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา 5. อัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผลและนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึง	1. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรเสนอแผน แนวความคิดของตนเอง เพื่อ กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2. จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อดูแล และพัฒนากำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าสามชั้น 3. จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 4. จัดตั้งทีมบุคลกรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง เพื่อบริหารจัดการ สร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ มีผลงานให้สังคมยอมรับให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน 5. จัดสัมมนาระดมสมองเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขา แต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา และผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 6. จัดสัมมนาระดมสมองเพื่อพิจารณาอัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผล และนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึง 7. จัดสัมมนาระดมสมองเพื่อทบทวนต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราช นครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขาและผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

ตารางที่ 44 (ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 4 กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
3. ต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขาและผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน 4. ผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นที่ยอมรับของสังคม	8. จัดตั้งระบบติดตาม มีโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครบวงจรกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องโดยพัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จากตารางที่ 44 เมื่อลำดับกลยุทธ์จาก ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา มีอัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผลและนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึงรวมทั้งต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขาและผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏราชนครินทร์ สอดคล้องกันนับว่าแนวคิดน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลักการเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กรตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถเติบโตได้ และสามารถลงสู่ภาคสนาม เป็นการปฏิบัติกลยุทธ์น่านน้ำสีครามต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 45 แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 5 ภาคสนามการขับเคลื่อน กลยุทธ์ปฏิบัติการ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กร

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
1. พัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุมเพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2. พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุมเพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุมเพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย **ประการที่ 1** คือ ความรู้ความเข้าใจ: องค์กรติดอยู่กับสภาพความสมดุล การปลุกบุคลากรทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ให้รับทราบความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์น่านน้ำสีแดงอาจไม่ใช่เส้นทางสู่ความเติบทางผลกำไรในหรือการนำมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่ความเป็นเลิศอนาคตอีกต่อไป	1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกพิจารณายกระดับที่สำคัญเพื่อลดปัจจัยพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม 2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อการฝ่าฟันอุปสรรคเรื่องการขาดความรู้ความเข้าใจ 3. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์เพื่อจัดโปรแกรมการใช้ตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนวิธีคิดและผลักดันภายในใจให้คนเปลี่ยนด้วยตนเอง 4. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน กลุ่มลูกค้าสามชั้นในการกำหนดร่วมกันถึงการ “วาดภาพ”ที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม 5. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ ผู้บริหารและคณาจารย์รวมถึงเจ้าหน้าที่ได้ออกสำรวจความคิดเห็นความต้องการของประชาชนนักศึกษานักเรียนให้พบปัญหาด้วยตัวเอง ในการกำหนดร่วมกันถึงการสังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย 6. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน เรื่องทรัพยากรหลังจากทุกคนยอมรับความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์และเห็นด้วยกับกรอบกลยุทธ์ใหม่ในระดับหนึ่งแล้ว เพื่อประหยัด ในการกำหนดร่วมกันฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีคราม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 45 การรู้ว่าจะมีชัยชนะเหนือสิ่งนี้ได้อย่างไร คือกุญแจสำคัญต่อการลดความเสี่ยงขององค์กร สิ่งนี้นำเราไปสู่หลักการที่ 5 ของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: การเอาชนะอุปสรรคสำคัญ ความสับสนวุ่นวายขององค์กร เพื่อให้การเอากลยุทธ์น่านน้ำสีครามไปปฏิบัติได้จริง ประเด็นสำคัญคือ การลดความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องทิ้งภูมิปัญญา/ความเชื่อแบบดั้งเดิมที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ความเชื่อที่ว่ายิ่งเปลี่ยนมากเท่าไหร่ก็ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการสร้างผลลัพธ์มากเท่านั้น แทนที่จะเป็นเช่นนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับวิธีคิดโดยใช้สิ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบหักมุม ซึ่งจะช่วยให้เอาชนะอุปสรรคทั้งสี่ประการได้รวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง ขณะเดียวกันก็จะได้แรงสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติในการออกจากสภาพสมดุลที่เป็นอยู่ในตารางที่ 46 ดังนี้

ตารางที่ 46 แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
1. พัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2. พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติการสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย 1) การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุด มหาวิทยาลัยจะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตามการเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จุดสิ้นสุดเพราะขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้	1. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกันสร้างท้าทายในการรวมความคิดและจิตใจของคนเข้ากับกลยุทธ์ใหม่ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจ การอุทิศทุ่มเทและความร่วมมือปฏิบัติอย่างเต็มใจ รวมทั้งการสนับสนุนผู้นำด้วยการดำเนินการกับความท้าทายเหล่านี้ช่วยให้เกิดความแตกต่างระหว่างการบังคับให้ทำกับการสมัครใจทำ ซึ่งขับเคลื่อนโดยความเต็มใจของบุคคล 2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 3. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์เพื่อสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตารางที่ 46 (ต่อ) แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

รายละเอียดยุทธศาสตร์	กิจกรรม
2) กระบวนการที่ไม่เหมาะสมทำลายการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ได้ การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นการคิดริเริ่มทางคุณค่าซึ่งทุกฝ่ายชนะนี้ไม่ใช่ว่ากลยุทธ์ไม่ดีหรือระบบที่คิดไว้ใช้การไม่ได้ ถ้าขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และไม่ได้ประเมินเหตุผลความจำเป็นสำหรับปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทำให้มีกลุ่มคนหรือบางคนในองค์กรเกิดคัดค้านต่อต้านอาจจะเป็นการแสดงออกหรือการไม่ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ซึ่งส่งผลร้ายพอกัน 3) พลังของการะบวนการที่ยุติธรรม ความเสมอภาคหรือความยุติธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญในทุกยุคทุกสมัยรวมถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เน้นความยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural Justice) ที่ต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในผลลัพธ์และอุทิศทุ่มเทเพื่อผลลัพธ์นั้นเพิ่มขึ้นเมื่อมีความยุติธรรมในกระบวนการทำงานโดยแสดงออกทางด้านบริหาร ให้เห็นความยุติธรรม ภายใต้ร่มเงาของกฎหมายจะนำมาซึ่งการยอมรับในหมู่คนตั้งแต่ต้น เมื่อมีการดำเนินการอย่างยุติธรรมระหว่างการสร้างกลยุทธ์แล้วคนก็จะเชื่อมั่นว่ามีสนามที่มีระดับซึ่งบันดาลใจให้ร่วมมืออย่างเต็มใจในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดี 4) กระบวนการที่ยุติธรรม การมีส่วนร่วมในกระบวน(Engagement) มีการอธิบาย (Explanation) มีความคาดหวังที่ชัดเจน (Clarity of expectation) ความไว้วางใจ และการทุ่มเทอุทิศ “ฉันรู้สึกว่าความเห็นของฉันสำคัญ” อาสาร่วมมือ “ฉันจะทำมากกว่าที่กำหนดไว้ในหน้าที่”เกินความคาดหมายริเริ่มด้วยตนเอง	4. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน การกำหนดร่วมกันถึงการสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม 5. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดมหาวิทยาลัยจะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตามการเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จุดสิ้นสุดเพราะขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้ 6. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อพิจารณากระบวนการที่ไม่เหมาะสมทำลายการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ได้เพื่อหาหนทางป้องกันปัญหาร่วมกัน 7. จัดสัมมนาระดมพลังเพื่อพัฒนากระบวนการของกระบวนการที่ยุติธรรม ความเสมอภาคหรือความยุติธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญในทุกยุคทุกสมัยรวมถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เน้น ความยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural Justice)

จากตารางที่ 46 การสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับกระบวนการยุติธรรมในการปรับทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุใดการระมัดระวังหรือละเมิดกระบวนการที่ยุติธรรมที่จะสร้างกลยุทธ์จึงมีพลังในการสร้างหรือทำลายเวลานำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของการยอมรับทางความคิดและอารมณ์ เมื่อคุณค่าทางอารมณ์ของคนไม่ได้รับการยอมรับก็จะรู้สึกโกรธและไม่ใช้พลังกระทำการใดๆ กลับจะคอยถ่วงและคัดครั้น อาจโจมตีด้วยซ้ำ ดังนั้นการยอมรับแรงบันดาลใจให้เกิดแรงจูงใจจากภายในอย่างรุนแรงเป็นเหตุให้คนทำงานเกินหน้าที่

ตารางที่ 47 แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 7 การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์

รายละเอียดยุทธศาสตร์	**กิจกรรม**
1. พัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2. พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติการสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 4. การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดมหาวิทยาลัยจะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอในการประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์	1. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกันสร้างท้าทายในการรวมความคิดและจิตใจของคนเข้ากับกลยุทธ์ใหม่ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของการประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์ 2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อการประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์ 3. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงานศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานในการประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์

จากตารางที่ 47 การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์ การติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลปฏิรูปโครงสร้างและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เป็นการติดตามผลกาปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กร การกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้นยุทธศาสตร์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้ยุทธศาสตร์สามารถปฏิบัติได้

ตารางที่ 48 แสดงรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่

รายละเอียดยุทธศาสตร์	**กิจกรรม**
1. พัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ 2. พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ 3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติการสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ สร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ 4. แกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุด มหาวิทยาลัยจะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตามการเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อร่วมมือสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่	1. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกันสร้างท้าทายในการรวมความคิดและจิตใจของคนเข้ากับกลยุทธ์ใหม่ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจ การอุทิศทุ่มเทและความร่วมมือปฏิบัติอย่างเต็มใจ รวมทั้งการสนับสนุนผู้นำด้วยการดำเนินการกับความท้าทายช่วยให้เกิดความแตกต่างระหว่างการบังคับให้ทำกับการสมัครใจทำ ซึ่งขับเคลื่อนโดยความเต็มใจของบุคคลเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ 2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ 3. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงานศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์เพื่อสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ขึ้นมาใหม่

จากตารางที่ 48 การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ กลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นพลวัตรต้องบุกเบิก แสวงหาน่านน้ำใหม่ตลอดเวลา บทสรุปความยั่งยืนและการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ การสร้างสร้างน่านน้ำสีครามไม่ใช่ความสำเร็จที่ยั่งยืนแต่เป็นกระบวนการที่มีพลวัตร เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาแล้ว และผลการปฏิบัติงานอันทรงพลังเป็นที่รับรู้กันทั่วไป ไม่ช้าก็เร็วจะเห็นผู้เลียนแบบปรากฏขึ้นบนเส้นขอบฟ้า คำถามคือ จะเร็วหรือช้าหรือการเลียนแบบจะทำได้ง่ายหรือทำได้ยากการคิดริเริ่มเชิงคุณค่าที่ดูเหมือนไม่เข้าท่าตั้งอยู่บนความคิดตรรกะของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์แบบดั้งเดิมการเลียนแบบมักต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลักๆ ทางด้านการเมือง การปฏิบัติการและวัฒนธรรมในองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์คิดริเริ่มอย่างมีคุณค่าได้เสียงของการยอมรับและมีสังคมให้การยอมรับทำให้การเลียนแบบทำได้ยาก กลยุทธ์น่านน้ำสีครามอาจขัดแย้งกับภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ การครองตลาดแต่เพียงผู้เดียวโดธรรมชาติ ในบางสาขาที่เปิดสอนหรืองานวิจัยที่มีเฉพาะที่นี่มีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินการจดสิทธิบัตร

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม
2. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทข้อมูลเอกสาร
2. ประเภทข้อมูลจากบุคคล

กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรของผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี จำนวนทั้ง 40 แห่ง แห่งละ 1 คน รวม 40 คน
2. กลุ่มตัวอย่างประชากรของผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จำนวน 26 คน
3. กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารด้านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามในธุรกิจในภาครัฐและเอกชน จำนวน 1 คน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้การวิจัย

1. การวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (The Strategy Canvas) ได้จำนวน 45 ผืนผ้าใบ

2. แบบวิเคราะห์ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ได้ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 10 ผืนผ้าใบ และ ภาพรายละเอียดในสิ่งที่ต้องการตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid)

3. แบบสัมภาษณ์ “การแสวงหา การสร้างและการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์”

4. การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ตามวัตถุประสงค์ 3 ข้อ โดยเรียงลำดับ ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

ภาพรวมของสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารจัดการรวมทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้คุณภาพในระดับดี (2.40) โดยแบ่งเป็น การบริหารจัดการได้คุณภาพในระดับดีมาก 3 องค์ประกอบ คือ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (2.74) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ (2.66) การเงินและงบประมาณ (2.62) และมีการบริหารจัดการในระดับดี 6 องค์ประกอบ คือ การบริการวิชาการแก่สังคม (2.48) ปรัชญาปณิธานวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน (2.40) การวิจัย (2.40) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา (2.32) และการบริหารจัดการ (2.30) การเรียนการสอน (2.16) ตามลำดับ โดยสามารถสรุปผลแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพใน

ระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.80 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.70 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย2.60 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.90 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60

1.2 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 9แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.10 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 2.90 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.80 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40

1.3 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่า องค์ประกอบที่ 1

ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.10 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 2.80 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40

1.4 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง

ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง จำนวน 9 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.10 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.10 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 2.80 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20

1.5 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้

ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 จากคะแนนผลการดำเนินงานเต็ม 3 คะแนน พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.30 องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.50 องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการแก่สังคม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.00 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.20 องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.70 และคะแนนเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ มีผลการดำเนินงานได้คุณภาพในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 2.40

1.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อม (SWOT) การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด 40 แห่ง ทั้ง 45 ผืนผ้าใบ ผนวกกับข้อมูลที่ได้ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis เพื่อประเมิน จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษารายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปี 2550 นำไปเพื่อสรุปสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเองที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง จำนวน 40 แห่ง ที่นำเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประจำปี 2550 ผนวกกับการสัมภาษณ์อธิการบดีเพิ่มเติมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่ระบุข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis การวิเคราะห์นี้มีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ใน

สภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรนี้ไปศึกษาผนวกกับภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในด้านจุดแข็ง (Strengths) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปสาระสำคัญ 10 อันดับแรกได้ดังนี้

1) มีหลักธรรมมาภิบาลในการบริหารจัดการและมีการบริหารด้านการเงินที่ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ

2) มีทรัพการการเงินเพียงพอ สามารถหารายได้และสามารถพึ่งพาตนเองได้

3) มีการบริการวิชาการแก่สังคม/ชุมชนจำนวนมากและหลากหลายตอบสนองความต้องการของสังคม

4) มีผลงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและมีชื่อเสียงจำนวนมาก

5) มีความได้เปรียบด้านจำนวนของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการจำนวนมาก

6) มีโครงการสืบสานตามพระราชดำริจำนวนมากที่ให้ประโยชน์ต่อชุมชน

7) เป็นศูนย์กลางของการผลิตครู และนักปกครองส่วนท้องถิ่น

8) มีแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงาม โบราณสถาน และโบราณวัตถุ หลากหลายจำนวนมากที่เป็นที่ฝึกงานและประสบการณ์กับนักศึกษา และจัดบริการที่พักและพาเที่ยว

9) มีเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏถึง 40 แห่ง สามารถบริหารทรัพยากรร่วมกัน

10) เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นที่พึ่งของประชาชน ชุมชนได้มาเป็นเวลานาน

จุดอ่อน (Weaknesses)

2. ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในด้านจุดอ่อน (Weaknesses) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปสาระสำคัญ 10 อันดับแรกได้ดังนี้

1) สถานที่เรียนไม่เพียงพอ ซึ่งอยู่ระหว่างการขยายพื้นที่

2) การจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรมมีกิจกรรมน้อย

3) มีผลงานวิจัยน้อยและไม่ทันสมัย

4) เงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ไม่สร้างแรงจูงใจให้รักองค์กร

5) ทิศทางการพัฒนายังไม่ชัดเจน

6) คณาจารย์และบุคลากรไม่เพียงพอ

7) สื่อเทคโนโลยีการสอนค่อนข้างไม่ทันสมัยและมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการ

8) ยังไม่มีระบบที่ชัดเจนการคัดเลือกเข้าเรียนบางแห่งสอบสัมภาษณ์ บางแห่งไม่สอบ บางแห่งสอบทั้งสองอย่าง การเรียนภาคพิเศษส่วนมากไม่มีการสอบคัดเลือก

9) นักศึกษาขาดทักษะชีวิตด้านการควบคุมอารมณ์และการตัดสินใจ

10) การปรับเปลี่ยนผู้บริหารทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่องเพราะผู้บริหารเปลี่ยนบางครั้งโครงการที่ดำเนินอยู่ไม่ได้รับการสนับสนุน

โอกาส (Opportunities)

3. ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาส (Opportunities) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปสาระสำคัญ 10 อันดับแรกได้ดังนี้

1) ได้รับการยอมรับจากสังคมด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

2) มีผู้ทรงคุณวุฒิและทรัพยากรที่ให้ประโยชน์แก่ชุมชน

3) มีรายได้จากการจัดโครงการหรือกิจกรรมพิเศษจำนวนมาก

4) รัฐบาลมีนโยบายบริหารประเทศแบบบูรณาการทำให้การขยายตัวของเศรษฐกิจทำมีนักศึกษาและผู้มารับบริการจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี

5) มีความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกันในการเปิดสอนและทำกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกัน

6) รัฐบาลมีการให้ทุนกู้ยืมสำหรับนักศึกษา

7) มีศาสตร์และภูมิปัญญาท้องถิ่นจำนวนมาก และหลากหลาย

8) เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน

9) มีแหล่งชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ และมีสถานประกอบการเป็นแหล่งเรียนรู้ของนักศึกษาและคณาจารย์ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน และการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชนและสถานประกอบการต่างๆ จำนวนมาก

10) การจัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ ได้รับความสนใจจากประชาชนในชุมชนและสังคม

อุปสรรค/ภาวะคุกคาม (Threats)

4. ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกด้านอุปสรรค/ภาวะคุกคาม (Threats) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปสาระสำคัญ 10 อันดับแรกได้ดังนี้

1) งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลมีจำนวนน้อยส่งผลให้ต้องเปิดศูนย์นอกที่ตั้งจำนวนมากเพื่อมีรายได้มาบริหารจัดการ

2) การแข่งขันอย่างเสรีทางการศึกษาทั้งการเปิดหลักสูตรและการขยายระดับการจัดการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษา

3) มีการแข่งขันกันสูงในการรับนักศึกษา

4) มีสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกันจำนวนมาก

5) มีการเข้ามาของคู่แข่งขันใหม่จำนวนมากเพราะเปิดเสรีทางการศึกษา

6) การเมืองการปกครองของประเทศมีความขัดแย้งไม่เป็นปกติและความไม่สงบของภาคใต้แม้จะมีแผนอุดมศึกษาระยะยาวของปี พ.ศ. 2550-2564 รัฐบาลจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจของภาคใต้แต่ปัจจุบันยังมีเหตุการณ์ไม่สงบเป็นระยะ ทำให้ผู้บริหาร คณาจารย์และผู้เรียนพยายามออกจากพื้นที่

7) ภัยธรรมชาติ

8) ฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการแสวงหาความรู้

9) ความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนในประเทศ และต่างประเทศ มีผลต่อการได้งานทำของบัณฑิตและการลาออกกลางคันของนักศึกษา

10) ขาดแคลนผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีความสามารถสูง หรือเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะ

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการตอบแบบวิเคราะห์ การดำเนินการตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) และ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยอธิการบดี และคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 36 แห่ง วิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการแล้วได้ตารางคะแนน และภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) จากการวิเคราะห์การตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการ ตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มภาคเหนือ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มภาคกลาง และกลุ่มภาคใต้ ตามลำดับ (รายละเอียดในภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย)

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ มี 5 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย 30 ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย มีดังนี้

(1) สร้างและพัฒนาระบบการตัด (Eliminate) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม

(2) สร้างและพัฒนาระบบการลด (Reduce) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม

(3) สร้างและพัฒนาระบบการยกระดับ (Raise) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม

(4) สร้างและพัฒนาระบบการสร้าง (Create Grid) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม

(5) สร้างศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ การวิเคราะห์มูลจาก แบบวิเคราะห์ “กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยนำมาจัดลำดับเรียงความถี่ของ 5 อันดับแรกมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

สิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการตัด (Eliminate) 5 อันดับแรกมี ดังนี้

1. ตัดสาขาวิชาตัดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ที่มีผู้เรียนน้อยหรือยังไม่พร้อมรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาอื่นเปิดสอนอยู่แล้ว

2. ตัดภาคเรียนภาคฤดูร้อนเพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร มีเวลามากขึ้นสำหรับการแสวงหาความรู้ การสร้างและพัฒนาผลงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม

3. ตัดงบประมาณ โครงการที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง

4. ตัดสายงาน การบังคับบัญชาให้เอื้อต่อการพัฒนาและคุ้มค่า

5. ปัจจัยที่ทำให้บัณฑิตไม่มีคุณภาพ เช่น สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ล้าสมัย ความรู้ที่ล้าสมัยนำไปใช้ไม่ได้ อาจารย์ผู้สอนที่ไม่มีคุณภาพ รูปแบบวิธีสอนและเทคนิคที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

สิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการลด (Reduce) 5 อันดับแรกมีดังนี้

1. ลดจำนวนศูนย์หรือยุบรวมกันของศูนย์นอกที่ตั้งหรือวิทยาเขตที่ยังไม่พร้อมและทำให้สูญเสียทรัพยากรจำนวนมาก

2. ลดอัตรานักศึกษาออกกลางคันโดยมีระบบคัดเลือกเข้าเรียน

3. ลดการวิจัยที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือประชาชน นักศึกษาลง

4. ลดจำนวนครั้งของการประชุมทุกระดับการบริหารโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านอื่นๆ อย่างคุ้มค่า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ลดจำนวนอาจารย์และผู้บริหาร ที่ไม่มีคุณภาพทางวิชาการหรือวิชาชีพรวมถึงคุณธรรมจริยธรรม

สิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการยกระดับ (Raise) 5 อันดับแรกมี ดังนี้

1. ยกระดับบทเรียนออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพทั้ง e-book และ e-learning

2. ยกระดับการใช้พื้นที่ การบริหารเทศะ และสื่อวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ยกระดับงานศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มภูมิภาคสู่ในเวทีนานาชาติ

4. ยกระดับความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. ยกระดับการพัฒนาหลักสูตร การสอน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนา

สิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการสร้าง (Create Grid) 5 อันดับแรกมีดังนี้

1. สร้างขอบเขตตลาดใหม่ ผู้เรียนและหลักสูตรความต้องการของท้องถิ่นที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง

2. สร้างระบบ กลไกการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพผลงานงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพผู้สอนและผู้เรียนพร้อม ๆกัน

3. สร้างค่านิยมในวิถีชีวิตพอเพียง ระบบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีในการดำเนินชีวิต

4. สร้างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการตอบแบบวิเคราะห์ การดำเนินการตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) และ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยอธิการบดี และคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 36 แห่ง วิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการแล้วได้ตารางคะแนน และภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) จากการวิเคราะห์การตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ระดับที่ต้องการ ตัด (Eliminate) ระดับที่ต้องการลด (Reduce) ระดับที่ต้องการยกระดับ (Raise) ระดับที่ต้องการสร้าง (Create Grid) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มภาคเหนือ กลุ่มภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มภาคกลาง และกลุ่มภาคใต้ผนวกกับการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1 (ดังรายละเอียดภาคผนวก ข รายนามผู้ร่วมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1) ได้ 5 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย และ 39 ยุทธศาสตร์ระดับแนวทางดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : สร้างและพัฒนาระบบการตัด (Eliminate) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดสาขาวิชา ตัดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ที่มีผู้เรียนน้อยหรือยังไม่พร้อมรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาอื่นเปิดสอนอยู่แล้ว

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดภาคเรียนภาคฤดูร้อนเพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากร มีเวลามากขึ้นสำหรับการแสวงหาความรู้ การสร้างและพัฒนาผลงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม

1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดงบประมาณ โครงการที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง

1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการตัดสายงานการบังคับบัญชาให้เอื้อต่อการพัฒนาและคุ้มค่า

1.5 ส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยที่ทำให้บัณฑิตมีคุณภาพ เช่น สื่อวัสดุอุปกรณ์ความรู้ที่ทันสมัยนำไปใช้ได้ อาจารย์ผู้สอนที่มีคุณภาพ รูปแบบวิธีสอนและเทคนิคที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : สร้างและพัฒนาระบบการลด (Reduce) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการลดจำนวนศูนย์หรือยุบรวมกันของศูนย์นอกที่ตั้งหรือวิทยาเขตที่ยังไม่พร้อมและทำให้สูญเสียทรัพยากรจำนวนมากโดยวางแผนใช้ทรัพยากรแบบทวิภาคีหรือร่วมมือ

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการลดอัตรานักศึกษาออกกลางคันโดยมีระบบคัดเลือกเข้าเรียนอย่างมีระบบ

2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการลดการวิจัยที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือประชาชน นักศึกษาลง

2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการลดจำนวนครั้งของการประชุมทุกระดับการบริหาร โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านอื่นๆ อย่างคุ้มค่า

2.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการลดจำนวนอาจารย์และผู้บริหาร ที่ไม่มีคุณภาพทางวิชาการหรือวิชาชีพรวมถึงคุณธรรมจริยธรรม

3. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : สร้างและพัฒนาระบบการยกระดับ (Raise) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับบทเรียนออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพทั้ง e-book และ e-learning

3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับการใช้พื้นที่การบริหารเทศะ และสื่อวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาให้เกิดประประโยชน์สูงสุด

3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำเสนอและเผยแพร่โดยยกระดับงานศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละกลุ่มภูมิภาคสู่ในเวทีนานาชาติ

3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการยกระดับการพัฒนาหลักสูตร การสอน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศ

4. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : สร้างและพัฒนาระบบการสร้าง (Create Grid) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ ผู้เรียนและหลักสูตรความต้องการของท้องถิ่นที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง

4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างระบบ กลไกการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพผลงานงานวิชาการ การพัฒนาคุณภาพผู้สอนและผู้เรียนพร้อมๆกัน

4.3 ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการสร้างค่านิยมในวิถีชีวิตพอเพียง ระบบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีในการดำเนินชีวิต

4.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และจัดตั้งศูนย์รวมของความเป็นเลิศในแต่ละด้าน

4.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.6 สร้างระบบเงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่เพื่อสร้างแรงจูงใจ

5. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : สร้างศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

5.1 สร้างระบบส่งเสริมและพัฒนาสถานที่เรียนให้เพียงพอเพียงพอ

5.2 สร้างเสริม สนับสนุนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาด้านคุณธรรม จริยธรรม

5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีผลงานวิจัยที่ทันสมัยและนำไปใช้ประโยชน์เน้นจากหิ้งสู่ชุมชน

5.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานหรือโครงการเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านการสอนและพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน

5.5 ส่งเสริมระบบพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพ เชี่ยวชาญในศาสตร์ให้เพียงพอ

5.6 สนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีการสอนที่ทันทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ

5.7 สร้างและพัฒนาระบบที่ชัดเจนในการคัดเลือกเข้าเรียนอย่างเป็นระบบ

5.8 สนับสนุนโครงการกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาในด้านการพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะวิชาชีพ

5.9 สร้างระบบเครือข่ายวัฒนธรรมองค์กรรุ่นพี่ สู่รุ่นน้องของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และ นักศึกษา

3. นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3.1 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชา และอาจารย์ จำนวน 26 ท่าน วิเคราะห์ภาพรวมแนว

ทางการแสวงหาน่านน้ำสีครามใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยการแสวงหาน่านสีครามในการสร้าง และขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อพยายามออกไปหาน่านน้ำสีครามใหม่ มุ่งสู่ขุมทรัพย์ใหม่ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) คือประหยัดต้นทุนและทรัพยากรพร้อมทั้งมีคุณค่าสูงในขณะเดียวกัน รูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ โดยอาศัยวิธีคิดด้วยประเด็นคำถาม 7 ข้อ (ดังรายละเอียดภาคผนวก ข รายนามผู้ร่วมผู้ทรงคุณวุฒิที่สัมภาษณ์) ดังนี้

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์มีแนวโน้มใช้การแข่งขัน หรืออยู่ในน่านน้ำสีแดง การพัฒนาไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ สร้างความต้องการใหม่หรืออุปสงค์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นแทนที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในรูปแบบเดิม ผู้เรียนกลุ่มใหม่ การบริการใหม่ เพื่อเสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น

ประเด็นที่1 จากการพิจารณาในการสร้างตลาดและสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ท่านมีแนวทางอย่างไรบ้างในการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ ผลประโยชน์ ผลตอบแทน ที่ทุกคนยอมรับ

2. มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลกรในมหาวิทยาลัย วางแผนการทำงานร่วมกัน

3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ จัดนิทรรศการ แสดงผลงานทางวิชาการร่วมกัน ศึกษาดูงานซึ่งกันและกัน ทำงานวิจัยร่วมกัน บูรณาการหลักสูตรความร่วมมือที่มีอยู่เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

4. มีแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ จัดประชุมสร้างความสามัคคี ระดมพลังร่วมกัน

5. ให้ข้อมูลสถานภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ทุกท่านเพื่อสร้างถึงความตระหนักที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

6. ยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง

7. ศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการ

8. มีสื่อทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นและทันสมัย และความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

9. สร้างหลักสูตรที่คาดว่าอนาคตจะเป็นที่ต้องการและยังไม่มีที่อื่นนำมาใช้ เช่น การดูแลสุขภาพด้วยแพทย์แผนไทยบูรณาการกับแพทย์แผนจีน เป็นต้น

10. ขอความร่วมมือบัณฑิต ศิษย์เก่า จำนวนมาก สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

12. การทบทวนปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินการใหม่ การทบทวนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรและเทคนิคการสอนแบบใหม่ การทบทวนการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาแบบใหม่ การทบทวนการวิจัยแบบใหม่ การทบทวนการบริการวิชาการแก่สังคมแบบใหม่ การทบทวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแบบใหม่ การทบทวนการบริหารและการจัดการแบบใหม่ การทบทวนการเงินและงบประมาณแบบใหม่ และทบทวนระบบและกลไกการประกันคุณภาพแบบใหม่ แสวงหานักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการกลุ่มใหม่ การคิดค้นวิจัยแบบใหม่ การบริการวิชาการแบบใหม่ และนวัตกรรมใหม่ การจัดบริการใหม่ ฯลฯ

13. มุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนเป็นหลัก

ประเด็นที่ 2 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ “กรอบเส้นทางดำเนินการหกประการ” เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม โดยละทิ้งการแลกหมัดต่อหมัดไปสู่การสร้างน่านน้ำสีคราม ประกอบด้วย

1) มองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว ท่านมีแนวทางเลือกอื่นๆ อย่างไรบ้างในประเด็นนี้ เพื่อแสวงหาตลาด บุกเบิก สร้างความต้องการใหม่ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขณะเดียวกันสามารถสร้างมูลค่ามากขึ้น ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย
2. สร้างความเข้าใจเป็นมิตร กับสังคม ผู้ปกครอง สถานประกอบการ องค์กรของภาครัฐและเอกชน สถานประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต
3. มีวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและครอบครัวเพื่อป้องกันปัญหาและพัฒนานักศึกษา สร้างสายใยความสัมพันธ์บ้านและมหาวิทยาลัย
4. จัดกิจกรรมสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผู้ปกครอง นักศึกษา และองค์กรต่างๆ ในพื้นที่ และจังหวัดใกล้เคียง
5. ทำการวิจัยลงพื้นที่เพื่อหาความต้องการที่แท้จริงของประชาชน นักเรียน นักศึกษา ครู นักการเมืองท้องถิ่น
6. สร้างหลักสูตรใหม่โดยยึดความต้องการของผู้เรียนและแนวทางการพัฒนาประเทศเป็นหลัก
7. มุ่งพัฒนาวิชาชีพครูให้ได้รับการยอมรับ
8. ยกระดับการสอนภาษาให้ผู้เรียนสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้โดยเน้นทักษะการพูด การฟัง การเขียนในทุกชั้นปี

9. ตัดบางสาขาที่มีนักศึกษาน้อยหรือต้องจ้างอาจารย์จากมหาวิทยาลัยอื่น หรือสาขาที่เปิดแล้วไม่มีคนมาสมัครเรียน

10. สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยกับผู้เรียนตามความสนใจและความต้องการที่หลากหลาย

12. มีศูนย์ออกกำลังกายให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยและให้กับนักศึกษา ประชาชน

13. มีการสอบคัดเลือกนักศึกษาเพื่อเข้าเรียน และมีการสอบทบทวนก่อนจบ

14. พัฒนาวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยให้ผูกพันกันระหว่างอาจารย์กับอาจารย์ อาจารย์กับลูกศิษย์ มหาวิทยาลัยกับชุมชน ประชาชน รวมถึงองค์กรต่างๆ ที่อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

15. พัฒนาโรงเรียนสาธิตให้ขยายการรับถึงระดับประถมศึกษาเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และได้เห็นพัฒนาการของผู้เรียนในวัยต่างๆ อาจารย์สามารถสาธิตการสอนกับเด็กนักเรียนให้นักศึกษาครูดูได้ เช่น เทคนิคการควบคุมชั้นเรียน เทคนิคการเสริมแรง เทคนิคการลงโทษ เป็นต้น

16. จัดค่ายวิชาการให้กับผู้เรียนระดับประถม มัธยม อุดมศึกษา ร่วมกับผู้ปกครอง

17. พานักศึกษา คณาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นศึกษาดูงานในจังหวัดและต่างจังหวัดร่วมกันเพื่อนำมาพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน

18. รณรงค์ให้คณาจารย์ นักศึกษา ประชาชน เข้าวัดฟังธรรมร่วมกัน หรือทำบุญในโอกาสต่างๆ ด้วยกัน เช่นวันปีใหม่ วันสงกรานต์ เป็นต้น

19. สร้างค่ายลูกเสือเพื่อพัฒนาเยาวชนร่วมกัน เพื่อป้องกันปัญหาวัยรุ่น และรู้จักการเสียสละ มีความสามัคคีในหมู่คณะ

20. มีหน่วยงานบริการช่วยดูแลผลิตภัณฑ์ในชุมชน เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ แนวทางการเพิ่มคุณค่าให้สินค้า เป็นต้น

21. จัดอบรมให้นักเรียนเป็นมัคคุเทศก์เพื่อแนะนำข้อมูลสำหรับการมาเที่ยวที่จังหวัดฉะเชิงเทรา เช่น ประวัติหลวงพ่อโสธร ความเป็นมาของแม่น้ำบางปะกง

2) มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะผสมผสาน โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว ท่านมีแนวทางผสมผสานยุทธศาสตร์ที่ยอดเยี่ยมในการแสวงหา บุกเบิกตลาด สร้างความต้องการใหม่ในประเด็นนี้อย่างไรบ้าง ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. รักษาคุณภาพของการผลิตบัณฑิต

2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน

3. พัฒนาคุณภาพของผู้บริหารรุ่นใหม่ อาจารย์และบุคลากรให้มีความก้าวหน้า มีขวัญกำลังใจในการพัฒนาผลงาน

4. มีระบบประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย

5. เปิดหลักสูตรใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการท้องถิ่นให้มีอาชีพเสริม คือ สถาบันเสริมความงามดูแลสุขภาพครบวงจร สปา ผลิตสมุนไพร จิตวิทยาชุมชน ขนมและอาหารว่าง เครื่องดื่มสมุนไพร โดยร่วมมือกับภูมิปัญญาในท้องถิ่น

6. จัดตลาดนัดวิชาการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

7. สร้างระบบพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

8. ปลุกระดมความรักสามัคคีกันในทุกหน่วยให้มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์รวมใจ

9. พัฒนาโครงการร่วมมือกับชุมชนเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

10. สร้างผลงาน และผลิตบัณฑิตให้สังคม ผู้ปกครอง นักเรียน นักศึกษาและผู้ใช้บัณฑิต ยอมรับ

11. เปิดหลักสูตรระยะสั้น โครงการ กิจกรรมที่ชุมชนต้องการ ให้ชุมชน สังคม มารับบริการ

12. มีระบบการคัดเลือกนักศึกษาที่สังคมยอมรับ

13. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

14. ความพร้อมของมหาวิทยาลัย ปรับภูมิทัศน์ มีระบบตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ ระบบงานพัฒนานักศึกษา สื่ออุปกรณ์ที่ทันสมัย

15. ความพร้อมของอาจารย์ พัฒนาการสอน

16. มีระบบการจัดหางานที่ทันสมัย

17. ผู้ปกครองแนะนำเพราะใกล้บ้าน

18. นักศึกษาเลือกตามเพื่อนและเหตุผลอื่นๆ

19. ผู้ใช้บัณฑิตแนะนำ

20. สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับ

21. สร้างเครือข่ายโครงการวิจัยร่วมกับชุมชนผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง นักเรียนทุกโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา

22. พัฒนาระบบการนำเสนอเพื่อประชาสัมพันธ์ผลงานของนักศึกษา ของหน่วยงานและของอาจารย์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

23. Plan เพื่อเป็นการวางแผนเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ว่ามีการระดมสมองเพื่อร่วมกันพัฒนา ปัญหาในเชิงลึกเพื่อมองหาสิ่งใหม่ๆ ที่จะทำร่วมกัน โดยจัดทำระเบียบวาระที่จะพบกันทุก 4 เดือน

24. Do มีการนำผลลัพธ์หรือแนวทางของแผนมาดำเนินการในสิ่งใหม่ที่คิดร่วมกัน

25. Check โดยใช้มาตรวัดที่จัดทำขึ้นสำหรับติดตามผลการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการใหม่ เพื่อดูประสิทธิภาพกับแนวทางเดิม

26. Act โดยนำข้อมูลที่วัดและประเมินในช่วงของการตรวจสอบเพื่อสำหรับดำเนินการปรับแก้เพื่อมุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3) มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการ ให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้เรียนหรือนักศึกษา” ใหม่ โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้วท่านคิดว่าห่วงโซ่ของผู้ซื้อ ใครคือผู้มีอำนาจตัดสินใจที่จะมาเรียน หรือมารับบริการ ท่านมีแนวทางเพื่อแสวงหา บุกเบิก สร้างความต้องการใหม่จากประเด็นนี้อย่างไรบ้าง ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่ยอมรับของสังคมมีจำนวนเลือกได้ถึง 40 แห่งที่ผู้เรียนเลือกและโอนหน่วยกิตฯลฯ

2. มีกิจกรรมร่วมกับชุมชนให้สังคมยอมรับ

3. เปิดหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น

4. วางแผนการเปิดหลักสูตรร่วมกัน

5. มีการบูรณาการความร่วมมือในการบริหารจัดการ

6. สำรวจความสนใจ ความต้องการของชุมชน

7. ยึดมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

8. ระบบบริหารโปร่งใสตรวจสอบได้

9. ให้ความสำคัญกับ ผลตอบแทน รางวัล แรงจูงของผู้ปฏิบัติงาน

10. พัฒนาบทเรียนให้ทันสมัยโดยมีสื่อการเรียนการสอนที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น บทเรียนทางไกลเข้าถึงผู้เรียนทุกกลุ่ม

11. ประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน

12. ไม่เปิดหลักสูตรที่ซ้ำซ้อนกันในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

13. พัฒนาหลักสูตรให้เป็นที่ยอมรับและสนใจเรียน

4) มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อื่นๆ ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้วท่านคิด

ว่ามีอะไรเกิดขึ้นก่อน ระหว่าง และหลัง ตั้งแต่แรกจนสิ้นสุดที่นักศึกษาเข้ามารับการศึกษา ท่านจะมีแนวทางเพื่อแสวงหาบุกเบิก สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่จากประเด็นนี้อย่างไรบ้างผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. โครงการความร่วมมือ

2. กีฬาเชื่อมสัมพันธ์

3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สื่อวัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร

4. การประชาสัมพันธ์ผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีงานประจำปีร่วมกันปรับเปลี่ยนกันเป็นเจ้าภาพไปตามภูมิภาคต่างๆ

5. ร่วมมือการวิจัยชุมชนร่วมกันของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร ประชาชน นักศึกษา นักเรียนของแต่ละแห่งมาร่วมกัน เพื่อเชื่อมความสามัคคีให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภูมิภาค

6. มีระบบการสื่อการกับชุมชนที่เข้าถึง เข้าใจ และเป็นที่พึ่งของชุมชนในการแก้ปัญหาและดึงภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาชุมชน และประชาสัมพันธ์ให้เกิดการมีส่วนร่วมกันในทุกภาคส่วน

5) มองไปยังการสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้น โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว ท่านคิดว่านักศึกษาและผู้ที่เข้ามารับบริการมาเรียนที่นี่ เพราะมีอะไรเป็นเหตุจูงใจมาเพราะอารมณ์หรือเหตุผลอื่น ท่านจะมีแนวทางเพื่อแสวงหา บุกเบิก สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่จากประเด็นนี้อย่างไรบ้าง ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. หยุดการเรียนการสอนและทุกกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทุกส่วนมารวมกันทุก 3 เดือน โดยมีวิทยากรจากภายนอกมาจัดกิจกรรมระดมพลังให้เกิดความรักความสามัคคีเพื่อสร้างสรรค์มหาวิทยาลัยร่วมกัน

2. จำกัดภาระงานสอนภาคพิเศษ เพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ได้พัฒนาผลงานทางวิชาการ เขียนหนังสือ เขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน ผลิตสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์

3. ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

4. วางแผนร่วมกัน สร้างความเข้าใจ มีระบบการสื่อสารที่ดี มีระบบการบริหารจัดการเน้นที่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นหลัก

5. แก้ปัญหาร่วมกัน ร่วมทุกข์ ร่วมสุขในการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

6. สวัสดิการ เงินเดือน ผลตอบแทนในการทำงานโปร่งใส ยุติธรรม ยอมรับได้

6) เวลาที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จะมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มของเทคโนโลยีในอนาคต โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้วท่านจะมีแนวทางเพื่อแสวงหา บุกเบิก สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่จากประเด็นนี้อย่างไรบ้าง ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนของทุกหน่วยงาน
2. แต่ละคณะพัฒนาหลักสูตรสาขาวิชาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน
3. พัฒนาหลักสูตรให้เป็นเลิศ สาม อันดับแรกของแต่ละคณะ
4. ดำเนินการโดยเน้นประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นลำดับแรก
5. สร้างวัฒนธรรมให้รักองค์กรและเพื่อนร่วมงานโดยมีความยุติธรรมในกระบวนการ มีการสื่อสารที่ดี
6. สร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกันเป็นระยะและมีการประเมินผล
7. สร้างหลักสูตรที่เป็นอาชีพเสริมของประชาชน นักศึกษา นักเรียน เช่น ผลิตยาสระผมสมุนไพร น้ำยาล้างจานสมุนไพร มะรุมแคปซูล การแปรรูปผลไม้ การออกแบบผลิตภัณฑ์ นวดแผนไทย สปา ฯลฯ
8. ศึกษาความต้องการในอนาคตเพื่อเตรียมการวางแผนรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งเป็นผู้นำทางด้านการพัฒนาท้องถิ่น เป็นแบบอย่างและให้ความรู้กับสังคม ชุมชนได้
9. จัดท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมของจังหวัดฉะเชิงเทรา
10. มีการศึกษาวิจัยถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง
11. จัดตั้งศูนย์อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นของจังหวัดฉะเชิงเทรา
12. ย้ายคณะวิทยาศาสตร์ และครุศาสตร์กลับมาจากวิทยาเขตบางคล้าให้มาอยู่ในเมือง หรือ สร้างแห่งใหม่ที่มีการเดินทางสะดวก

ประเด็นที่ 3

7) การก้าวให้พ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว ท่านจะมีแนวทางอย่างไรที่จะดึง กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเรียนหรือมารับบริการอย่างไรบ้าง กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์มาเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และ กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างจากตลาดมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เองคาดไม่ถึงว่าจะเป็นนักศึกษา หรือมารับบริการได้ ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ SWOT ของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาวพร้อมทั้งพิจารณา สร้างสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน ตัดปัจจัยที่ไม่จำเป็นออก ลดปัจจัยบางประการที่ไม่สำคัญลง และยกระดับให้เป็นสถาบันการศึกษาที่ดีที่สุดเป็นแบบอย่างของจังหวัดฉะเชิงเทรา

2. ระดมพลังสมองเพื่อคิด วางแผนประชาสัมพันธ์และแก้ปัญหาร่วมกัน

3. จัดประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปีที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย โดยร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใจ และผลประโยชน์ร่วมกัน

2. ลด หรือ เลิก การเปิดศูนย์นอกที่ตั้งที่มุ่งเน้นผลประโยชน์มากกว่าการให้บริการวิชาการ เพื่อให้ทุกคนมีเวลาคิดทบทวนการดำเนินชีวิตมากขึ้น

3. พัฒนาระบบการบริหารงานใหม่ให้มีการตรวจสอบ ติดตามการทำงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและผู้ไม่ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยตัดและลดผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพและขาดความรับผิดชอบชุมกลุ่มย่อยสนทนาเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. จัดตั้งหน่วยงานเพื่อออกประชาสัมพันธ์หลักสูตร

5. จัดงานแนะแนวการศึกษาประจำปี

6. จัดโครงการรุ่นพี่มหาวิทยาลัยพบรุ่นน้องมัธยมศึกษาประจำปีของแต่ละคณะ

7. จัดป้ายนิเทศตามจุดที่สำคัญเพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูล

8. จัดทำข้อมูลในฐานข้อมูลออนไลน์ของมหาวิทยาลัย และลงสื่อสิ่งพิมพ์

9. ประชาสัมพันธ์ในวิทยุชุมชนเพื่อให้เข้าถึงประชาชนทุกภาคส่วน

10. ทบทวนหลักสูตรตามความต้องการโดยเน้นการตอบสนองเฉพาะกลุ่มให้เล็กลง โดยเปิดหลักสูตรตามความต้องการที่หลากหลายเพื่อประชาชน นักเรียน นักศึกษา ครู นักธุรกิจ เป็นต้น

11. ดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการของประชาชน ชุมชน นักเรียน นักศึกษา ครู นักธุรกิจ เกษตรกร เป็นต้น

3.2 ผลการดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ครั้งที่ 2 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ สรุปได้ดังนี้

ร่าง RRUBOS Strategy ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

วิสัยทัศน์ พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่ความเป็นเลิศและตอบสนองความต้องการพัฒนาท้องถิ่นและเป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดของสถาบันการศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา

พันธกิจ

1. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมแรงรวมพลังสร้างความน่านน้ำสีครามของประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2. ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือ เชื่อมโยง การทำงานทุกภารกิจตามกรอบแนวคิดจากการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ให้เป็นหนึ่งเดียว

3. ส่งเสริมโครงการบุคลากรทุกฝ่ายให้มีประสิทธิภาพในการทำงานตามกรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) ประกอบด้วย

1) พัฒนาระบบการตัด (Eliminate) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา RRU สู่น่านน้ำสีคราม

2) พัฒนาระบบการ ลด (Reduce) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา RRU สู่น่านน้ำสีคราม

3) พัฒนาระบบการ ยกระดับ (Raise) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนา RRU สู่น่านน้ำสีคราม

4) พัฒนาระบบการสร้าง (Create Grid) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนา RRU สู่น่านน้ำสีคราม

4. ส่งเสริมโครงการการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการ การบริการวิชาการแก่สังคม และการเงินและงบประมาณ

เป้าประสงค์

1. มีระบบบริหารจัดการศูนย์นอกที่ตั้ง
2. มีระบบพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ
3. มีระบบตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานบัณฑิต
4. มีระบบการรับนักศึกษาใหม่
5. มีระบบพัฒนาและตรวจสอบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน
6. มีศูนย์ศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ
7. มีระบบบริหารจัดการวิทยาเขตบางคล้า

1. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : การสร้างขอบเขตตลาดใหม่จากการแลกหมัดต่อหมัดไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

1.1 เสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น

กิจกรรม

1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

2. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรเสนอแผน แนวความคิดของตนเอง เพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตามมุมมองของแต่ละท่านเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

1.2 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยละทิ้งการแลกหมัดต่อหมัดไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย

1. มองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ

2. มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3. มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการให้คำจำกัดความคำว่า“ผู้เรียนหรือนักศึกษา” ใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4. มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน

5. มองไปยังการสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

6. กาลเวลา ทันสมัยอยู่ในกระแสกาลเวลาและเทคโนโลยีโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในอนาคต

กิจกรรม

1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

2. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรเสนอแผน แนวความคิดของตนเอง เพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตามมุมมองของแต่ละคน เพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

4. จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

5. จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

7. จัดตั้งระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

มาถึงตอนนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์พร้อมเข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์รอบเส้นทางทั้งหกประการนี้แล้ว ต่อไปจะใช้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ โดยมุ่งเน้นภาพใหญ่และประยุกต์แนวคิดเหล่านี้ในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

2.1 พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลขของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กิจกรรม

1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกแทนกระกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่แล้วซึ่งมีพื้นฐานไม่เพียงแต่การเตรียมเอกสารแต่เป็นการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธ์ศาสตร์ ซึ่งจะช่วยปลดล็อคความคิดสร้างสรรค์ของคนจำนวนมากในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกแทนกระกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่แล้วซึ่ง

มีพื้นฐานไม่เพียงแต่การเตรียมเอกสารแต่เป็นการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธ์ศาสตร์ ซึ่งจะช่วยปลดล็อคความคิดสร้างสรรค์ของคนจำนวนมากในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกำหนดเปิดวงตาขององค์กรเห็นน่านน้ำสีครามและทำให้ง่ายต่อการเข้าใจและสื่อสารเพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ การเน้นที่ภาพใหญ่รวม

4. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อ **การตื่นตัวเชิงภาพ** เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน "สภาพที่เป็นจริง"

5. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อ การตื่นตัวเชิงภาพ ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

6. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อ การสำรวจเชิงภาพ ในการกำหนดร่วมกันถึงการ "วาดภาพ"ที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม

7. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อ การสำรวจเชิงภาพ ในการกำหนดร่วมกันถึงการสังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน

8. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อ การสำรวจเชิงภาพ ในการกำหนดร่วมกันถึงฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษาใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ "ดีที่สุด" ในอนาคต

9. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อ **การตื่นตัวเชิงภาพ** สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

10. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผน แนวความคิดของตนเอง เพื่อ **งานแสดงภาพกลยุทธ์**สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามมุมมองของแต่ละคนเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

2.2 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข ของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ประกอบด้วย การตื่นตัวเชิงภาพ การสำรวจเชิงภาพ งานแสดงภาพกลยุทธ์ การสื่อสารให้เห็นภาพ

1. จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อการสื่อสารให้เห็น**ภาพ**ของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบโดย เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน "สภาพที่เป็นจริง" ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

2. จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดย ออกภาคสนามเพื่อสำรวจเส้นทางหกประการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน พิจารณาว่าควรจะตัดปัจจัยใดออกไปสร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไร

3. จัดตั้งทีมบุคลากรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อสร้างภาพใหญ่ให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน "วาดภาพที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนามฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ "ดีที่สุด" ในอนาคต

4. จัดตั้งระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจสร้างภาพใหญ่ให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม ของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ ง่ายต่อการเปรียบเทียบสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น

การบริหารตั้งแต่ระดับสูงสุด คณาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายต้องตระหนักว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะเติบโตสูงสุดได้ตามแผนการดำเนินงานที่ได้วางแผนร่วมกัน ซึ่งอาจต้องใช้เวลาและบริหารงานอยู่บนความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง สร้างความสมดุล มีวิสัยทัศน์

อย่างเหมาะสม เพื่อการเอาชนะข้อจำกัดของแผนกลยุทธ์ การสร้างกระบวนการตามภาพ ในบางขั้นตอนต้องรวบรวมและอภิปรายตัวเลขรวมทั้งเอกสาร แต่กลยุทธ์น่านน้ำสีครามเชื่อว่ารายละเอียดเหล่านี้จะเข้ารูปเข้ารอยได้ง่ายขึ้น ถ้าเริ่มด้วยภาพใหญ่ว่าจะแยกจะแยกตัวออกจากการแข่งขันได้อย่างไร วิธีการที่จะทำให้มองเห็นภาพกลยุทธ์ที่นำเสนอไว้ที่นี้ จะทำให้กลยุทธ์กลับไปสู่การวางแผนทางกลยุทธ์ และจะเพิ่มโอกาสในการสร้างน่านน้ำสีครามอีกมากมาย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะขยายน่านน้ำสีครามที่กำลังดำเนินอยู่ได้อย่างไรในยุทธศาสตร์การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมต่อไป

3. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

3.1 พัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจเพื่อการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3.2 พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลขของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3.3 พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กิจกรรม

1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกพิจารณาระดับชั้นทั้งสามของผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้า เพื่อจะได้เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะดึงดูดบุคคลเหล่านี้และขยายน่านน้ำสีครามเพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมได้

2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อ จัดตั้งกลุ่มหรือสร้างทีมงานพัฒนากลุ่มลูกค้าสามชั้นเปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับ คู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

3. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าสามชั้น

4. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงาน กลุ่มลูกค้าสามชั้นในการกำหนดร่วมกันถึงการ “วาดภาพที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบ

เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากา การสำรวจภาคสนาม

5. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ กลุ่มลูกค้าสามชั้น ในการกำหนดร่วมกันถึงการสังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน

6. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกลุ่มลูกค้าสามชั้น ในการกำหนดร่วมกันฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ “ดีที่สุด” ในอนาคต

7. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าสามชั้น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

8. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผน แนวความคิดของตนเองเพื่อเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าสามชั้น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามมุมมองของแต่ละท่านเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

9. จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อดูแล และพัฒนากลุ่มลูกค้าสามชั้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าสามชั้น

10. จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

11. จัดตั้งทีมบุคลากรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อสร้างภาพใหญ่ เพื่อบริหารจัดการสร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ มีผลงานให้สังคมยอมรับให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน

12. จัดตั้งระบบติดตาม มีโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครบวงจร โดยมองหาตลาดกลุ่มใหม่ มองหาโอกาสตามกลุ่มย่อยเพิ่มขึ้น เพิ่มสัดส่วนแบ่งพื้นที่ตลาดเดิมที่มีอยู่ การรักษาตลาดกลุ่มเดิมไว้ สำรวจตลาดลูกค้านักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการกลุ่มเดิมโดยมองหาความแตกต่างที่จะสร้างพัฒนาหลักสูตรรอบรับในอนาคตซึ่งจะใช้ได้ต้องเผชิญแรงกดดันของการแข่งขัน

การขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่กำลังสร้างให้กว้างที่สุดไม่เพียงพอ ต้องได้ประโยชน์จากสิ่งนั้นด้วยเพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายชนะ – ชนะ อย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไม่ต้องการก้าวออกจากน่านน้ำสีแดงเพียงเพื่อจะพบตนเองจมอยู่ในการแข่งขัน คำถามคือ มหาวิทยาลัยจะดำเนินการอย่างไรที่จะขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่สร้างขึ้นให้มีขนาดมหึมาได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การก้าวให้พ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมที่เป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ถ้าสามารถทำให้สิ่งที่นำเสนอใหม่เป็นที่ต้องการอย่างมาก มีคนมาสมัครเรียนจำนวนมากจะลดอัตราเสี่ยงได้ ลำดับต่อไปจะเป็นยุทธศาสตร์ที่จะแสดงวิธีสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่เติบโตได้ ขยายได้ และรักษาการเติบโตนั้นไว้ในน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต่อๆ ไป

4. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

4.1 พัฒนานโยบายส่งเสริม การพัฒนาลำดับกลยุทธ์ที่ถูกต้อง เป็นรูปธรรมและแนวคิดน่านน้ำสีครามที่สมเหตุสมผลเพื่อให้มั่นใจโอกาสเติบโต และวิธีประเมินแนวคิดน่านน้ำสีครามตามหลักเกณฑ์ในลำดับนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4.2 พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กิจกรรม

1. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรเสนอแผน แนวความคิดของตนเอง เพื่อกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2. จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อดูแล และพัฒนากำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าสามชั้น

3. จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4. จัดตั้งทีมบุคลากรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อกำหนดลำดับ**กลยุทธ์ให้ถูกต้อง** เพื่อบริหารจัดการ สร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ มีผลงานให้สังคมยอมรับให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็น

รูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน

5. จัดสัมมนาระดมสมองเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา และผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

6. จัดสัมมนาระดมสมองเพื่อพิจารณาอัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผล และนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึง

7. จัดสัมมนาระดมสมองเพื่อทบทวนต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา และผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

8. จัดตั้งระบบติดตาม มีโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครบวงจรกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องโดยพัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เมื่อลำดับกลยุทธ์จาก ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา มีอัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผลและนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึงรวมทั้งต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขาและผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สอดคล้องกันนับว่าแนวคิดน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัย การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กรตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถเติบโตได้ และสามารถลงสู่ภาคสนาม เป็นการปฏิบัติกลยุทธ์น่านน้ำสีครามต่อไป

5. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : ภาคสนามการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ปฏิบัติการกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กรตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

5.1 พัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุมเพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

5.2 พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุม

5.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุมเพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กิจกรรม

1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกพิจารณายกระดับที่สำคัญเพื่อลดปัจจัยพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อการฝ่าฟันอุปสรรคเรื่องการขาดความรู้ความเข้าใจ

ประการที่ 1 คือ ความรู้ความเข้าใจ: องค์กรติดอยู่กับสภาพความสมดุล การปลุกบุคลากรทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ให้รับทราบความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์น่านน้ำสีแดงอาจไม่ใช่เส้นทางสู่ความเติบทางผลกำไรในหรือการนำมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่ความเป็นเลิศอนาคตอีกต่อไป

ประการที่ 2 คือ ทรัพยากรที่มีจำกัด: ยิ่งเปลี่ยนกลยุทธ์มากเท่าไร ก็ยิ่งคาดหมายได้ว่าต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น แต่ไม่ ทรัพยากรกำลังถูกตัดและไม่ใช่เพิ่มขึ้น

ประการที่ 3 คือ แรงจูงใจมหาวิทยาลัยจะจูงใจ: ทีมผู้บริหารให้เคลื่อนไหวรวดเร็วและยึดมั่นอยู่กับการออกจากสภาพปกติที่เป็นอยู่ได้อย่างไร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาหลายปีและกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่มีเวลาขนาดนั้น ต้องจูงใจผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ

ประการที่ 4 คือ การเมืองมีการคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนาจ

3. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์เพื่อจัดโปรแกรมการใช้ตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนวิธีคิดและผลักดันภายในใจให้คนเปลี่ยนด้วยตนเอง

4. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงาน กลุ่มลูกค้าสามชั้นในการกำหนดร่วมกันถึงการ “วาดภาพ”ที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากการสำรวจภาคสนาม

5. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อ ผู้บริหารและคณาจารย์รวมถึงเจ้าหน้าที่ได้ออกสำรวจความคิดเห็นความต้องการของประชาชนนักศึกษานักเรียนให้พบปัญหาด้วยตัวเองในการกำหนดร่วมกันถึงการสังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอนการให้บริการแก่สังคม การวิจัย

6. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกระตุกอุปสรรคเรื่องทรัพยากรหลังจากทุกท่านยอมรับความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์และเห็นด้วยกับกรอบกลยุทธ์ใหม่ในระดับหนึ่งแล้ว เพื่อประหยัด ในการกำหนดร่วมกันถึงฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ “ดีที่สุด”ในอนาคต

7. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกันสร้างแรงจูงใจมหาวิทยาลัยจะจูงใจ: ทีมผู้บริหารให้เคลื่อนไหวรวดเร็วและยึดมั่นอยู่กับการออกจากสภาพปกติที่เป็นอยู่ได้อย่างไร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาหลายปีและกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่มีเวลาขนาดนั้น ต้องจูงใจผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าสามชั้น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

8. จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผน แนวความคิดของตนเอง สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามมุมมองของแต่ละท่านเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

9. จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อดูแล และพัฒนากลุ่มลูกค้าสามชั้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าสามชั้น

10. จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนการเมืองเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดการคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนาจ: “ที่มหาวิทยาลัยของเราคุณอาจถูกยิงล้มลงก่อนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน

11. จัดตั้งทีมบุคลกรสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขณะที่อีกด้านหนึ่งก็ต้องเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรซึ่งปัจจัยทั้งสามประการคือ จุดร้อนคือ กิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรน้อยแต่มีศักยภาพจะให้ผลการปฏิบัติงานสูง ในทางตรงกันข้าม จุดเย็นคือ กิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรมากแต่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานน้อย และการเปลี่ยนม้า คือ การแลกทรัพยากรส่วนเกินในระหว่างหน่วยงานเพื่อลดช่องว่างของทรัพยากรด้วยการเรียนรู้ที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างถูกต้องสร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ มีผลงานให้สังคมยอมรับให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน

การรู้ว่าจะมีชัยชนะเหนือสิ่งนี้ได้อย่างไร คือกุญแจสำคัญต่อการลดความเสี่ยงขององค์กร สิ่งนี้นำเราไปสู่หลักการที่ 5 ของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: การเอาชนะอุปสรรคสำคัญ ความสับสนวุ่นวายขององค์กร เพื่อให้การเอากลยุทธ์น่านน้ำสีครามไปปฏิบัติได้จริง ประเด็นสำคัญคือ การลดความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องทิ้งความเชื่อแบบดั้งเดิมที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ภูมิปัญญาหรือความเชื่อ ที่เชื่อว่ายิ่งเปลี่ยนมากเท่าไหร่ก็ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการสร้างผลลัพธ์มากเท่านั้น แทนที่จะเป็นเช่นนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับวิธีคิดโดยใช้สิ่งที่เรียกว่า **ภาวะผู้นำแบบหักมุม** ซึ่งจะช่วยให้เอาชนะอุปสรรคทั้งสี่ประการได้รวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง ขณะเดียวกันก็จะได้แรงสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติในการออกจากสภาพสมดุลที่เป็นอยู่

6. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

6.1 พัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

6.2 พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

63 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติการ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กิจกรรม

1. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกันสร้างท้าทายในการรวมความคิดและจิตใจของท่านเข้ากับกลยุทธ์ใหม่ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจ การอุทิศทุ่มเทและความร่วมมือปฏิบัติอย่างเต็มใจ รวมทั้งการสนับสนุนผู้นำด้วยการดำเนินการกับความท้าทายเหล่านี้ช่วยให้เกิดความแตกต่างระหว่างการบังคับให้ทำกับการสมัครใจทำ ซึ่งขับเคลื่อนโดยความเต็มใจของบุคคล

2. การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดมหาวิทยาลัยจะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตามการเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จุดสิ้นสุดเพราะขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้

3. กระบวนการที่ไม่เหมาะสมทำลายการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ได้ การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นการคิดริเริ่มทางคุณค่าซึ่งทุกฝ่ายชนะนี้ไม่ใช่ว่ากลยุทธ์ไม่ดีหรือระบบที่คิดไว้ใช้การไม่ได้ ถ้าขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และไม่ได้ประเมินเหตุผลความจำเป็นสำหรับปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทำให้มีกลุ่มท่านหรือบางท่านในองค์กรเกิดคัดค้านต่อต้านอาจจะเป็นการแสดงออกหรือการไม่ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ซึ่งส่งผลร้ายพอกัน

4. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พลังของการะบวนการที่ยุติธรรม ความเสมอภาคหรือความยุติธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญในทุกยุคทุกสมัยรวมถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เน้น ความยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural Justice) ที่ต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในผลลัพธ์และอุทิศทุ่มเทเพื่อผลลัพธ์นั้นเพิ่มขึ้นเมื่อมีความยุติธรรมในกระบวนการการทำงานโดยแสดงออกทางด้านบริหารให้เห็นความยุติธรรม ภายใต้ร่วมเงาของกฎหมายจะนำมาซึ่งการยอมรับในหมู่คนตั้งแต่ต้น เมื่อมีการดำเนินการอย่างยุติธรรมระหว่างการสร้างกลยุทธ์แล้วท่านก็จะเชื่อมั่นว่ามีสนามที่มีระดับซึ่งบันดาลใจให้ร่วมมืออย่างเต็มใจในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดี

5. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์เพื่อสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ กระบวนการที่ยุติธรรม การมีส่วนร่วมในกระบวน (Engagement) การอธิบาย (Explanation) คาดหวังความชัดเจน (Clarity of expectation) ความไว้วางใจและการทุ่มเทอุทิศ “ฉันรู้สึกว่าความเห็นของฉันสำคัญ” อาสาร่วมมือ “ฉันจะทำมากกว่าที่กำหนดไว้ในหน้าที่ ”เกินความคาดหมายริเริ่มด้วยตนเอง

6. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงาน การกำหนดร่วมกันถึงการสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม

7. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงาน การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดมหาวิทยาลัยจะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตามการเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จุดสิ้นสุดเพราะขจัดสิ่งกีดขวาง ซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้

8. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อพิจารณากระบวนการที่ไม่เหมาะสมทำลายการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ได้เพื่อหาหนทางป้องกันปัญหาร่วมกัน

9. จัดสัมมนาระดมพลังเพื่อพัฒนากระบวนการของการบวนการที่ยุติธรรม ความเสมอภาคหรือความยุติธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญในทุกยุคทุกสมัยรวมถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เน้นความยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural Justice)

การสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับกระบวนการยุติธรรมในการปรับทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุใดการระมัดระวังหรือละเมิดกระบวนการที่ยุติธรรมที่จะสร้างกลยุทธ์จึงมีพลังในการสร้างหรือทำลายเวลานำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของการยอมรับทางความคิดและอารมณ์ เมื่อคุณค่าทางอารมณ์ของท่านไม่ได้รับการยอมรับก็จะรู้สึกโกรธและไม่ใช้พลังกระทำการใดๆ กลับจะคอยถ่วงและคัดครั้นอาจโจมตีด้วยซ้ำดังนั้นการยอมรับแรงบันดาลใจให้เกิดแรงจูงใจจากภายในอย่างรุนแรงเป็นเหตุให้ท่านทำงานเกินหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้และเกิดอาสาร่วมมือและจะประยุกต์ใช้ความรู้และความชำนาญการของตนได้ดีกว่า

7. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : การดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

7.1 มอบหมายการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยจัดตั้ง ปฏิรูปโครงสร้างและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์มุ่งสู่น่านน้ำสีคราม

กิจกรรม

1. จัดระดมสมองดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา
2. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงาน การกำหนดร่วมกันถึงการสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

8. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย: การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

8.1 จัดตั้งหน่วยงานประเมินยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยบุคลากรทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ

8.2 จัดตั้งหน่วยงานประเมินยุทธศาสตร์ประกอบด้วยผู้บริหารแต่ละคณะกำกับดูแล

กิจกรรม

1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงาน การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย

8. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย : การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ กลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นพลวัตรต้องบุกเบิก แสวงหาน่านน้ำใหม่ตลอดเวลา

ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

9.1 จัดตั้งหน่วยงานประเมินยุทธศาสตร์ประกอบด้วยบุคลากรทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วม

9.2 จัดตั้งหน่วยงานประเมินยุทธศาสตร์ประกอบด้วยผู้บริหารแต่ละคณะกำกับดูแล

กิจกรรม

1. จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงาน การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย

2. แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกันสร้างท้าทายในการรวมความคิดและจิตใจของท่านเข้ากับกลยุทธ์ใหม่ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจ การอุทิศทุ่มเทและความร่วมมือปฏิบัติอย่างเต็มใจ รวมทั้งการสนับสนุนผู้นำด้วยการดำเนินการกับความท้าทายเหล่านี้ช่วยให้เกิดความแตกต่างระหว่างการบังคับให้ทำกับการสมัครใจทำ ซึ่งขับเคลื่อนโดยความเต็มใจของบุคคล

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันโดยวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามกรอบดำเนินการสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เกิดประเด็นในการอภิปรายอันเป็นผลมาจากข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันโดยวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 40 แห่ง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มีข้อพิจารณาในประเด็นของความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันดังนี้

1.1 ในการวิจัยครั้งนี้มีสถาบันอุดมศึกษาจำนวนถึง 40 แห่ง ที่ต้องวิเคราะห์เพื่อทราบสภาพปัจจุบันภาพรวมของสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารจัดการรวมทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้คุณภาพในระดับดี (2.40) โดยแบ่งเป็น การบริหารจัดการได้คุณภาพในระดับดีมาก 3 องค์ประกอบ คือ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (2.74) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ (2.66) การเงินและงบประมาณ (2.62) และมีการบริหารจัดการในระดับดี 6 องค์ประกอบ คือ การบริการวิชาการแก่สังคม (2.48) ปรัชญาปณิธานวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน (2.40) การวิจัย (2.40) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา (2.32) และการบริหารจัดการ (2.30) การเรียนการสอน (2.16) ตามลำดับ ดังนั้นสิ่งที่ทุกสถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิบัติเพื่อประเมินผลการบริหารจัดการคือ การประกันคุณภาพภายในและภายนอก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 ได้ กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)ปัจจุบันอุดมศึกษาไทยอยู่ในช่วงระหว่างแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งของรัฐและเอกชนได้ปฏิบัติภารกิจบนฐานความคิด “การศึกษาเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาประเทศ” โดยทุกภาคส่วนได้ร่วมกันระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมกันวางแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาไทยใน 15 ปีให้บัณฑิตมีคุณภาพและศักยภาพ เป็นท่านเก่ง ท่านดี มีคุณธรรม สามารถพัฒนาประเทศชาติให้แข่งขันในเวทีโลกได้ (พจน์ สะเพียรชัย, 2550) “การศึกษา” ถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาประเทศ หากประชากรในประเทศมีความรู้ และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง สังคม และประเทศชาติได้จะเป็นการสร้างความยั่งยืนให้แก่บ้านเมือง รัฐบาลจึงให้ความสำคัญและเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 40 แห่ง ต้องเข้ารับการประเมินภายนอกทุกๆ 5 ปีซึ่งโดยหลักการ

สากลถือว่าการประกันคุณภาพเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการศึกษา โดยให้มีการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาไปยังระดับท้องถิ่นและสถาบันการศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ในท้องถิ่นใดก็ตาม จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน ทั้งนี้จะมีทั้งการประกันคุณภาพภายในของสถาบันการศึกษาและการประเมินภายนอกเป้าหมายของการประเมินคุณภาพนั้น ไม่ใช่เพื่อการลงโทษ แต่เป็นเครื่องสะท้อนให้สถาบันการศึกษาได้นำไปพิจารณาจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างเต็มที่

1.2 ผลคะแนนที่ผ่านการประเมิน ที่ผู้วิจัยนำมาวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis โดยศึกษาจากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏประจำปี 2550 ทั้ง 40 แห่งนั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการนำมาเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละปี ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การประกันคุณภาพจึงเป็นการประกันคุณภาพเพื่อผู้เรียนสำหรับการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ มีหลักที่จะต้องพิจารณา ดังนี้

1) ระบบประกันคุณภาพ ไม่ใช่เรื่องของการชี้ถูกชี้ผิด หรือการตรวจสอบ แต่เป็นเครื่องมือที่ต้องใช้ควบคู่กับการกระจายอำนาจบริหารการศึกษา

2) มาตรฐานการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) การประกันคุณภาพมีภารกิจหลัก 4 ส่วน ซึ่งต้องแยกบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน

(1) การกำหนดมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ของระบบการประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของส่วนกลาง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

(2) การประเมินภายใน เป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาระบบการประเมินภายใน โดยดึงชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม

(3) การประเมินภายนอก ให้องค์กรอิสระในรูปองค์การมหาชนทำหน้าที่ในการประเมินภายนอก การที่ให้องค์กรอิสระทำหน้าที่นี้ เพราะต้องการให้อิสระจากฝ่ายราชการและต้องทำหน้าที่ประเมินทั้งสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน

(4) การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการปรับปรุง

ประการที่ 1 เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารการศึกษา

ประการที่ 2 บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้

ประการที่ 3 มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไป

ประการที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจแก่สังคมว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในแต่ละสาขาวิชาที่เปิดสอน ในภาพรวมนักศึกษาทุกสาขาวิชาลดลงเรื่อยๆ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดความเชื่อมั่นในสถาบัน

ประการที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นสากล เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาเพื่อปวงประชาและท้องถิ่นดังวิสัยทัศน์ และเป็นที่ยอมรับของสังคมไทยและนานาชาติ

ประการที่ 6 มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยต่างๆ มีแนวโน้มที่จะมีความแตกต่างในเรื่องคุณภาพของบัณฑิต มากขึ้นซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อคุณภาพของสังคมในประเทศโดยรวมทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

ประการที่ 7 ปัจจุบันมีการแข่งขันกันมากในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษาและคุณภาพของบัณฑิตในวงการอุดมศึกษาทั้งภายในและนอกประเทศมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดเสรีทางการค้าและการบริการอย่างเต็มรูปแบบ

ประการที่ 8 เพื่อให้มหาวิทยาลัยลัยราชภัฏพบข้อเท็จจริงที่ต้องพัฒนาจากการประเมินทั้งจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินแนวนโยบายการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประการที่ 9 เพื่อให้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในและภายนอกโดยใช้มหาวิทยาลัยราชภัฏรเป็นฐานของการประกันคุณภาพภายใน กฎหมายกำหนดว่าสถานศึกษาต้องทำทุกปี ส่วนการประกันภายนอกทุก 5 ปี และ

ประการสุดท้าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรทุกส่วนอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 ข้อมูลที่ได้นำมาวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งสอดคล้องกับประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่สังคมดิจิตอล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอรยุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค คือ คุณภาพของนักศึกษา และการสนับสนุนด้านงบประมาณที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ และพบว่ากลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) กลยุทธ์การสร้างความ

แตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) กลยุทธ์ด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้จะมีทั้งการประกันคุณภาพภายในของสถาบันการศึกษาและการประเมินภายนอก เป้าหมายของการประเมินคุณภาพนั้น ไม่ใช่เพื่อการลงโทษ แต่เป็นเครื่องสะท้อนให้สถาบันการศึกษาได้นำไปพิจารณาจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างเต็มที่ ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นส่วนหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันจัดทำรายงานและเตรียมรับการประเมินตลอดเวลา จากความสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภารการศึกษา มีการกำหนดบทบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนทั้งหมด 40 แห่ง ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาราชภัฏ พ.ศ. 2547 ตามมาตรา 7 กำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล 2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้ท่านในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรมจริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวม 5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและ มาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 7) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 8) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของท่านในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้

ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ความสำคัญของพระราชบัญญัติมหาวิทยาราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏนับว่าเป็นหน้าที่และบทบาทที่สำคัญตามมาตรา 7 กำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการการบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และที่แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆคือการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู เพื่อให้บรรลุปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ

1.4 จากผลการวิจัยสอดคล้องกับบทความในคอลัมน์ มองมุมใหม่ เนื่องจากทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ควรจะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตัวเองเป็นอันดับแรก เมื่อได้รับรู้เข้าใจแนวทางที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามเพื่อให้มองเห็นภาพที่แต่ละท่านต้องถือปฏิบัติอะไรอย่างไรบ้าง คือ SWOT และการกำหนดวิสัยทัศน์ให้กับตัวเราเอง (อ้างอิงจาก มองมุมใหม่ : รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ กรุงเทพธุรกิจ วันอังคารที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2550) กล่าวว่า ในยุคนี้เป็นยุคของการบริหารจัดการ ในรอบสิบปีที่ผ่านมา กระแสความตื่นตัว หรือความนิยมในเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เป็นไปอย่างมากมาย องค์กรต่างๆ ได้มีการนำเอาเครื่องมือทางการบริหารใหม่ๆ จากบทความสอดคล้องกับการวิจัยพบว่า ถ้ามีการเริ่มต้นที่ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายมีความตระหนักในศักยภาพของตนเอง มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตัวเอง กำหนดวางตำแหน่งชีวิตและการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามแนวคิดน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สำเร็จได้

2. การพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ความสำคัญกับการพัฒนายุทธศาสตร์ เนื่องจากหน้าที่สำคัญของยุทธศาสตร์คือการกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหาย ยุทธศาสตร์จะช่วยผู้บริหารของในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้นยุทธศาสตร์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้กลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดสามารถกำหนด การปฏิบัติการได้แก่ ยุทธวิธี (Tactics) ซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี ซึ่งจะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อให้ข้อแนะนำแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540) และ เสน่ห์ จุ้ยโต

(2541) ศึกษาเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาวิทยาลัยทางไกล และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นจุดประกาย ขั้นขายความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง

2.2 การพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ พบว่า มี 5 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย 30 ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย มีดังนี้ (1) สร้างและพัฒนาระบบการตัด (Eliminate) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (2) สร้างและพัฒนาระบบการลด (Reduce) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (3) สร้างและพัฒนาระบบการยกระดับ (Raise) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (4) สร้างและพัฒนาระบบการสร้าง (Create Grid) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม และสร้างศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับ ไพโรจน์ ดัวงวิเศษ (2543) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ พบว่า กลยุทธ์มี 7 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์ด้านอาจารย์ 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ 3) กลยุทธ์ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวก 4) กลยุทธ์ด้านหลักสูตร 5) กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน 6) กลยุทธ์ด้านการสร้างความเข้าใจกับอาจารย์และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และ 7) กลยุทธ์ด้านนักศึกษา ซึ่งกลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญคือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลอาจารย์ทางด้านการสอน การปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดมหาวิทยาลัยจะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตามการเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จุดสิ้นสุดเพราะขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้

2.3 การพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ พบว่า ควรสร้างและพัฒนาระบบการลด (Reduce) ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม สอดคล้อง ทรงพล โสภณ (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่า ได้พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ

กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และกลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว กลยุทธ์พลิกฟื้น และกลยุทธ์ประคองตัว

2.4 การพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ พบว่าควรสร้างศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับ ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่สังคมดิจิตอล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอรยุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค คือ คุณภาพของนักศึกษา และการสนับสนุนด้านงบประมาณที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ และพบว่ากลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) กลยุทธ์ด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังภาพยุทธศาสตร์ต่อไปนี้

3. การพัฒนายุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3.1 ยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีความแตกต่างในหลายประเด็น เช่น ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันที่เน้นสร้างตลาดกลุ่มเดิมคือนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาปีที่ 6 และมุ่งเน้นเปิดศูนย์นอกที่ตั้งเพื่อสอนในภาคพิเศษ วันเสาร์ อาทิตย์ ส่วนสาขาวิชาก็เหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ซึ่งกลยุทธ์น่านน้ำสีครามนั้นเน้น การสร้างขอบเขตตลาดใหม่จากการแลกหมัดต่อหมัดไปสู่การสร้างน่านน้ำสีคราม เสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยละทิ้งการแลกหมัดต่อหมัดไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยต้องมองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการให้คำจำกัดความคำว่า“ผู้เรียนหรือนักศึกษา” ใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ของมหาวิทยาลัยราช

ภัฏราชนครินทร์ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน มองไปยังการสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ กาลเวลา ทันสมัยอยู่ในกระแสกาลเวลาและเทคโนโลยีโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในอนาคต และควรจัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ให้แต่ละคณะและหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และมีจัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผนแนวความคิดของตนเอง เพื่อกำหนดขอบเขตตลาดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ตามมุมมองของแต่ละท่านเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และมีการจัดตั้งระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกรอบเส้นทางดำเนินการหกประการเพื่อสร้างขอบเขตตลาดของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3.2 การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข จากการวิจัยพบว่า ควรพัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลขของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ควรจัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกแทนกระกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่แล้วซึ่งมีพื้นฐานไม่เพียงแต่การเตรียมเอกสารแต่เป็นการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธ์ศาสตร์ ซึ่งจะช่วยปลดล๊อคความคิดสร้างสรรค์ของท่านจำนวนมากในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกแทนกระกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่แล้วซึ่งมีพื้นฐานไม่เพียงแต่การเตรียมเอกสารแต่เป็นการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธ์ศาสตร์ ซึ่งจะช่วยปลดล๊อคความคิดสร้างสรรค์ของท่านจำนวนมากในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดเปิดวงตาขององค์กรเห็นน่านน้ำสีครามและทำให้ง่ายต่อการเข้าใจและสื่อสารเพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ การเน้นที่ภาพใหญ่รวมจากการศึกษาภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธ์ศาสตร์ไม่ใช่เน้นที่ตัวเลข หลักการนี้เป็นกุญแจสำคัญ บรรเทาความเสี่ยงเรื่องการวางแผนเพื่อการลงทุนลงแรง และเวลา แต่เคลื่อนไหวจำกัดอยู่เฉพาะทิศทางของน่านน้ำสีแดงเท่านั้น จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน

เพื่อกำหนดเปิดวงตาขององค์กรเห็นน่านน้ำสีครามและทำให้ง่ายต่อการเข้าใจและสื่อสารเพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ การเน้นที่ภาพใหญ่รวม จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การตื่นตัวเชิงภาพ เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน "สภาพที่เป็นจริง" จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การตื่นตัวเชิงภาพ ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การสำรวจเชิงภาพ ในการกำหนดร่วมกันถึงการ "วาดภาพ"ที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การสำรวจเชิงภาพ ในการกำหนดร่วมกันถึงการสังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ การสำรวจเชิงภาพ ในการกำหนดร่วมกันถึงฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ "ดีที่สุด"ในอนาคต แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อ การตื่นตัวเชิงภาพ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์และจัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรเสนอแผน แนวความคิดของตนเอง เพื่องานแสดงภาพกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามมุมมองของแต่ละท่านเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข ของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดย จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อ การสื่อสารให้เห็นภาพ ของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบโดย เปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน "สภาพที่เป็นจริง"ดูว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์โดย ออกภาคสนามเพื่อสำรวจเส้นทางหกประการเพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม สังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน

พิจารณาว่าควรจะตัดปัจจัยใดออกไปสร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอะไรจัดตั้งทีมบุคลากรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อสร้างภาพใหญ่ให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน วาดภาพ"ที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม ฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษาใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ "ดีที่สุด"ในอนาคต จัดตั้งระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจสร้างภาพใหญ่ให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม ของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น

3.3 การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม ผลการวิจัยพบว่าควร พัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจเพื่อการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลขของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ การขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่กำลังสร้างให้กว้างที่สุดไม่เพียงพอ ต้องได้ประโยชน์จากสิ่งนั้นด้วยเพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายชนะ – ชนะ อย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ไม่ต้องการก้าวออกจากน่านน้ำสีแดงเพียงเพื่อจะพบตนเองจมอยู่ในการแข่งขัน คำถามคือ มหาวิทยาลัยจะดำเนินการอย่างไรที่จะขยายขนาดน่านน้ำสีครามที่สร้างขึ้นให้มีขนาดมหึมาได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การก้าวให้พ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมที่เป็นองค์ประกอบหลักของกานสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่าถ้าสามารถทำให้สิ่งที่นำเสนอใหม่เป็นที่ต้องการอย่างมากมีท่านมาสมัครเรียนจำนวนมากจะลดอัตราเสี่ยงได้ ลำดับต่อไปจะเป็นยุทธศาสตร์ที่จะแสดงวิธีสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่เติบโตได้ขยายได้ และรักษาการเติบโตนั้นไว้ในน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ต่อๆไป จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกพิจารณาระดับชั้นทั้งสามของผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้า เพื่อจะได้เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะดึงดูดบุคคลเหล่านี้และขยายน่านน้ำสีครามเพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมได้ จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ จัดตั้งกลุ่มหรือสร้างทีมงานพัฒนากลุ่มลูกค้าสามชั้นเปรียบเทียบธุรกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์กับคู่แข่งหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าสามชั้น จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน กลุ่มลูกค้าสามชั้นในการกำหนดร่วมกันถึงการ “วาดภาพ” ที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ กลุ่มลูกค้าสามชั้น ในการกำหนดร่วมกันถึงการสังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯรวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกลุ่มลูกค้าสามชั้น ในการกำหนดร่วมกันถึงฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษาใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ “ดีทีสุด”ในอนาคต แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกัน หน่วยงานเพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าสามชั้น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผน แนวความคิดของตนเองเพื่อเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าสามชั้นสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ตามมุมมองของแต่ละท่านเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อดูแล และพัฒนากลุ่มลูกค้าสามชั้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าสามชั้น จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จัดตั้งทีมบุคลกรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อสร้างภาพใหญ่ เพื่อบริหารจัดการ สร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ มีผลงานให้สังคมยอมรับให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน และ จัดตั้งระบบติดตาม มีโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครบวงจร โดยมองหาตลาดกลุ่มใหม่ มองหาโอกาสตามกลุ่มย่อยเพิ่มขึ้น เพิ่มสัดส่วนแบ่งพื้นที่ตลาดเดิมที่มีอยู่ การรักษาตลาดกลุ่มเดิมไว้ สำรวจตลาดลูกค้านักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการกลุ่มเดิมโดยมองหาความแตกต่างที่จะสร้างพัฒนาหลักสูตรรอบรับในอนาคตซึ่งจะใช้ได้ต้องเผชิญแรงกดดันของการแข่งขัน

3.3 กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง จากการวิจัยพบว่า เมื่อลำดับกลยุทธ์จากความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขา มีอัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผลและนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึงรวมทั้งต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขาและผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏราชนครินทร์ สอดคล้องกันนับว่าแนวคิดน่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลักการเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กรตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สามารถเติบโตได้ และสามารถลงสู่ภาคสนาม เป็นการปฏิบัติกลยุทธ์น่านน้ำสีครามต่อไปควรพัฒนานโยบายส่งเสริม การพัฒนาลำดับกลยุทธ์ที่ถูกต้องเป็นรูปธรรมและแนวคิดน่านน้ำสีครามที่สมเหตุสมผลเพื่อให้มั่นใจโอกาสเติบโต และวิธีประเมินแนวคิดน่านน้ำสีครามตามหลักเกณฑ์ในลำดับนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการพัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดย จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผนแนวความคิดของตนเอง เพื่อ กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง จัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อดูแล และพัฒนากำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าสามชั้น จัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนเฉพาะโครงการและการปฏิบัติที่ช่วยให้กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง ปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่เท่านั้น จัดตั้งทีมบุคลากรสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง เพื่อบริหารจัดการ สร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ มีผลงานให้สังคมยอมรับให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน จัดสัมมนาระดมสมองเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพของบัณฑิตในแต่ละสาขาแต่ละคณะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามคุณลักษณะที่ประสงค์ของศาสตร์แต่ละสาขาและผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา จัดสัมมนาระดมสมองเพื่อพิจารณาอัตราค่าธรรมเนียมเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะเข้ามาศึกษาสามารถจ่ายได้สมเหตุสมผลและนำรายได้ไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการอย่างทั่วถึง จัดสัมมนาระดมสมองเพื่อทบทวนต้นทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขาและผลรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน จัดตั้งระบบติดตาม มีโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครบวงจรกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องโดยพัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้องของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3.5 ภาคสนามการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ปฏิบัติการกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กรตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ราชนครินทร์ ควรพัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุมเพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุม และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุมเพื่อเอาชนะอุปสรรคสี่ประการของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จากการวิจัยพบว่า การรู้ว่าจะมีชัยชนะเหนือสิ่งนี้ได้อย่างไร คือกุญแจสำคัญต่อการลดความเสี่ยงขององค์กร สิ่งนี้นำเราไปสู่หลักการที่ 5 ของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: การเอาชนะอุปสรรคสำคัญ ความสับสนวุ่นวายขององค์กร เพื่อให้การเอากลยุทธ์น่านน้ำสีครามไปปฏิบัติได้จริง ประเด็นสำคัญคือ การลดความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรต้องทิ้งภูมิปัญญา/ความเชื่อแบบดั้งเดิมที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ภูมิปัญญาหรือความเชื่อ ที่เชื่อว่า ยิ่งเปลี่ยนมากเท่าไหร่ก็ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการสร้างผลลัพธ์มากเท่านั้น แทนที่จะเป็นเช่นนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับวิธีคิดโดยใช้สิ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบหักมุม ซึ่งจะช่วยให้เอาชนะอุปสรรคทั้งสี่ประการได้รวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง ขณะเดียวกันก็จะได้แรงสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติในการออกจากสภาพสมดุลที่เป็นอยู่ โดย จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะหน่วยงานเพื่อกำหนดพัฒนาวิธีทางเลือกพิจารณายกระดับที่สำคัญเพื่อลดปัจจัยพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อการฝ่าฟันอุปสรรคเรื่องการขาดความรู้ความเข้าใจ ประการที่ 1 คือ ความรู้ความเข้าใจ: องค์กรติดอยู่กับสภาพความสมดุล การปลุกบุคลากรทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ให้รับทราบความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์น่านน้ำสีแดงอาจไม่ใช่เส้นทางสู่ความเติบทางผลกำไรในหรือการนำมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่ความเป็นเลิศอนาคตอีกต่อไป ประการที่ 2 คือ ทรัพยากรที่มีจำกัด: ยิ่งเปลี่ยนกลยุทธ์มากเท่าไร ก็ยิ่งคาดหมายได้ว่าต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น แต่ไม่ ทรัพยากรกำลังถูกตัดและไม่ใช่เพิ่มขึ้น ประการที่ 3 คือ แรงจูงใจมหาวิทยาลัยจะจูงใจ: ทีมผู้บริหารให้เคลื่อนไหวรวดเร็วและยึดมั่นอยู่กับการออกจากสภาพปกติที่เป็นอยู่ได้อย่างไร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาหลายปีและกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่มีเวลาขนาดนั้น ต้องจูงใจผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ประการที่ 4 คือ การเมืองมีการคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนา จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์เพื่อจัดโปรแกรมการใช้ตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนวิธีคิดและผลักดันภายในใจให้ท่านเปลี่ยนด้วยตนเอง กลุ่มลูกค้าสามชั้น จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน กลุ่มลูกค้าสามชั้นในการกำหนดร่วมกันถึงการ “วาดภาพที่ควรจะเป็น” บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อ ผู้บริหารและคณาจารย์รวมถึงเจ้าหน้าที่ได้ออกสำรวจความคิดเห็นความต้องการของประชาชนนักศึกษานักเรียนให้พบปัญหาด้วยตัวเองในการกำหนดร่วมกันถึงการสังเกตประโยชน์ของการให้บริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์การจัดการเรียนการสอน การให้บริการแก่สังคม การวิจัย จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อกระตุกอุปสรรคเรื่องทรัพยากรหลังจากทุกท่านยอมรับความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์และเห็นด้วยกับกรอบกลยุทธ์ใหม่ในระดับหนึ่งแล้ว เพื่อประหยัด ในการกำหนดร่วมกันถึงฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงจัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อดูแล และพัฒนากลุ่มลูกค้าสามชั้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าสามชั้น ยุทธศาสตร์ทางเลือกจากนักศึกษานักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา ใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ “ดีทีสุด”ในอนาคต แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกันสร้างแรงจูงใจมหาวิทยาลัยจะจูงใจ : ทีมผู้บริหารให้เคลื่อนไหวรวดเร็วและยึดมั่นอยู่กับการออกจากสภาพปกติที่เป็นอยู่ได้อย่างไร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาหลายปีและกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไม่มีเวลาขนาดนั้น ต้องจูงใจผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าสามชั้น จัดเวทีให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลาการเสนอแผน แนวความคิดของตนเอง ตามมุมมองของแต่ละท่านเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกันจัดตั้งศูนย์กลางความร่วมมือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อดูแล และพัฒนากลุ่มลูกค้าสามชั้น โดยแจกภาพคร่าวเชิงยุทธศาสตร์ก่อน-หลังบนกระดาษแผ่นเดียวเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าสามชั้นจัดตั้งโครงการย่อยเพื่อเสริมสร้างสนับสนุนการเมืองเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดการคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนาจ: “ที่มหาวิทยาลัยของเราคุณอาจถูกยิงล้มลงก่อนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯลฯ รวมถึงบริการทางเลือกอื่นๆ ที่เห็นชัดเจน และจัดตั้งทีมบุคลากรสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขณะที่อีกด้านหนึ่งก็ต้องเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรซึ่งปัจจัยทั้งสามประการคือ จุดร้อนคือ กิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรน้อยแต่มีศักยภาพจะให้ผลการปฏิบัติงานสูง ในทางตรงกันข้าม จุดเย็นคือ กิจกรรม ที่ใช้ทรัพยากรมากแต่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานน้อย และการเปลี่ยนม้า คือ การแลกทรัพยากรส่วนเกินในระหว่างหน่วยงานเพื่อลดช่องว่างของทรัพยากรด้วยการเรียนรู้ที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างถูกต้องสร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ มีผลงานให้สังคมยอมรับให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในระดับหน่วยงาน ระดับคณะ ระดับศูนย์ ระดับสำนัก และระดับสถาบัน

3.6 สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จากการวิจัยพบว่า การสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับกระบวนการยุติธรรมในการปรับทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุใดการระมัดระวังหรือละเมิดกระบวนการที่ยุติธรรมที่จะสร้างกลยุทธ์จึงมีพลังในการสร้างหรือทำลายเวลานำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของการยอมรับทางความคิดและอารมณ์ เมื่อคุณค่าทางอารมณ์ของท่านไม่ได้รับการยอมรับก็จะรู้สึกโกรธและไม่ใช้พลังกระทำการใดๆ กลับจะคอยถ่วงและคัดครั้น อาจโจมตีด้วยซ้ำดังนั้นการยอมรับแรงบันดาลใจให้เกิดแรงจูงใจจากภายในอย่างรุนแรงเป็นเหตุให้ท่านทำงานเกินหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้และเกิดอาสาร่วมมือและจะประยุกต์ใช้ความรู้และความชำนาญการของตนได้ดีกว่าควร พัฒนานโยบายส่งเสริมปฏิบัติการสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม พัฒนานโยบายส่งเสริมระบบบริหารจัดการและทรัพยากรเพื่อ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติการ สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดย แต่ละคณะและหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกันสร้างท้าทายในการรวมความคิดและจิตใจของท่านเข้ากับกลยุทธ์ใหม่ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจ การอุทิศทุ่มเทและความร่วมมือปฏิบัติอย่างเต็มใจ รวมทั้งการสนับสนุนผู้นำด้วยการดำเนินการกับความท้าทายเหล่านี้ช่วยให้เกิดความแตกต่างระหว่างการบังคับให้ทำกับการสมัครใจทำ ซึ่งขับเคลื่อนโดยความเต็มใจของบุคคล การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดมหาวิทยาลัยจะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตามการเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จุดสิ้นสุดเพราะขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้กระบวนการที่ไม่เหมาะสมทำลายการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ได้ การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นการคิดริเริ่มทางคุณค่าซึ่งทุกฝ่ายชนะนี้ไม่ใช่ว่ากลยุทธ์ไม่ดีหรือระบบที่คิดไว้ใช้การไม่ได้ ถ้าขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และไม่ได้ประเมินเหตุผลความจำเป็นสำหรับปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทำให้มีกลุ่มท่านหรือบางท่านในองค์กรเกิดคัดค้านต่อต้านอาจจะเป็นการแสดงออกหรือการไม่ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ซึ่งส่งผลร้ายพอกัน จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พลังของการะบวนการที่ยุติธรรม ความเสมอภาคหรือความยุติธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญในทุกยุคทุกสมัยรวมถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เน้น ความยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural Justice) ที่ต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในผลลัพธ์และอุทิศทุ่มเทเพื่อผลลัพธ์นั้นเพิ่มขึ้นเมื่อมีความยุติธรรมในกระบวนการการทำงานโดยแสดงออกทางด้านบริหาร ให้เห็นความยุติธรรม

ภายใต้ร่วมเงาของกฎหมายจะนำมาซึ่งการยอมรับในหมู่คันตั้งแต่ต้น เมื่อมีการดำเนินการอย่างยุติธรรมระหว่างการสร้างกลยุทธ์แล้วท่านก็จะเชื่อมั่นว่ามีสนามที่มีระดับซึ่งบันดาลใจให้ร่วมมืออย่างเต็มใจในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดี จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อประชุมทำความเข้าใจเป็นดาวกระจายในแต่ละหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก คณะ เพื่อวิเคราะห์เพื่อสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ กระบวนการที่ยุติธรรม การมีส่วนร่วมในกระบวน (Engagement) มีการอธิบาย (Explanation) มีความคาดหวังความชัดเจน (Clarity of expectation) ความไว้วางใจและการทุ่มเทอุทิศ “ฉันรู้สึกว่าความเห็นของฉันสำคัญ” อาสาร่วมมือ “ฉันจะทำมากกว่าที่กำหนดไว้ในหน้าที่”เกินความคาดหมายริเริ่มด้วยตนเอง จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน การกำหนดร่วมกันถึงการสร้างการดำเนินการในกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตั้งแต่บนสุดจนล่างสุดมหาวิทยาลัยจะมีผู้ปฏิบัติที่ยิ่งใหญ่และสม่ำเสมอได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกท่านในมหาวิทยาลัย ราชภัฏราชนครินทร์เป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และสนับสนุนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตามการเอาชนะอุปสรรคขององค์กรเพื่อจะนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจึงเป็นก้าวย่างสำคัญมุ่งสู่จดสิ้นสุดเพราะขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถทำให้กลยุทธ์แม้จะเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเกิดชะงักได้ จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงานเพื่อพิจารณากระบวนการที่ไม่เหมาะสมทำลายการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ได้เพื่อหาหนทางป้องกันปัญหาร่วมกัน จัดสัมมนาระดมพลังเพื่อพัฒนากระบวนการของการะบวนการที่ยุติธรรม ความเสมอภาคหรือความยุติธรรมเป็นประเด็นที่สำคัญในทุกยุคทุกสมัยรวมถึงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เน้นความยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural Justice)

3.7 การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์จากการวิจัยพบว่า ควรจัดตั้งหน่วยงานประเมินยุทธศาสตร์ประกอบด้วยบุคลากรทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วม โดยจัดตั้งหน่วยงานประเมินยุทธศาสตร์ประกอบด้วยผู้บริหารแต่ละคณะกำกับดูแลจัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย

3.8 การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ จากการวิจัยพบว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นพลวัตรต้องบุกเบิก แสวงหาน่านน้ำใหม่ตลอดเวลา บทสรุปความยั่งยืนและการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ การสร้างสร้างน่านน้ำสีครามไม่ใช่ความสำเร็จที่ยั่งยืนแต่เป็นกระบวนการที่มีพลวัตร เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาแล้วและผลการปฏิบัติงานอันทรงพลังเป้ฯที่รับรู้กันทั่วไป ไม่ช้าก็เร็วจะเห็นผู้เลียนแบบปรากฏขึ้นบน

เส้นขอบฟ้า คำถามคือ จะเร็วหรือช้าหรือการเลียนแบบจะทำได้ง่ายหรือทำได้ยากการคิดริเริ่มเชิงคุณค่าที่ดูเหมือนไม่เข้าท่าตั้งอยู่บนความคิดตรรกะของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์แบบดั้งเดิมการเลียนแบบมักต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลักๆ ทางด้านการเมือง การปฏิบัติการและวัฒนธรรมในองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์คิดริเริ่มอย่างมีคุณค่าได้เสียงของการยอมรับและมีสังคมให้การยอมรับทำให้การเลียนแบบทำได้ยากกลยุทธ์น่านน้ำสีครามอาจขัดแย้งกับภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยจัดตั้งหน่วยงานประเมินยุทธศาสตร์ประกอบด้วยบุคลากรทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมจัดตั้งหน่วยงานประเมินยุทธศาสตร์ประกอบด้วยผู้บริหารแต่ละคณะกำกับดูแล จัดสัมมนาระดมความคิดสำหรับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ หน่วยงาน การขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยแกนนำคือผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และ แต่ละคณะ และหน่วยงานจัดสัมมนาระดมความคิดร่วมกันสร้างท้าทายในการรวมความคิดและจิตใจของท่านเข้ากับกลยุทธ์ใหม่ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจ การอุทิศทุ่มเทและความร่วมมือปฏิบัติอย่างเต็มใจ รวมทั้งการสนับสนุนผู้นำด้วยการดำเนินการกับความท้าทายเหล่านี้ช่วยให้เกิดความแตกต่างระหว่างการบังคับให้ทำกับการสมัครใจทำ ซึ่งขับเคลื่อนโดยความเต็มใจของบุคคล

สรุป ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการ มี 5 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย 30 ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย มีดังนี้ (1) พัฒนาระบบการตัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (2) พัฒนาระบบการลดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (3) พัฒนาระบบการยกระดับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (4) พัฒนาระบบการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสีคราม (5) ศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ

จากยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย (ยุทธศาสตร์ระยะยาว) ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง (ยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง) และยุทธศาสตร์ระดับผลผลิตหรือกลวิธี/กิจกรรม (ยุทธศาสตร์ระยะสั้น) เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายและแผนการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ได้นำเสนอเพิ่มเติมจากที่เคยมีอยู่ในปัจจุบัน มีจุดเน้น ความต่างและคำประกาศที่โดดเด่นกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ คือ นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovations) 7 นวัตกรรม คือ (1) ระบบบริหารจัดการศูนย์นอกที่ตั้ง (2) ระบบพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ (3) ระบบตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานบัณฑิต (4) ระบบการรับนักศึกษาใหม่ (5) ระบบพัฒนาและตรวจสอบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน (6) ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ (7) ศูนย์บริหารจัดการวิทยาเขตบางคล้า มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มี 9 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย 16 ยุทธศาสตร์ระดับแนวทาง

และ 60 กิจกรรม โดยยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย มีดังนี้ ยุทธศาสตร์การสร้างขอบเขตตลาดใหม่ ยุทธศาสตร์การเน้นภาพใหญ่ ยุทธศาสตร์การก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม ยุทธศาสตร์กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง ยุทธศาสตร์การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กร ยุทธศาสตร์สร้างการดำเนินการในกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์การประเมินและควบคุม และยุทธศาสตร์การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ น่าจะได้นำยุทธศาสตร์ตามแนวคิดน่านน้ำสีครามไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทั้งในส่วนของนวัตกรรมเชิงคุณค่าและยุทธศาสตร์ พร้อมด้วยการปรับทิศทางการดำเนินงานให้เหมาะสมจะมารถผลักดันให้เกิดแนวทางที่มีพลังในการขับเคลื่อนต่อไปดังภาพยุทธศาสตร์ต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสำหรับผู้บริหารผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1.1 ควรนำผลการศึกษาจากร่างยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการการ เพื่อประกอบการพิจารณาเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ ทั้ง 40 แห่ง น่าจะได้นำยุทธศาสตร์ตามแนวคิดน่านน้ำสีครามไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทั้งในส่วนของนวัตกรรมเชิงคุณค่าและยุทธศาสตร์ พร้อมด้วยการปรับทิศทางการดำเนินงานให้เหมาะสมจะมารถผลักดันให้เกิดแนวทางที่มีพลังในการขับเคลื่อน

1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่งควรมีกระบวนการ การวิเคราะห์ สร้างอุปสงค์หรือ ความต้องการใหม่ วิธีการแสวงหานักศึกษาหรือผู้รับบริการ ตลาดและความต้องการใหม่จาก 3 กลุ่ม คือ ชั้นที่ 1 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเรียนหรือมารับบริการ ชั้นที่ 2 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์และไม่คิดที่จะมาเรียนหรือมารับบริการ และชั้นที่ 3 กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ซึ่ง

มหาวิทยาลัยเองคาดไม่ถึงว่าจะเป็นนักศึกษาหรือเข้ามารับบริการได้ เพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายชนะ – ชนะ อย่างยั่งยืน

1.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่งควรมีวิธีการและกระบวนการหลีกหนีการแข่งขัน (Head-to-Head Competition) โดยมีกรอบเส้นทางดำเนินการ 6 ประการ เป็นหลักในการวิเคราะห์ คือ 1) มองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ 2) มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาเหมือนกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้เรียนหรือนักศึกษา” ใหม่ 4) มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน 5) มองไปยังการสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้น 6) มองไปยังกาลเวลาที่ทันสมัยอยู่ในกระแสโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเทคโนโลยีที่ส่งผลในอนาคต และค้นพบคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังนี้

2.1 ควรแจกภาพยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการตื่นตัวเชิงภาพ (Visual Awakening) เพื่อการเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์และมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ หรือสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ใกล้เคียงรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ด้วยการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ใน ”สภาพที่เป็นจริง” นำไปสู่ยุทธศาสตร์ใหม่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์จะนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้

2.2 ควรมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) ให้กับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกภาคส่วน โดยวิทยากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจ

2.3 การนำผลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.4 นำผลการวิจัยเป็นแนวทางหรือเป็นแนวโน้มในการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ถูกต้อง และเหมาะสมกับปัจจุบันสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงสู่การปฏิบัติได้

2.5 ควรมีการจัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้เกิดการร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ ร่วมกันคิด และแก้ไขปัญหาร่วมกัน นั้นการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จของการขับเคลื่อนตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

2.6 ควรให้ความสำคัญในวิธีการคิดเพื่อปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบหักมุม ในการเอาชนะอุปสรรคสำคัญ 4 เรื่อง คือ 1) อุปสรรคเรื่องการขาดความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Hurdle) 2) อุปสรรคเรื่องทรัพยากรที่มีจำกัด (Resource Hurdle) 3) อุปสรรคเรื่องผู้ปฏิบัติขาด

แรงจูงใจ (Motivational Hurdle) และ 4) อุปสรรคเรื่องการเมืองในองค์กรการคัดค้านจากผู้ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและมีอำนาจ (Political Hurdle)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป เนื่องจากกลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด ในส่วนของสถาบันการศึกษาควรพิจารณาและประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของแต่ละสถาบันเป็นหลัก ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ การนำแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) ในเชิงลึก เป็นกรณีศึกษาแห่งๆไปครั้งละ 1 แห่ง ไปวิเคราะห์ทีละแห่งให้ลึกซึ้งและทดลองสู่การปฏิบัติจริงหลังจากได้ผลการวิจัยแล้ว เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

2. ควรจัดจัดอบรมให้ความรู้เรื่อง กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) โดยวิทยากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และผู้ประกอบการหรือสถาบันการศึกษาที่ได้นำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไปไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติทางบวก มองเห็นประโยชน์ที่จะนำกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ก่อนมีการดำเนินการวิจัยในสถานบันการศึกษาแห่งนั้นๆ การวิจัยเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งยังไม่มีการวิจัยในสถาบันการศึกษา

3. ควรมีการศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองของนักศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน นักศึกษา นักเรียน คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายในสถาบันนั้นๆ โดยพื้นที่ในการศึกษาควรครอบคลุมพื้นที่ที่นักศึกษานักเรียนอาศัยอยู่ ผู้ใช้บัณฑิต เจ้าของธุรกิจและสถานประกอบการ ฯลฯ

4. ควรมีการวิเคราะห์กรอบดำเนินการสี่ประการที่เริ่มจากรายบุคคลของบุคลากรในสถาบันนั้นๆ หลักจากได้รับการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีครามอย่างเข้าใจและมองเห็นประโยชน์

5. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการ นำกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (White Ocean Strategy) กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy) ฯลฯ มาสังเคราะห์หาหลักการที่โดดเด่นและนำมาประยุกต์ใช้รวมกัน ซึ่งกลยุทธ์ทุกกลยุทธ์มีจุดเด่นที่ไม่เหมือนกัน มีข้อดีทุกกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละสถานการณ์ เวลา และโอกาสที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร

6. ควรจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อการวาดภาพ "ที่ควรจะเป็น" บนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยอิงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งรู้แจ้งจากากรสำรวจภาคสนาม โดยฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ ทางเลือกจากนักศึกษา นักศึกษา

ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ รวมทั้งผู้ที่ไม่ใช่นักศึกษา และใช้เสียงสะท้อนสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีคราม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่คิดว่าจะ “ดีที่สุด” ในอนาคต

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กนกวรรณ เลื่อยคลัง. 2551**. การศึกษาสภาพปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.** คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

กนิษฐา นาวารัตน์. 2549. **การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกษม วัฒน.(2545). **การพัฒนาคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงาน. 2543. **พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543.** กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2540. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2541. **คุณภาพและการประเมินคุณภาพในวิถีทรรศน์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2541. **รายงานวิจัยเรื่องระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ: การอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2551. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับปรับปรุง.** กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), สำนักงาน. 2551. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : จุดทอง.

เฉลิมชัย หาญกล้า. 2545. **การพัฒนาการตรวจติดตามคุณภาพภายในของสถาบันราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช และคณะ. 2546 **ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมนโยบายการศึกษา.

ดนัย จันทร์เจ้าฉาย. 2552. **White Ocean Strategy กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว**. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : ดีเอ็มจี.

ดนัย เทียนพุฒิ. 255. **โลดแล่น ไอเดีย & นวัตกรรมในทะเลสีน้ำเงิน.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ทรงพล โสภณ. 2546. **การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทักษิณ ชินวัตร. 2547. นโยบายในการพัฒนาระบบอุดมศึกษา. **อนุสารอุดมศึกษา** 30 (มีนาคม): 8-9.

ทิพยรัตน์ สีเพชรเหลือง. 2545. **รูปแบบกลยุทธ์การจัดตั้งบรรษัทในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธเนศ จิตสุทิภากร. 2547. **การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธัญวัชร์ ไชยตระกูลชัย และอาทิตย์ โกวิทวรางกูร. 2550. **กรณีศึกษา Blue Ocean Strategy.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ยูเรก้า.

ธิดารัตน์ บุญนุช. 2543. **หลักการพัฒนากิจกรรมนิสิตนักศึกษา.** สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประดิษฐ์ อารยะการกุล. 2547. **การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปทีป เมธาคุณวุฒิ. 2538. **การจัดทำระบบสารสนเทศในระดับอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร. ภาควิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปทีป เมธาคุณวุฒิ. 2544. **เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.** สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปทีป เมธาคุณวุฒิ. 2552. **เอกสารประกอบการสอนการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา.** สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษา . กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2542). **ทิศทางการปฏิรูปการศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ : (พิมพ์ครั้งที่1)

พรชุลี อาชวอำรุง. 2546. **การบริหารสถาบันอุดมศึกษา.** สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ. [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา http://www.dusit.ac.th/new ver13/porobo.php (2551 พฤศจิกายน 17)

พสุ เดชะรินทร์. 2546. **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ Retooling The New Strategy.** กรุงเทพฯ. ผู้จัดการ.

พสุ เดชะรินทร์. 2546. **เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators.** พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์. 2547. **ยอดผู้นำยุคใหม่ The new era of leaders**. กรุงเทพฯ. ผู้จัดการ.

พสุ เดชะรินทร์. 2548. **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พสุ เดชะรินทร์. **การนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาใช้กับหน่วยงานราชการ.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา คอลัมน์ “แนวคิดการบริหาร” หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์.[2550 มกราคม 9]

พสุ เดชะรินทร์. **คิดแบบ Blue Ocean Strategy ตอนที่ 2**. คอลัมน์ “มองมุมใหม่” [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา :กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. www.Pasuonline.net คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [2550 มกราคม 4]

พสุ เดชะรินทร์. **แนวทางการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และการนำไปประยุกต์ใช้.** [ออนไลน์].2550. แหล่งที่มา: http://www.nrct.net/downloads/1105507_strategy50.pdf [2550 มกราคม 9]

พสุ เดชะรินทร์. **พัฒนาการต่อไปของ Blue Ocean Strategy**. [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. คอลัมน์ ”มองมุมใหม่”. [2550 มกราคม 9]

พสุ เดชะรินทร์. **มองมุมใหม่.** [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา กรุงเทพธุรกิจออนไลน์ : http://www.nrct.net/downloads/1105507_strategy50.pdf [2550 มกราคม 20]

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, พสุ เดชะรินทร์. 2542. **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ Strategic Management and Business Policy**. กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. 2540. **การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2542. **หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2549. **กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ. 2543**. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มาซาโกะ ซึรุตะ. 2552. **การพัฒนาโปรแกรมบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่นสู่ระดับโลก โดยใช้กลยุทธ์บลูโอเชี่ยน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. 2550. **กรอบแนวคิดการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. 2551. **คู่มือการราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551.** กรุงเทพฯ : จุดทอง.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. 2548. **ความเป็นผู้นำและการปฏิรูปการศึกษาด้านคุณภาพระดับอุดเมศึกษาในประเทศไทย : เกณฑ์บัลดริจวัดอะไรได้บ้าง.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน), สำนักงาน. 2551. **คำอธิบายประกอบการใช้แบบประเมินอภิมาน รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 1 กุมภาพันธ์ 2550.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

วิจิตร ศรีสอ้าน. 2518. **หลักการอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

วันชัย ศิริชนะ. 2537. **การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ. 2550. **การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. **ทฤษฎีการประเมิน.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ฉบับมาตรฐาน.** พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : ธีระฟิลม์และไซเท็กซ์. 2542.

สมยศ นาวีการ. 2537. **การบริหารพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.

สมยศ นาวีการ. 2545. **แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมยศ นาวีการ. 2546. **การวางแผนกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540. **ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สุกัญญา โฆวิไลกูล. 2545. การวิเคราะห์ระบบในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุชาติ ตันธนะเดชา. 2548. **อนาคตอุดมศึกษาไทยภายใต้กระแสการค้าเสรีข้ามชาติ.** ชุดรวมบทความ อันดับที่ 24: คณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธรรม อารีกุล. 2543. **"แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย" รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา.** สำนักงานโครงการปฏิรูปอุดมศึกษา สกศ. พิมพ์ครั้งที่ 1.

สุนีย์ จุไรสินทรุ์. 2549**. การสืบสอบสไตล์การเป็นผู้นำและสไตล์การสไตล์การบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อคณาจารย์และนักศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุพิตรา เศลวัตนะกุล. 2550. **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุวิมล ราชนบริบาล. 2541. **การศึกษากระบวนการประกันคุณภาพทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสน่ห์ จุ้ยโต. 2541. **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสนาะ เพียรธัญกรณ์. 2540 การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ ปริญามหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อมรวิชช์ นาครทรรพ. 2543. บนทางสู่คุณภาพ : **รายงานการติดตามผลการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการอดมศึกษา.** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

อุทุมพร จามรมาน. 2531. **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ.** กรุงเทพฯ : พันนี่พับบลิชชิ่ง.

โอพาร กลีบพุฒ. 2537. **การบริหารงานอย่างมีคุณภาพด้วย TQM.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์. 2540. **การกำหนดและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

As defined on the official web-site. [ออนไลน์]. 2550. Available from **:** **Http://www.blueoceanstrategy.com/about.about.php** (2010, November15)

Begley,P.T.and Stefkovich, J.A. 2004. Education,ethics,and the cult of efficiency : implications for values and leadership : **Journal of Educational Administration.** Vol. 42, No 2. pp.132 – 136.

Baldrige National Quality Program. 2004. **Education Criteria for Performance Excellence.** National Institute of Standards and Technology. Department of Commerce. USA

Bureau of Higher Education Standards. 2002. **Evaluation of a Pilot Project on Development of Higher Education Quality Assurance System under the Ministry of University Affairs Bangkok :** Ministry of University Affairs.

Bureau of Higher Education Standards. 2002. **QA at the Crossroads** : Role of MUA Bangkok : Ministry of University Affairs.

Bureau of Higher Education Standards. 2002. **SSR and Internal Audits** : A Practical Guide Bangkok : Ministry of University Affairs.

Battle, C.v. 1999. Foundations of Behavioural Research: Educational and Psychological Inquiry,Holt.

Clrak, C. 2001. Clarke". *books and writers*. 2003. http://www.kirjasto.sci.fi/aclarke.htm. Retrieved 2001-03-18.

Certo,S.C., and Peter, J.P. Z. 1991**. Strategic Management : Concept and Application**. New York : McGraw-Hill.

"Blue Ocean Strategy". 2004. **Harvard Business Review** (Boston : Harvard Business School Press) : 76-85.

Knowles, S.A. 1970. Handbook of College and University Administration. USA : McGraw-Hill.

Knowles, S.A. 1970. **The international encyclopedia of higher education.** San Francisco : Jossey – Bass.

Kim and Mauborgne. 2005. Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School Press.P.210 ISBN 1591396100.

Kim. 2004. Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School Press.

Kim and Mauborgne. Blue Ocean Strategy. ศิริวรรณ เสรีรัตน์. พิมพ์ครั้งที่ 4. เนชั่นบุ๊คส์ อินเตอร์เนชั่นแนล.เนชั่นกรุ๊ป. ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2550.

Luecke, R. and Collis, D.J. 2005. **Strategy : creating and Implement** . Massachuetts: Harvard Business School Press.

Marble, P. and Miller, T.K. 1991. "Standards of professional practice" ,in **Administration and leadership in student affairs : Actualizing student development in higher education,** eds. Miller, T.K.,Jr. Winston , R.B,. and Mendenhall, W.R. Muncie, IN Accelerated Development.

MacGlashan, R. and Singleton, T. 1987. **Strategic Management.** U.S.A. : Merrill Publishing Company.

"Multiple Critiques of Blue Ocean Strategy". 2007. Retrieved on 2007-07-19.

Office of the National Education Commission. 1999. **National Education Act of B.E. 2542 (1999) Bangkok:** Office of the Prime Minis.

Office of the National Education Standards and Quality Assessment. 2004. **The Eight Standards and 28 Key Performance Indicators of the ONESQ.**

Polard, Wayne E**.** 2005**. Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw".** CMO Magazine, December 1.

"Value Innovation: **The Strategy Logic of High Growth".** (January – February, 1997). Harvard Business review (Boston: Harvard Business School Press): 103–112.

INSEAD. 2005. **"A conversation with W. Chan Kim and Renee Mauborgne".** Retrieved on 2008 -12-31.

Rodger, David C.D. 1973. **Corporate strategy and Long-Range planning.** Ann Arbor, Mich: The Landis Press.

Tipp, P.A. 1977. **Student personnel administration in The international encyclopedia of higher education,** ed Asa S. Knowles. San Francisco : Jossey-Bass.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัย

1. ศาสตราจารย์ ดร. เดือน คำดี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอนก เทพสุภรณ์กุล
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายฝน เสกขุนทด
5. นายดนัย จันทร์เจ้าฉาย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอนก เทพสุภรณ์กุล อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิทักษ์ อาจคุ้มวง ที่ปรึกษาประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. รองศาสตราจารย์ ดร.เปรื่อง จันดา อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมบัติ พรหมเสน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาณพ ภาษิตวิไลธรรม อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมเดช นิลพันธุ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัติ กลิ่นงาม อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช วงศ์หล้า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาญชัย ยมดิษฐ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ บุณฑริก อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
13. ดร.บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
14. นายกมล ธีรภาพการุณย์ นักธุรกิจที่เชี่ยวชาญกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ในการสัมภาษณ์และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 2

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอนก เทพสุภรณ์กุล	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
2. อาจารย์พรพรรณ นินนาท	รองอธิการบดีกิจการสภามหาวิทยาลัย
3. อาจารย์มณเฑียร มุสิกทอง	รองอธิการบดีบริหาร
4. อาจารย์ ดร. สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี	รองอธิการบดีวางแผนและพัฒนา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มาณี พันธุ์เมือง	ผู้ช่วยอธิการบดี
6. อาจารย์ณัฐพงศ์ สุวรรณกุล	ผู้ช่วยอธิการบดี
7. อาจารย์ ดร. พรสิน สุภวาลย์	ผู้ช่วยอธิการบดี
8. อาจารย์ณัฐภูมิ สุทธกุล	ผู้ช่วยอธิการบดี
9. รองศาสตราจารย์ วิภาภรณ์ บุญยงค์	คณบดีคณะครุศาสตร์
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นภดล เชนะโยธิน	คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
11. อาจารย์ ดร. เทพนคร ทาคง	คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
12. อาจารย์ช่อมณี สุคันธิน	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงพร ภู่ผะกา	คณบดีคณะวิทยาศาสตร์
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายฝน เสกขุนทด	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลวดี โรจน์ไพศาลกิจ	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
16. อาจารย์เมธี พรมศิลา	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี
17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศรี ปักกะสีนัง	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
18. อาจารย์จินดา เนื่องจำนง	ผู้อำนวยการศูนศิลปะ วัฒนธรรมและท้องถิ่น
19. อาจารย์ธานินทร์ ปัญญาวัฒนากุล	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาคุณภาพครู
20. อาจารย์ไตรภพ โคตรวงษา	ผู้อำนวยการสถาบันเศรษฐกิจพอเพียง
21. นางนฤชล เรือนงาม	ผู้อำนวยการกองกลางสำนักงานอธิการบดี
22. อาจารย์ ดร. พิชญสิณี อริยะธนาวงศ์	รองผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการทะเบียน
23. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วัชรากร พาหะนิชย์	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
24. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วินัย จันทร์วงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต
24. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกื้อกูล สถาพรวจนา	ประธานสาขาวิชาจิตวิทยาและการแนะแนว
26. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานจิต โรจน	ประธานสาขาวิชาการเกษตร
27. นายกมล ธีรภาพการุณย์	นักธุรกิจที่เชี่ยวชาญกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

ภาคผนวก ค

รายนามมหาวิทยาลัยราชภัฏผู้บริหารตอบแบบวิเคราะห์และตอบแบบสัมภาษณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (มร.สส.)
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.)
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มจษ.)
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มรภ.พระนคร)
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (มรธ.)
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มบส.)
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ชม.)
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (มร.ช.)
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (มร.ลป.)
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ (มรอ.)
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (มร.พส.)
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (มรภ.กพ.)
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มร.นว.)
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (มร.พช.)
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อด.)
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มรม.)
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรล.)
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มร.สน.)
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มร.นม.)
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มรภ.สร.)
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มรภ.อบ.)
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (มกส.)
24. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มชย.)
25. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มรภ.รอ.)
26. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มรภ.ศก.)
27. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (มร.อย.)
28. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (มร.รพ.)
29. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (มรร.)
30. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (มรท.)
31. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

32. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (มรภ.พบ.)
33. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มร.กจ.)
34. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มรน.)
35. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.)
36. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (มรส.)
37. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.)
38. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (มรภ.)
39. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (มรภ.สข.)
40. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (มรย.)

รายนามมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION ADMINISTRATION AND MANAGEMENT STRATEGIE BASED ON THE BLUE OCEAN STRATEGY: A CASE STUDY OFRAJABHAT RAJANAGARINDRA UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์
"การแสวงหา การสร้าง และการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์"

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การแสวงหา การสร้าง และการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์
ชื่อ-สกุล.....
ตำแหน่งทางวิชาการ/ตำแหน่งทางการบริหาร.....
ประสบการณ์ในการสอนและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา.....
วันที่นัดสัมภาษณ์ ..... เวลา .....

ประเด็นสัมภาษณ์
การแสวงหา การสร้าง และการขับเคลื่อนกลยุทธ์น่านน้ำสีครามให้ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<u>การสร้างขอบเขตตลาดใหม่</u> ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์มีแนวโน้มใช้การแข่งขัน หรืออยู่ในน่านน้ำสีแดง การพัฒนาไปสู่การสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ สร้างความต้องการใหม่หรืออุปสงค์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นแทนที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในรูปแบบเดิม ผู้เรียนกลุ่มใหม่ การบริการใหม่ เพื่อเสริมสร้างแผนงานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ **จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น <u>ประเด็นที่ 1</u>** จากการพิจารณาในการสร้างตลาดและสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ท่านมีแนวทางอย่างไรบ้างในการสร้างขอบเขตตลาดใหม่ให้มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน 3 ประการคือ **จุดเน้น ความต่าง และคำประกาศที่โดดเด่น**

<u>ประเด็นที่ 2</u> การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ **"กรอบเส้นทางดำเนินการหกประการ"** เพื่อสร้างขอบเขตตลาดใหม่ของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม โดยละทิ้งการแลกหมัดต่อหมัดไปสู่การสร้างน่านน้ำสีคราม ประกอบด้วย

1) มองไปยังสถาบันอุดมศึกษา หรือทางเลือกอื่นๆ โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว ท่านมีแนวทางเลือกอื่นๆ อย่างไรบ้างในประเด็นนี้ เพื่อแสวงหาตลาดแสวงหา บุกเบิก ความต้องการใหม่ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขณะเดียวกันสามารถสร้างมูลค่ามากขึ้น

2) มองไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะผสมผสาน โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว ท่านมีแนวทางผสมผสานยุทธศาสตร์ที่ยอดเยี่ยมในการแสวงหาบุกเบิกตลาด แสวงหาความต้องการใหม่ในประเด็นนี้ อย่างไรบ้าง

3) มองไปยังการสร้างห่วงโซ่ของนักศึกษาและผู้เข้ามารับบริการ ให้คำจำกัดความคำว่า **"ผู้เรียนหรือนักศึกษา"** ใหม่ โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้วท่านคิดว่าห่วงโซ่ของผู้ซื้อ ใครคือผู้มีอำนาจตัดสินใจที่จะมาเรียน หรือมารับบริการ ท่านมีแนวทางเพื่อแสวงหาบุกเบิกความต้องการใหม่จากประเด็นนี้อย่างไรบ้าง

4) มองไปยังการสร้างหลักสูตรใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อื่นๆ **ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน** โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้วท่านคิดว่ามีอะไรเกิดขึ้นก่อน ระหว่าง และหลัง ตั้งแต่แรกจนสิ้นสุดที่นักศึกษาเข้ามารับการศึกษา ท่านจะมีแนวทางเพื่อแสวงหาบุกเบิกความต้องการขึ้นมาใหม่จากประเด็นนี้อย่างไรบ้าง

5) มองไปยังการสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นในผลงานและชื่อเสียง โดยปรับวิธีคิดเรื่องจุดเน้น โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้วท่านคิดว่านักศึกษาและผู้ที่เข้ามารับบริการมาเรียนที่นี่ เพราะมีอะไรเป็นเหตุจูงใจมาเพราะอารมณ์หรือเหตุผลอื่น ท่านจะมีแนวทางเพื่อแสวงหาบุกเบิกความต้องการขึ้นมาใหม่จากประเด็นนี้อย่างไรบ้าง

6) เวลาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จะมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวโน้มของเทคโนโลยีในอนาคต โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้วท่านจะมีแนวทางเพื่อแสวงหาบุกเบิกความต้องการขึ้นมาใหม่จากประเด็นนี้อย่างไรบ้าง

7) การก้าวให้พ้นความต้องการที่มีอยู่เดิม โดยกวาดตามองและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว ท่านจะมีแนวทางอย่างไรที่จะดึง กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาแต่ **"กำลังจะเป็น"** อยู่ในมุมตลาดรอที่จะเข้ามาเรียนหรือมารับบริการอย่างไรบ้าง กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง **"ปฏิเสธ"** ตั้งใจไม่เลือกเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์มาเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และ กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นนักศึกษาซึ่ง **"ตกสำรวจ"** อยู่ในตลาดที่ห่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์คาดไม่ถึงว่าจะเป็นนักศึกษาได้ท่านจะมีแนวทางเพื่อแสวงหาบุกเบิกความต้องการขึ้นมาใหม่จากประเด็นนี้อย่างไรบ้าง

แบบวิเคราะห์การดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบวิเคราะห์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พิจารณาว่าในมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา ตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid) อะไรได้บ้าง

ตอนที่ 3 การระบุระดับการดำเนินการสี่ประการมาตรฐานของ 9 องค์ประกอบ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบวิเคราะห์

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่งทางวิชาการ/ตำแหน่งทางการบริหาร.....

ประสบการณ์ในการสอนและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา.....

วันที่นัดสัมภาษณ์ ..... เวลา .....

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ พิจารณาว่าในมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา ตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid)

จากประสบการณ์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ผนวกกับข้อมูลที่ผู้วิจัยส่งมาพร้อมนี้ ประกอบด้วย ภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas) จำนวน 45 ผืนผ้าใบ และ ข้อมูลสภาพแวดล้อม SWOT ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ของการประเมินคุณภาพภายในที่มหาวิทยาลัยราชภัฏรายงานสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปี 2550 จำนวน 1 ตาราง ท่านมีแนวความคิดในประเด็นต่อไปนี้อย่างไรบ้าง

1. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา**ตัด (Eliminate)** อะไรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปได้บ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา**ลด (Reduce)** อะไรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปได้บ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา**ยกระดับ (Raise)** อะไรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาได้บ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา**สร้าง (Create Grid)** อะไรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นได้บ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3
การวิเคราะห์ ระบุระดับการดำเนินการสี่ประการมาตรฐานของ 9 องค์ประกอบ

กรอบดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) หมายถึง การวิเคราะห์พิจารณาว่าในมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา ตัด (Eliminate) ลด (Reduce) ยกระดับ (Raise) สร้าง (Create Grid) อะไรได้บ้าง และการระบุระดับของการวิเคราะห์ หลักการ มาตรฐานของ 9 องค์ประกอบ ของการประเมินคุณภาพภายในที่มหาวิทยาลัยราชภัฏรายงานสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปี 2550

1) ตัด (Eliminate) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่าน ควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในแต่ละองค์ประกอบ ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 9 ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด

1 หมายถึง ควรตัดออกเล็กน้อย
2 หมายถึง ควรตัดออกปานกลาง
3 หมายถึง ควรตัดออกมาก
4 หมายถึง ควรตัดออกมากที่สุด

2) ลด (Reduce) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่าน ควรพิจารณาจะลดส่วนประกอบใดในแต่ละองค์ประกอบ ตั้งแต่องค์ประกอบที่1 ถึงองค์ประกอบที่ 9 ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด

1 หมายถึง ควรลดลงเล็กน้อย
2 หมายถึง ควรลดลงปานกลาง
3 หมายถึง ควรลดลงมาก
4 หมายถึง ควรลดลงมากที่สุด

3) ยกระดับ (Raise) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่าน ควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับส่วนประกอบใด ในแต่ละองค์ประกอบ ตั้งแต่องค์ประกอบที่1 ถึงองค์ประกอบที่ 9 ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด

1 หมายถึง ควรเพิ่มหรือยกระดับเล็กน้อย
2 หมายถึง ควรเพิ่มหรือยกระดับปานกลาง
3 หมายถึง ควรเพิ่มหรือยกระดับมาก
4 หมายถึง ควรเพิ่มหรือยกระดับมากที่สุด

4) สร้าง (Create Grid) หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่าน ควรพิจารณาจะสร้างส่วนประกอบใดขึ้นมาใหม่ในแต่ละองค์ประกอบ ตั้งแต่องค์ประกอบที่1 ถึงองค์ประกอบที่ 9 ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด

1 หมายถึง ควรสร้างเล็กน้อย
2 หมายถึง ควรสร้างปานกลาง
3 หมายถึง ควรสร้างมาก
4 หมายถึง ควรสร้างมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการ	**1) ตัด (Eliminate)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับ ส่วนประกอบใดในด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใดระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. การกำหนดปรัชญา ตลอดจนมีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ แผนการดำเนินงานและมีการกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อความสำเร็จ																
2. การบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานที่กำหนดตามปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินการ																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน	**1) ตัด (Eliminate)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับ ส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. มีระบบ กลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร																
2. มีกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ																
3. มีโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนซึ่งบุคคลองค์กร และชุมชนภายนอกมีส่วนร่วม																
4. มีจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ																
5. มีสัดส่วนของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก หรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ																
6. มีสัดส่วนของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน (ต่อ)	**1) ตัด (Eliminate)** คนคิดว่ามหาวิทยาลัยของคนควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** คนคิดว่ามหาวิทยาลัยของคนควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** คนคิดว่ามหาวิทยาลัยของคนควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** คนคิดว่ามหาวิทยาลัยของคนควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7. มีกระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของคณาจารย์																
8. มีระบบกลไกสนับสนุนให้อาจารย์ประจำทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน																
9. มีร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้งานทำและการประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี																
10. มีร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์																
11. มีระดับความพึงพอใจของนายจ้างผู้ประกอบการและผู้ใช้บัณฑิต																
12. มีร้อยละของนักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่าสำเร็จการศึกษาในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมาได้รับประกาศเกียรติคุณ ยกย่องในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม กีฬา สุขภาพ ศิลปะและวัฒนธรรมและด้านสิ่งแวดล้อมระดับชาติหรือนานาชาติ																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 3 **กิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษา**	**1) ตัด (Eliminate)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับ ส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านการเรียนการสอนของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. มีการจัดการบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า																
2. มีการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับคุณลักษณะ ของบัณฑิตที่พึงประสงค์																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	**1) ตัด (Eliminate)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านการวิจัยของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านการวิจัยของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับ ส่วนประกอบใดในด้านการวิจัยของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านการวิจัยของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. มีการพัฒนาระบบกลไกในการสนับสนุนการผลิตงานวิจัยและงานสร้างสรรค์																
2. มีระบบการจัดการความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์																
3. เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ																
4. ร้อยละของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หรืออนุสิทธิบัตรหรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 5 การบริการทางวิชาการแก่สังคม	**11) ตัด (Eliminate)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านการบริการวิชาการวิชาการแก่สังคมของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านการบริการวิชาการวิชาการแก่สังคมของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับ ส่วนประกอบใดในด้านการบริการวิชาการวิชาการแก่สังคมของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านการบริการวิชาการวิชาการแก่สังคมของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาได้ในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. มีระบบและกลไกในการบริการวิชาการแก่สังคมตามเป้าหมายของสถาบัน																
2. มีร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีส่วนร่วมในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอก																
3. มีร้อยละของกิจกรรมหรือโครงการบริการทางวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของ																
4. มีร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ																
5. มีจำนวนแหล่งให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	1) ตัด (Eliminate) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด				2) ลด (Reduce) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				3) ยกระดับ (Raise) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับส่วนประกอบใดในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				4) สร้าง (Create Grid) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	**1) ตัด (Eliminate)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านการบริหารและการจัดการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านการบริหารและการจัดการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับ ส่วนประกอบใดในด้านการบริหารและการจัดการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านการบริหารและการจัดการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. สภาสถาบันใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและสามารถผลักดันสถาบันแข่งขันได้ในระดับสากล																
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน																
3. มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรการเรียนรู้																
4. มีระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 7 **การบริหารและการจัดการ** (ต่อ)	**1) ตัด (Eliminate)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านการบริหารและการจัดการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านการบริหารและการจัดการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับ ส่วนประกอบใดในด้านการบริหารและการจัดการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านการบริหารและการจัดการของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
5. มีศักยภาพของระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย																
6. มีระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา																
7. มีร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับรางวัลผลงานทางวิชาการ หรือ วิชาชีพในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ																
8. มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา																
9. มีระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวบ่งชี้และเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 8 **การเงินและงบประมาณ**	**1) ตัด (Eliminate)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านการเงินและงบประมาณของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใด ออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านการเงินและงบประมาณของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับส่วนประกอบใดในด้านการเงินและงบประมาณของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านการเงินและงบประมาณของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. มีระบบกลไกการจัดสรร การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การตรวจสอบการเงิน และงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ																
2. มีการใช้ทรัพยากรในและนอกสถาบันร่วมกัน																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	**1) ตัด (Eliminate)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาตัดส่วนประกอบใดในด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันออกไปในระดับใดออกไปในระดับใด				**2) ลด (Reduce)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาลดส่วนประกอบใดในด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันลงไปในระดับใด				**3) ยกระดับ (Raise)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาเพิ่มหรือยกระดับส่วนประกอบใดในด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นไปในระดับใด				**4) สร้าง (Create Grid)** ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านควรพิจารณาสร้างส่วนประกอบใดในด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพของสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขึ้นมาในระดับใด			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา																
2. มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา																
3. ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน																

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวกนกวรรณ เลื่อยคลัง สำเร็จการศึกษาครุศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาและการแนะแนว จากคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏธนบุรี ในวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2546 และศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ที่ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาคต้นปีการศึกษา 2549 โดยเริ่มทำงานครั้งแรกที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ในตำแหน่งอาจารย์เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2546 เป็นประธานสาขาวิชาจิตวิทยาและการแนะแนวในวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2549 ถึงวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 และในวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ถึงปัจจุบันเป็นผู้ช่วยคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย