

กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ



นางสาวนงศ์ลักษณ์ โชติวิทยานินทร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

REPUTATION MANAGEMENT STRATEGIES FOR RAJABHAT UNIVERSITIES

Miss Nongluck Chotevithayathanin



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 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
โดย	นางสาวนงศ์ลักษณ์ โชติวิทย์ธานินทร์
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุุชฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท สติรกุล เตชพาหพงษ์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์)

นงศ์ลักษณ์ โชติวิทยานันท์ : กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (REPUTATION MANAGEMENT STRATEGIES FOR RAJABHAT UNIVERSITIES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, 576 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา 2) ศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) นำเสนอกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก 8 มหาวิทยาลัย จากการจัดอันดับของไทมส์ไฮเออร์เอดยูเคชัน มหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสำหรับเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก 13 คน การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 30 คน การประชุมระดมความคิดเห็นด้วยเทคนิควงล้อขนาด 9 คน และการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน และเก็บข้อมูลด้วยการสำรวจความคิดเห็นกับอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ 1,020 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการวิเคราะห์เนื้อหา แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น แผนภูมิวงล้อขนาด ภาพวาดบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ และแบบวิเคราะห์รอบการดำเนินการสื่อสาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที และสถิติทดสอบเอฟ ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้

1. แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาศึกษา พบว่า การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แบรินด์มหาวิทยาลัย การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ซึ่งทุกองค์ประกอบจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงจะทำให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น และการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องมองภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นลำดับขั้นตอน

2. สภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า กลยุทธ์มหาวิทยาลัยบางแห่งยังไม่มีชัดเจนและไม่มีความชัดเจน ต้องเน้นการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และการทำวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง มหาวิทยาลัยบางแห่งไม่สามารถขับเคลื่อนตามกลยุทธ์มหาวิทยาลัยที่กำหนด มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีความเข้มแข็งทางวิชาการและการวิจัยน้อย ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น คุณภาพนักศึกษา คุณภาพอาจารย์และบุคลากร คุณภาพการเรียนการสอน เป็นต้น สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า นักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดี ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของนักศึกษาวิทยาลัยราชภัฏสูงกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลางมีความคิดเห็นแตกต่างกับผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์และกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้าต้องกลับไปเน้นจุดยืนเดิมที่เคยมีชื่อเสียงมาก่อนก่อนที่จะปรับเปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ คือการเป็นสถาบันหลักในการผลิตบัณฑิตครูเพื่อรับใช้สังคมและประเทศ และมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

4. กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ 1) วิสัยทัศน์ ผลิตครูและพัฒนาท้องถิ่น 2) พันธกิจ เน้นคุณภาพการสอนและการวิจัย 3) ค่านิยม (วัฒนธรรมราชภัฏ) มุ่งทำงานเป็นเลิศ มีคุณธรรมจริยธรรม และ 4) เป้าหมาย มีตำแหน่งมหาวิทยาลัยชัดเจน โดยมีกลยุทธ์หลักในการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ได้แก่ กลยุทธ์มหาวิทยาลัย มีจุดยืน ชี้นำสังคม อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ผลิตครูและพัฒนาท้องถิ่น ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย ผลิตครูและเป็นพี่ของชุมชน แบรินด์มหาวิทยาลัย ให้ออกัส ความหวัง และความภูมิใจ การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ เป็นกลไกการจัดการชื่อเสียง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ตอบสนองความคาดหวังทุกกลุ่ม การสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง และการฟื้นฟูชื่อเสียง สร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ที่ดีและมีคุณค่า และการยอมรับชื่อเสียง นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรมีคุณภาพ และกลยุทธ์เสริมในมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม รับใช้สังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม มีนโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียว การจัดการทรัพยากรบุคคล มีเส้นทางอาชีพและสมรรถนะบุคลากร การจัดการความเสี่ยง ทำงานเชิงรุกและมีแผนความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง ยึดหลักธรรมาภิบาล และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต บริหารงานเชิงรุกและวางตนเป็นกลาง

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

สาขาวิชา อุดมศึกษา

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5384283827 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: REPUTATION MANAGEMENT / RAJABHAT UNIVERSITY / UNIVERSITY STRATEGY

NONGLUCK CHOTEVITHAYATHANIN: REPUTATION MANAGEMENT STRATEGIES FOR RAJABHAT UNIVERSITIES. ADVISOR: ASST. PROF. ARUNEE HONGSIRIWAT, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D., 576 pp.

The objectives of this research are: 1) to analyze concept and process on reputation management in higher education institutions, 2) to identify conditions and problems on reputation management of Rajabhat Universities, 3) to investigate projection and direction on reputation management of Rajabhat Universities, and 4) to manifest reputation management strategies for Rajabhat Universities. The samples are 8 world reputational higher education institutions ranked by Time Higher Education, 23 Rajabhat Universities, Rajabhat Universities' stakeholders including 13 persons for in-depth interview 30 persons for semi-structure interview, 9 persons for brainstorming with future wheels technique and 11 persons for connoisseurship , and 1,020 instructors and students from 23 Rajabhat Universities for opinion survey. The research tools are content analysis form, in-depth interview form, semi-structure interview form, questionnaire, future wheels chart, the strategy canvas, and the four actions framework form. The statistics uses for data analysis are frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test. The research results were as follows:

1. The concept and process on reputation management in higher education institutions indicated that university reputation management was related on university strategy, identity/uniqueness, image, brand, organizational communication and public relations, and stakeholders which needed to have consistent movement and direction. To manage university reputation, it had to overview and handle them with systematic and step by step management.

2. The conditions and problems on reputation management of Rajabhat Universities revealed that some universities had vague and unattractive strategies, needed to emphasize on quality of teaching and research application, and partly attained university strategy. Many Rajabhat Universities had somewhat poorly on academic and research strengths. The success factors on Rajabhat University reputation management were providing quality on students, instructors, personnel, learning and teaching, etc. The opinions on the reputation management recognition of Rajabhat Universities indicated that both Rajabhat University students and instructors are in good level. The Rajabhat students had highly recognized more than the Rajabhat instructors with significance level at 0.01 and the respondents from the Central group had different opinions from the Rattanakosin group and the Northeastern group with significance level at 0.05.

3. The projection and direction on reputation management of Rajabhat Universities in 10 year forward found that Rajabhat Universities need to pinpoint on previous reputation of practice teacher outstanding and to serve the society and nation, before renaming to Rajabhat Institute and Rajabhat University respectively, and to underline on university for local development as well.

4. The reputation management strategies for Rajabhat Universities had 4 aspects: 1) vision – practice teacher and local development 2) mission – quality on teaching and research 3) values (Rajabhat's culture) – work excellence and moral and ethics and 4) goals – obvious position. The core strategies of reputation management were university strategy – standpoint and society leading guidelines, identity/uniqueness - practice teacher and local development, image - practice teacher and society leading guidelines, brand – opportunity, hope and be proud, organizational communication and PR – mechanism on reputation, stakeholders – response to all group expectations, building, maintaining and recovering reputation – building good and value on image and brand, and the additional strategies were perspectives on reputation management, namely, social responsibility – serving society, environment – green university policy, human resources – personnel career path and competency , risk – proactive work and risk plan, conflict- good governance, and issue and crisis – work proactive and neutrality.

Department: Educational Policy Management and Leadership
Field of Study: Higher Education
Academic Year: 2016

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดีเป็นผลมาจากความมุ่งมั่น เอาใจใส่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นอย่างดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย โดยท่านทั้งสองนั้นคอยให้กำลังใจ ชี้แนะ และเสนอมุมมองและข้อคิดเห็นต่าง ๆ อย่างดียิ่งส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ยังเป็นผลจากความเมตตาและให้ข้อเสนอแนะเป็นอย่างดีของประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านคือ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์ รวมทั้งกำลังใจจากคณาจารย์อาวุโส ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.วชิราพร อัจฉริยโกศล รองศาสตราจารย์ ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผดุง พรหมมูล และรองศาสตราจารย์ ดร.เทื่อน ทองแก้ว และอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต รองศาสตราจารย์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วยความเคารพอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่มอบทุนวิจัย “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช รุ่นที่ 26 ครั้งที่ 1/2558 เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัย(ราชภัฏ)สวนดุสิต ที่ให้โอกาสและเวลาสำหรับการศึกษาต่อ ขอขอบพระคุณและขอบคุณบรรดาผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา และผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ตลอดจนพี่ ๆ และเพื่อน ๆ สาขาอุดมศึกษารุ่นที่ 23 ทุกท่านที่คอยติดตามสอบถามและสง่ากำลังใจให้แก่ผู้วิจัย ตลอดช่วงเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ “บิดา & มารดา” ผู้ให้ความสนับสนุนทั้งกำลังใจและกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา และหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะมีประโยชน์และคุณค่าต่อแวดวงวิชาการและสถาบันอุดมศึกษาไทยต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามวิจัย	12
วัตถุประสงค์การวิจัย	12
ขอบเขตการวิจัย	13
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	14
กรอบแนวคิดในการวิจัย	15
สรุปคำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	17
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	25
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
ตอนที่ 1 แนวคิดการจัดการชื่อเสียงองค์กร.....	28
ตอนที่ 2 แนวคิดการตลาดในอนาคต.....	130
ตอนที่ 3 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กร	143
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	151
ตอนที่ 5 หลักการและภารกิจของอุดมศึกษา	180
ตอนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	186

ตอนที่ 7 เทคนิคการวิจัย	192
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	195
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	202
ระยะที่หนึ่ง วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา.....	202
ระยะที่สอง ศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ...	206
ระยะที่สาม ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	217
ระยะที่สี่ จัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	220
ระยะที่ห้า ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	224
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	231
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา.	233
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราช ภัฏ.....	285
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569).....	333
ตอนที่ 4 ผลการจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	371
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	437
สรุปผลการวิจัย.....	439
อภิปรายผลการวิจัย.....	455
ข้อเสนอแนะ	472
รายการอ้างอิง	475
ภาคผนวก.....	494
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ / รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	495
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัยชุดที่ 1-8.....	505

ภาคผนวก ค ตัวอย่างกำหนดการประชุมระดมความคิดเห็น/การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ..	547
ภาคผนวก ง ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ 8 มหาวิทยาลัย	550
ภาคผนวก จ ที่มากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	568
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	576



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างระบบการใช้ชื่อแบรนด์ขององค์กรขนาดใหญ่	65
ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนแบรนด์ (Re-branding) ของพรรคประชาธิปัตย์	69
ตารางที่ 2.3 สรุปนิยามของคำว่า “ชื่อเสียง” หรือ “ชื่อเสียงองค์กร” รวบรวมโดยวอลค์เกอร์	87
ตารางที่ 2.4 สรุปนิยามของคำว่า “ชื่อเสียง” หรือ “ชื่อเสียงองค์กร” รวบรวมโดยโรเบิร์ตส์	88
ตารางที่ 2.5 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อประเด็นความยากง่ายในการจัดการชื่อเสียงองค์กร	96
ตารางที่ 2.6 ความแตกต่างระหว่างการจัดการแบรนด์และการจัดการชื่อเสียง	104
ตารางที่ 2.7 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กร	124
ตารางที่ 2.8 องค์ประกอบการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาไทยของ URANK	128
ตารางที่ 2.9 ตัวชี้วัดการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์	129
ตารางที่ 2.10 เปรียบเทียบแนวคิดการตลาดในปัจจุบันกับในอนาคต	138
ตารางที่ 2.11 โมเดลเมทริกซ์ค่านิยม	140
ตารางที่ 2.12 ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	158
ตารางที่ 2.13 เปรียบเทียบหลักการพื้นฐานระหว่างกลยุทธ์น้ำใสแฉ้งและกลยุทธ์น้ำใส คราม	169
ตารางที่ 2.14 สรุปขั้นตอน 4 ประการที่จะช่วยให้เห็นภาพกลยุทธ์	172
ตารางที่ 2.15 เปรียบเทียบจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษากับภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ...	182
ตารางที่ 3.1 ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่งที่ใช้พิจารณาคัดเลือกเป็นตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค	209
ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่างกลุ่มอาจารย์ กลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาตรี และกลุ่มนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง	210
ตารางที่ 3.3 สรุปจำนวนแบบสอบถามที่ส่งให้กับอาจารย์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับ บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง	211

ตารางที่ 3.4 ลักษณะของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	212
ตารางที่ 3.5 ผลการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงของแบบสอบถาม	215
ตารางที่ 3.6 สรุปรูปจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เครื่องมือวิจัยชุดที่ 7 และ 8	221
ตารางที่ 4.1 ความมีชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก.....	234
ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบภาพรวมผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของ ไทเมส์ ช่วงปี 2010-16 (พ.ศ. 2553-2559) 8 สถาบัน จำแนกตามภูมิภาค.....	247
ตารางที่ 4.3 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทเมส์ .	248
ตารางที่ 4.4 ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก ...	261
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก	265
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 13).....	271
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย	273
ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 13).....	286
ตารางที่ 4.9 จำนวนความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (n = 13).....	288
ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	293
ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	297
ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (n = 13)	298
ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และมหาวิทยาลัย (n = 1,020).....	300

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นอาจารย์ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การสอน และประสบการณ์การบริหาร (n = 512).....	302
ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนักศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา และคณะวิชาที่ศึกษา (n = 508).....	303
ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของอาจารย์และนักศึกษา จำแนกตามอายุ เพศ ระดับการศึกษา และ มหาวิทยาลัย	304
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียง มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำแนกตามรายองค์ประกอบและรายด้าน	307
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียง มหาวิทยาลัย จำแนกตามรายข้อ	309
ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัย ราชภัฏในแต่ละองค์ประกอบของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัย ราชภัฏ	321
ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัย ราชภัฏในแต่ละด้านของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ ...	321
ตารางที่ 4.21 ค่าสถิติการทดสอบระดับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ราชภัฏด้านการสร้างชื่อเสียงของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ	323
ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ.....	325
ตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการ จัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ	325
ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัย ราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามสถานภาพ ผู้ตอบ	326

ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการ จัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตาม กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	331
ตารางที่ 4.36 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัย ราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามกลุ่ม มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	332
ตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการ จัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	332
ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ทิศทางจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	334
ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	361
ตารางที่ 4.40 สรุปข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่งบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์	371
ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	385
ตารางที่ 4.42 จำนวนเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ จำแนกตามองค์ประกอบ/ด้าน (n = 23).....	386
ตารางที่ 4.43 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 15).....	388
ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบการดำเนินการสี่ประการ (n = 15)	390
ตารางที่ 4.45 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 12).....	393
ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	395
ตารางที่ 4.47 ผลการประเมินสถานการณ์ภาพภายในการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	401
ตารางที่ 4.48 ผลการประเมินสถานการณ์ภาพภายนอกการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	402
ตารางที่ 4.49 ผลการจัดทำ SWOT Matrix: กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	404
ตารางที่ 4.50 ผลการจัดทำ SWOT Matrix: กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST).....	409
ตารางที่ 4.51 ผลการจัดทำ SWOT Matrix: กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO).....	413

ตารางที่ 4.52 ผลการจัดทำ SWOT Matrix: กลยุทธ์เชิงรับ (WT) 419



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	16
แผนภูมิที่ 2.1 องค์ประกอบของแบรนด์	42
แผนภูมิที่ 2.2 ความสัมพันธ์แบบลูกโซ่ระหว่างการอธิบายถึงแบรนด์ ความแข็งแกร่งของแบรนด์ และมูลค่าของแบรนด์	55
แผนภูมิที่ 2.3 การปรับเปลี่ยนแบรนด์ใหม่	68
แผนภูมิที่ 2.4 ทฤษฎีหรือมุมมองที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร	90
แผนภูมิที่ 2.5 ความเชื่อมโยงระหว่าง เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร	94
แผนภูมิที่ 2.6 โมเดล 3i การตลาด 3.0 ในอนาคต	139
แผนภูมิที่ 2.7 แนวคิดการตลาดยุคใหม่ 8P	142
แผนภูมิที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินสถานภาพองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์	161
แผนภูมิที่ 2.9 การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix	163
แผนภูมิที่ 2.10 ลำดับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม	173
แผนภูมิที่ 2.11 อุปสรรคการนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามไปปฏิบัติ	175
แผนภูมิที่ 2.12 ผลของกระบวนการที่เป็นธรรมต่อทัศนคติและพฤติกรรมบุคลากร	176
แผนภูมิที่ 2.13 กรอบการดำเนินการสี่ประการ “ตัด - ลด - ยก - สร้าง” (ERRC)	178
แผนภูมิที่ 2.14 การแสวงหาความแตกต่างและต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน	179
แผนภูมิที่ 2.15 วงล้ออนาคตในระดับชั้นต่าง ๆ	194
แผนภูมิที่ 3.1 สรุปภาพรวมการดำเนินการวิจัย	227
แผนภูมิที่ 4.1 วงล้อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569	340
แผนภูมิที่ 4.2 วงล้อพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569	341
แผนภูมิที่ 4.3 วงล้อค่านิยมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569	343
แผนภูมิที่ 4.4 วงล้อเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569	344

แผนภูมิที่ 4.5 วงล้ออนาคตกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	345
แผนภูมิที่ 4.6 วงล้ออนาคตอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	346
แผนภูมิที่ 4.7 วงล้ออนาคตภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	347
แผนภูมิที่ 4.8 วงล้ออนาคตแบรนด์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	348
แผนภูมิที่ 4.9 วงล้ออนาคตการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	349
แผนภูมิที่ 4.10 วงล้ออนาคตผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	350
แผนภูมิที่ 4.11 วงล้ออนาคตการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	351
แผนภูมิที่ 4.12 วงล้ออนาคตการจํารังรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	352
แผนภูมิที่ 4.13 วงล้ออนาคตการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	353
แผนภูมิที่ 4.14 วงล้ออนาคตการยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	354
แผนภูมิที่ 4.15 วงล้ออนาคตความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	355
แผนภูมิที่ 4.16 วงล้ออนาคตการจัดการสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	356
แผนภูมิที่ 4.17 วงล้ออนาคตการจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	357
แผนภูมิที่ 4.18 วงล้ออนาคตการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	358
แผนภูมิที่ 4.19 วงล้ออนาคตการจัดการความขัดแย้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	359
แผนภูมิที่ 4.20 วงล้ออนาคตการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ..	360
แผนภูมิที่ 4.21 ตำแหน่งกลยุทธ์องค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	403

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทุกภาคส่วนของสังคมต่างได้รับผลจากแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการ อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยหรืออัตราแลกเปลี่ยน ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การรวมกลุ่มประเทศ การแข่งขัน การปฏิรูปองค์กร การมุ่งคุณภาพ การชะลอการแต่งงาน และอัตราการเกิดลดลง เป็นต้น ซึ่งในส่วนของภาคอุดมศึกษาก็ได้รับผลกระทบเช่นกันทำให้ต้องปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความอยู่รอด เช่น การจัดการศึกษาให้กับคนส่วนใหญ่ของสังคม (Massification) การบริหารจัดการแบบเอกชน (Privatization) การให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) มาตรฐาน (Standardization) และความเป็นนานาชาติ (Internationalization) เป็นต้น (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2546: 8-19)

นอกจากนี้ ภาคอุดมศึกษายังได้รับผลกระทบจากงบประมาณของรัฐที่มีจำกัด งบประมาณเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับงบการศึกษาระดับอื่นและงบประมาณแผ่นดินส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องแสวงหาแหล่งทุนและรายได้ด้วยตนเอง จึงต้องนำเอาแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การตลาดมาใช้บริหารจัดการมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเปลี่ยนบทบาทกลายเป็นผู้เล่นเชิงการตลาดท่ามกลางจำนวนของสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้นทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อตอบสนองประโยชน์หรือความต้องการของผู้เรียนที่มีหลากหลายกลุ่ม (Consumerization) ซึ่งสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เรียกว่า “โลกาภิวัตน์ทางการอุดมศึกษา” กล่าวคือภาคอุดมศึกษาทั่วโลกกลายเป็นส่วนหนึ่งของภาคธุรกิจขนาดใหญ่ (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2553: 9; อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ, 2552: 10)

สำหรับภาคอุดมศึกษาไทยนั้นได้รับผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ทางการอุดมศึกษาตั้งแต่ พ.ศ. 2537 โดยต้องเผชิญกับปัญหาและแรงกดดันจากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เช่น การขยายตัวเชิงปริมาณอย่างรวดเร็วของสถาบันอุดมศึกษา ฐานแนวโน้มที่ลดลงของผู้เรียนระดับปริญญาตรี การผลิตบัณฑิตเกินความต้องการของประเทศ/ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน/ไม่รองรับการลงทุนขนาดใหญ่ของภาครัฐและภาคเอกชน การแข่งขันที่มากขึ้นจากนโยบายเปิดเสรีทางการศึกษาและประชาคมอาเซียน ขีดจำกัดด้านทรัพยากร/สิ่งอำนวยความสะดวก ผลกระทบทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการปฏิรูปการศึกษา เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาไทยขยายตัวเชิงปริมาณสูงมาก โดยในปี 2557 พบว่ามีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนทั้งกลุ่มเก่าและกลุ่มใหม่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวนมากถึง 175 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ 14 แห่ง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 19 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง (ตั้งแต่ปี 2558 คงเหลือ 38 แห่ง) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง วิทยาลัยชุมชน (สถาบันวิทยาลัยชุมชน) 20 แห่ง มหาวิทยาลัยเอกชน 43 แห่ง วิทยาลัยเอกชน 20 แห่ง และสถาบันเอกชน 12 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเหล่านี้กระจายตัวอยู่ทั้งในกรุงเทพฯ และปริมณฑล และเมืองหลักในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ และหากรวมสถาบันอุดมศึกษาสังกัดอื่น เช่น วิทยาลัยบรมราชชนนี-กระทรวงสาธารณสุข กรมศิลปากร-สถาบันพัฒนศิลป์ กรมพลศึกษา-สถาบันการพลศึกษา ทั่วประเทศคาดว่าจะมีจำนวนสถาบันอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่า 250 แห่ง

การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีอุปทาน (Supply) มากกว่าอุปสงค์ (Demand) แต่กลับพบว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยขาดการสร้างความแตกต่างเพื่ออนาคตของมหาวิทยาลัยในระยะยาว (ศิริณ พงศ์เมฆพัฒน์, 2553: 6) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในระยะสิบกว่าปีที่ผ่านมาได้มีการขยายตัวเชิงปริมาณสูงทั้งสถาบันและหลักสูตร รูปแบบการขยายตัวเชิงสถาบันเป็นการจัดตั้ง “สาขา” ของมหาวิทยาลัยในลักษณะ “วิทยาเขต” “ศูนย์บริการ” และ “ศูนย์นอกที่ตั้ง” ส่วนการขยายตัวเชิงหลักสูตรจะมีการเปิดหลักสูตรที่เหมือนและซ้ำซ้อนกันมาก และไม่ตรงตามศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญของสถาบัน เช่น บริหารธุรกิจ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นต้น (ดร.ณศศักดิ์ ตติยลาภะ, 2554: 20)

การขยายตัวเชิงปริมาณของสถาบันอุดมศึกษาไทยมีความผูกพันกับจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประกอบกับผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โอกาสกลายเป็นของผู้เรียนที่สามารถเลือกสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาพยายามพัฒนาตนเองให้แข่งขันได้โดยการค้นหาจุดเด่นที่เป็นศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัดสูงสุด เพื่อทุ่มเททรัพยากรในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การวิจัย และการพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพและโดดเด่นต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2551, อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551)

ในขณะเดียวกันฐานผู้เรียนระดับปริญญาตรีก็มีแนวโน้มลดลง เช่น ในปี 2556 ภายหลังการประกาศผลสอบการคัดเลือกระบบกลางการรับนิสิตนักศึกษาหรือแอดมิชชันส์กลางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีที่ว่างเหลือจำนวน 92,100 คน ซึ่งตัวเลขนี้ยังไม่นับรวมเก้าอี้ว่างในสถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหม่คือมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ASTV ผู้จัดการออนไลน์, 2556) ปัญหาหลักที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษามีที่ว่างเหลือรองรับนักศึกษาได้อีกเป็นจำนวนมาก คือ

1) นโยบายของรัฐที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยเปิดพื้นที่ให้เด็กมีโอกาสเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา มากขึ้น 2) การเปิดรับนักศึกษาที่มีช่องทางหลากหลายของมหาวิทยาลัยรัฐ เช่น ระบบรับตรง ระบบ โควตา ระบบรับตรงผ่านเคลียร์ริงเฮาส์ ระบบกลางการรับนิสิตนักศึกษาหรือแอดมิสชันส์กลาง 3) การ เพิ่มจำนวนที่นั่งของผู้เรียนในมหาวิทยาลัยรัฐผ่านการเปิดสอนภาคพิเศษ หรือการเปิดศูนย์การศึกษา นอกสถานที่ตั้ง และ 4) นโยบายของรัฐที่ต้องการส่งเสริมให้นักเรียนหันไปเรียนต่อด้านอาชีวศึกษา เพิ่มขึ้น (มติชนออนไลน์, 2555)

สภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ทำให้มหาวิทยาลัยรัฐต้องแข่งกับมหาวิทยาลัยเอกชน และ มหาวิทยาลัยรัฐยังต้องแข่งขันกันเองในการรับนักศึกษาใหม่อีกด้วย อย่างไรก็ตามสถาบันอุดมศึกษาที่มี แต้้มต่อของชื่อเสียงที่ดีติดตลาดแล้ว มีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่า และเปิดมานานแล้วจะไม่ค่อยประสบปัญหา ที่ว่างในการรับนักศึกษาใหม่มากนัก แต่สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเดือดร้อนมักจะเป็นมหาวิทยาลัยที่ เพิ่งก่อตั้งไม่นาน และยังมีชื่อเสียงหรือเป็นมหาวิทยาลัยที่มีปัญหาเรื่องคุณภาพ (Unigang, 2552)

จากการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่งมีสาเหตุจาก จำนวนของสถาบันอุดมศึกษาที่มีล้นเกินความต้องการ และแนวโน้มจำนวนผู้เรียนมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะระดับปริญญาตรีที่จะลดลงในอนาคต สถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน สถานะสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องพึ่งพาตนเอง มากขึ้น ต้องพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การบริหารจัดการเชิงพาณิชย์ เพราะการแข่งขันไร้ขอบเขตมิได้จำกัด เพียงพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เท่านั้น แต่การแข่งขันได้ขยายวงกว้างทั้งระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และ โลก สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา สร้างจุดเด่น และพัฒนาระบบบริหาร จัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูดผู้เรียน สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดี และสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีหรือไม่สามารถสร้างจุดเด่นที่น่าดึงดูด โดยเฉพาะคุณภาพของ บัณฑิตที่ไม่ตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กรภายนอกจะทำให้ไม่สามารถแข่งขัน ได้และท้ายที่สุดอาจต้องยุบหรือควมรวมสถาบันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, 2551 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551)

จำนวนหรือปริมาณและความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาไทยก่อให้เกิดช่องว่างที่ ส่งผลต่อการพัฒนาอุดมศึกษาและการพัฒนาประเทศ ประเด็นท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาไทยคือ การเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นและการปูทางไปสู่คุณภาพที่คาดหวังในอนาคตด้วยการทำให้ “ผลผลิต” (Output) และ “ผลลัพธ์” (Outcome) ของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นที่พึงพอใจของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้อง และต้องสอดคล้องกับทิศทางความต้องการของประเทศ ตลอดจนการทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศบนความเชี่ยวชาญที่มีและ คงอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของตนเองไว้

กล่าวโดยสรุปปัญหาต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ผ่านมา เช่น การขยายตัวและการยกฐานะของมหาวิทยาลัยใหม่ การเข้ามาของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ การแข่งขันเชิงธุรกิจ (การกำหนดจุดยืนและการสร้างความแตกต่าง) จำนวนประชากรและนักเรียนลดน้อยลง ค่านิยมการเลือกสาขาวิชาที่เปลี่ยนไป (พฤติกรรมและความต้องการของนักเรียน) ระบบการคัดเลือกนักศึกษา ความล้มเหลวของระบบราชการกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา/ปัญหาธรรมาภิบาล ความคาดหวังของสังคมและตลาดแรงงานต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษาไทย (มาตรฐานและคุณภาพการศึกษา) และข้อจำกัดของสภาวะเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคม (สุธีร์ รัตนาคินทร์, 2554)

ดังนั้น หนทางหนึ่งในการแก้ปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาไทยคือ การบริหารจัดการองค์กรด้วยกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงองค์กร เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพและช่วยให้มหาวิทยาลัยรับมือกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ทางการอุดมศึกษาได้ ชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะสะท้อนถึงการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทำให้องค์กรนั้น ๆ มีความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive) และความแตกต่าง (Differentiation) จากองค์กรอื่น ๆ ภายใต้อุตสาหกรรมเดียวกัน และนำไปสู่สมรรถนะหลัก (Core competence) ขององค์กร ทั้งนี้ชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะกลายเป็นสินทรัพย์หรือทรัพยากร (Asset/Resource) และทุน (Capital) ขององค์กรต่อไป (Gaines-Ross, 2008: 6) หากสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีชื่อเสียงที่ดี แข็งแกร่ง โดดเด่น และมีจุดยืนที่ชัดเจน จะทำให้อยู่รอดสามารถแข่งขันได้ และเป็นแหล่งผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้กับประเทศต่อไป

การจัดการชื่อเสียงองค์กรถือเป็นพันธกิจขององค์กรที่ต้องอาศัยแนวคิดและมุมมองที่เชื่อมโยงกับการจัดการองค์กรอื่น ๆ เช่น กลยุทธ์องค์กร การสื่อสารองค์กร แบรินด์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร คุณภาพองค์กร ธรรมาภิบาล ทรัพยากรบุคคล ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเสี่ยง ความขัดแย้ง ประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต และการตลาด เป็นต้น (หวานีเหอ และรุ่งนภาพิตรปรีชา, 2554: 103; กฤษณัท แสนทวี, 2555: 13) การจัดการชื่อเสียงองค์กรช่วยส่งเสริมการจัดการกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรโดยรวม ช่วยปรับปรุงทักษะการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสะท้อนถึงประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม (Haywood, 2005: xv; พงษ์ใจชาญสุขกิจ, 2552: 1)

การจัดการชื่อเสียงองค์กรเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต ชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะเกิดขึ้นได้องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความกล้า (Bold) ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Commitment) และความซื่อสัตย์เที่ยงตรง (Integrity) ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legislation) แนวทางที่กำหนด (Guidelines) และมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice standards) และยิ่งองค์กรมีชื่อเสียงที่ดีมากเท่าไรก็จะเป็นหลักประกันความมั่นคงหรือความแข็งแกร่งขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น

ซึ่งหมายรวมถึงความแข็งแกร่งทางการเงินที่จะตามมาด้วย (Sherman, 1999: 13; Haywood, 2005: ix)

“ชื่อเสียงองค์กร” มีความเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ในเชิง**เศรษฐศาสตร์** มองว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นสัญญาณที่องค์กรใช้แสดงจุดแข็งและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในเชิง**การตลาด** มองว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นการเชื่อมโยงความรู้สึกและการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อองค์กรหรือสินค้า ในเชิง**การจัดการองค์กร** มองว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นขององค์กร ในเชิง**การจัดการเชิงกลยุทธ์** มองว่าชื่อเสียงองค์กรพัฒนาขึ้นจากการจัดสรรทรัพยากรและการกระทำขององค์กรที่ผ่านมา และชื่อเสียงองค์กรเป็นตัวกำหนดการกระทำขององค์กรให้อยู่ในกรอบและจำกัดการโต้ตอบของคู่แข่ง (Fombrun & van Reil, 1997 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2553: 6-7)

ชื่อเสียงองค์กรที่ดีประเมินค่าเป็นมูลค่าทางการเงินยาก เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรเป็นสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ แต่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็ได้รับประโยชน์หรือคุณค่าจากการมีชื่อเสียงองค์กรที่ดีหลายประการ เช่น การเปิดตลาดใหม่ การสร้างลูกค้าใหม่ การสร้างอุปสรรคให้กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม/ตลาดเดียวกัน การดึงดูดบุคลากรที่เก่งเข้าร่วมทำงาน การดึงดูดคู่ค้าและการสร้างสายโซ่อุปทาน (Supply chain) การดึงดูดทุนและนักลงทุน การสร้างมูลค่าเพิ่มพิเศษให้กับผลิตภัณฑ์/สินค้าหรือบริการ ผู้บริโภค/ผู้ซื้อซื้อสัตย์ภักดีต่อองค์กร และการปกป้ององค์กรในยามวิกฤต ตลอดจนการสร้างศรัทธา ความร่วมมือ และความผูกพันระหว่างองค์กรกับลูกค้า รวมถึงสาธารณชน (Sherman, 1999:10; Kumar, 1999: 25; พจน์ ใจชาญสุขกิจ, 2552: 1)

ชื่อเสียงองค์กรที่ดีและไม่ดีสามารถแพร่กระจายอย่างรวดเร็วและไกลมากแบบบอกต่อ (Word-of-mouth) โดยเฉพาะในสังคมโลกปัจจุบันที่มีระบบการสื่อสารทันสมัยเพียงปลายนิ้วสัมผัส ผู้คนสามารถสื่อสารทุกสิ่งทุกอย่างที่ตนต้องการต่อกันผ่านสื่อใหม่ (New media) บนโลกไซเบอร์ ได้แก่ เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social network) เช่น Facebook Twitter LinkedIn และสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เช่น YouTube Blogs ดังนั้น องค์กรควรมีระบบการวางแผนป้องกันล่วงหน้าถึงผลกระทบที่จะทำให้ชื่อเสียงขององค์กรเสียหายทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (พจน์ ใจชาญสุขกิจ, 2552: 2) และหากองค์กรใดมีชื่อเสียงที่ดีสั่งสมเอาไว้อย่างยาวนานจะล้มยากเมื่อองค์กรเผชิญกับความเสียหายต่อการสูญเสียชื่อเสียงที่ดีในหลาย ๆ โอกาสรอบด้าน ชื่อเสียงที่ดีจะเป็นเสมือนกันชน (Buffer) หรือเกราะป้องกันให้กับองค์กรยามที่ต้องเผชิญกับปัญหาหรือภาวะวิกฤต (Crisis) เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องยังศรัทธา มั่นใจ เชื่อใจและรับฟังองค์กร

ชื่อเสียงองค์กรที่ดีเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เองหรือโดยความบังเอิญ องค์กรต้องลงทุนเพื่อสร้างชื่อเสียงที่ดีให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ขณะที่เป้าหมายหลักขององค์กรคือการทำให้สินค้าหรือบริการเป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้า แต่การสร้างชื่อเสียงองค์กรจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ มาสนับสนุน เช่น ความต้องการของตลาด และหากองค์กรใดสามารถสร้างความต้องการให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคได้แล้วสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือความภักดีของลูกค้าต่อองค์กร (กฤษฎิกา คงสมพงษ์, 2552: 130)

ชื่อเสียงองค์กรเกิดจากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รับรู้และซึมซับเกี่ยวกับอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ (Identity/Uniqueness) และแบรนด์ (Brand) แล้วเกิดการตีความและสังสมภายในชั่วระยะเวลาหนึ่ง แล้วพัฒนาขึ้นเป็นภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) จากนั้นเมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสังสมภาพลักษณ์องค์กรมาอีกชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ยาวนานขึ้นก็จะกลายเป็นชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) ชื่อเสียงองค์กรจึงเป็นผลสะท้อนรวมของการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชั่วระยะเวลาหนึ่งต่อการกระทำและการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ขององค์กร และชื่อเสียงองค์กรมีความเชื่อมโยงกันกับภาพลักษณ์องค์กร แต่ชื่อเสียงองค์กรจะมีมิติที่ซับซ้อนกว่า (Balmer and Greyser, 2006; Fombrun and Shanley, 1990; Glynn, 2000; Markwick and Fill, 1995; Suchman, 1995 อ้างถึงใน Dickinson-Delaporte, Beverland, & Lindgreen, 2010: 1858)

คำว่า “อัตลักษณ์องค์กร” (Corporate identity) “ภาพลักษณ์องค์กร” (Corporate image) และ “ชื่อเสียงองค์กร” (Corporate reputation) มีการใช้กันสลับไปมา แต่ทั้งสามคำมีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ อัตลักษณ์องค์กร หมายถึง สัญลักษณ์ ภาพ หรือชื่อที่องค์กรใช้แทนตัวเอง เช่น โลโก้หรือตรา ชื่อหรือคำขวัญเฉพาะที่ผู้คนเมื่อเห็นแล้วจะนึกถึงองค์กรนั้น ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง การประเมินความเชื่อหรือความรู้สึกที่ผู้คนมีต่อองค์กร ส่วนชื่อเสียงองค์กร หมายถึง ค่านิยมที่ผู้คนมีต่อคุณสมบัติที่เชื่อมโยงมาจากภาพลักษณ์องค์กร (Dowling, 2002: 19)

ทั้งนี้อัตลักษณ์องค์กรยังหมายถึงผลสะท้อนที่มาจากกลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) ที่เกิดขึ้นผ่านการสังเกตและตั้งคำถามว่า องค์กรเราเป็นใคร (Who are we?) องค์กรเราทำอะไร (What we do) เป็นองค์กรประเภทใด (What kind of organization is this?) องค์กรเรากำลังมุ่งไปทิศทางใด (Where we are going) องค์กรเราจะทำสิ่งเหล่านั้นอย่างไร (How we do those things) องค์กรมีลักษณะอย่างไร (What does it stand for?) อะไรทำให้องค์กรเราแตกต่างหรือเหมือนกับองค์กรอื่น (What make us different from, or similarly to, other organization?) องค์กรใดที่เราควรเปรียบเทียบกับ (Who do we compare with?) และใครคือตัวอย่างหรือ

ต้นแบบขององค์กรเรา (Who is our benchmark or role model?) (Zaman, 2004:55-56; Lerpold et al, 2007: 2 อ้างถึงใน กฤษณ์ทิ แสนทวิ, 2555: 3)

เมื่อองค์กรนำอัตลักษณ์องค์กรของตนเองไปสื่อสารและประชาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่สะท้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ภาพลักษณ์องค์กร และหากภาพลักษณ์องค์กรได้รับการส่งเสริมเป็นเวลายาวนานมากพอก็จะพัฒนากลายเป็นชื่อเสียงองค์กรในที่สุด (Whetten & Mackey, 2002: 401 อ้างถึงใน กฤษณ์ทิ แสนทวิ, 2555: 4) ทั้งนี้ภาพลักษณ์องค์กรที่ดีต้องประกอบด้วยปัจจัยที่ดีหลายประการผสมผสานกัน เช่น ภาพลักษณ์ผู้บริหารที่ดี ภาพลักษณ์สินค้าและบริการที่ดี ภาพลักษณ์บุคลากรที่ดี ภาพลักษณ์การทำกิจกรรมที่ดี และจริยธรรมการทำงาน เป็นต้น ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรที่ดีจะเป็นต้นทุนทางสังคม (Social capital) เมื่อถูกกล่าวหาในทางเสียหาย ผู้คนก็มักจะไม่ค่อยเชื่อ อย่างไรก็ตามภาพลักษณ์องค์กรที่ดีสร้างยาก ส่วนภาพลักษณ์ที่เป็นความเสียหายเกิดขึ้นง่าย ขยายผลรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงช้า (เสรี วงษ์มณฑา, 2550: 72, 28 & 41)

สรุปได้ว่า ภาพลักษณ์องค์กรจะพัฒนาไปสู่ชื่อเสียงองค์กร ซึ่งเป็นผลสะท้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Outside-in) และภาพลักษณ์องค์กรจะดีหรือไม่ดี หรือชื่อเสียงองค์กรจะดีหรือไม่ดีก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากอัตลักษณ์องค์กรซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำขององค์กรที่มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Inside-out) แม้ว่าบางครั้งองค์กรมิได้ตั้งใจสื่อสารออกไป แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรผ่านสื่อหรือการบอกเล่าต่อ ๆ กัน ชื่อเสียงองค์กรจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความเอาใจใส่ดูแลและมีการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

อัตลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กรมิใช่สิ่งเดียวกันแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาก และสามารถส่งผลสะท้อนกลับไปมาระหว่างกันได้ ทั้งนี้แบรนด์องค์กร (Corporate brand) ก็สามารถมองว่าเป็นสิ่งเดียวกับภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) และชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) เนื่องจากจุดมุ่งหมายของการสร้างแบรนด์องค์กรก็เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของการบริหารจัดการทุกวิถีทาง โดยเฉพาะการจัดการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เพื่อให้องค์กร/สินค้าหรือบริการเป็นที่ยอมรับในทางที่ดี เป็นที่ยกย่องบอกต่อแบบปากต่อปาก และอยู่ในความทรงจำของกลุ่มเป้าหมายอย่างยั่งยืน (ศิริกุล เลากัยกุล, 2550: 36; พุทธพร แสงรัตนเดช, 2553; กุณชลี รื่นรัมย์, 2556: 201)

ชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern management) ดังจะเห็นได้จากผลสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer: CEO) ตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก พบว่าเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดจัดให้ชื่อเสียง

องค์กรซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible asset) มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสภาพสังคมความรู้หรือสังคมอุดมปัญญา (Knowledge society / Intellectual society) ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่ให้ความสำคัญกับทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าสูงสุด และองค์กรจะแข่งขันกันด้วยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible asset) (ศิริกุล เลากัยกุล, 2550: 21)

อย่างไรก็ดี ชื่อเสียงองค์กรมีความเปราะบางสูงมาก ดังที่วอร์เรน บัฟเฟตต์ (Warren Buffet) เจ้าหน้าที่บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer: CEO) ของเบิร์กเชียร์ เฮท-อะเวย์ (Berkshire Hathaway) กล่าวว่า “ชื่อเสียงองค์กรที่ใช้เวลาสร้างสมมายาวนานกว่า 20 ปี อาจพังทลายได้ภายในช่วงเวลาเพียง 5 นาทีเท่านั้น” (Gaultier-Gaillard and Louisot, 2006: 425 อ้างถึงใน Suomi & Jarvinen, 2013: 207) ดังนั้น ชื่อเสียงองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ต้องมีการจัดการ เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรเป็นวัฏจักรที่มีการเกิด แก่ เจ็บหรือป่วย และล้มหายตายจากได้เหมือนชีวิตคนเรา จึงต้องมีการสร้างดูแลรักษา และป้องกันชื่อเสียงองค์กรให้ถูกวิธีและต่อเนื่อง ตลอดจนการฟื้นฟูหรือกอบกู้ชื่อเสียงองค์กรให้กลับคืนดังเดิมเมื่อชื่อเสียงองค์กรถูกทำลาย ทั้งนี้การจัดการชื่อเสียงองค์กรให้มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสภาพปัจจุบันของชื่อเสียงองค์กร ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

การศึกษาเรื่องชื่อเสียงองค์กรเริ่มมีความสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อสิบกว่าปีมานี้ โดยในช่วงค.ศ. 2002-2003 (พ.ศ. 2545-2546) มีบทความทางวิชาการด้านชื่อเสียงองค์กรเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า และตั้งแต่ ค.ศ. 2000 (พ.ศ. 2543) เป็นต้นมา ชื่อเสียงองค์กรกลายเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาร์ลส์ ฟอมบรูนท์ (Charles Fombrun) ผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็นกูรูด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร ผู้ก่อตั้งสถาบันชื่อเสียง (Reputation Institute: RI) และเคยสอนด้านการบริหารจัดการที่โรงเรียนธุรกิจแห่งสเตอร์น (Stern School of Business) มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก และโรงเรียนวาร์ตัน (Wharton School) มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย และซีส์ แวน เรียล (Cees van Riel) ผู้ร่วมก่อตั้งสถาบันชื่อเสียง เคยสอนอยู่ที่มหาวิทยาลัยอีราสมุส แห่งรอตเตอร์ดัม (Erasmus University Rotterdam) และเป็นผู้อำนวยการศูนย์สื่อสารองค์กร (Corporate Communication Centre) มหาวิทยาลัยเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม จากการค้นคว้างานวิจัยเกี่ยวกับ “ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย” ทั้งของต่างประเทศและประเทศไทย พบว่ายังมีผลงานวิจัยจำนวนน้อยมาก โดยเป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงของชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษา และตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา เช่น อุดมศึกษาในบริบทโลก: ตัวขับเคลื่อนชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยชั้นนำ (Higher education in a global context: Drivers of top-universities’

reputation) ของเดลกาโด-มาร์เควซ, บอนดาร์ & เดลกาโด-มาร์เควซ (Delgado-Márquez, Bondar, & Delgado-Márquez, 2012) การวิเคราะห์เชิงบูรณาการระหว่างชื่อเสียงกับคุณภาพสัมพันธ์: กรณีศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษามหาวิทยาลัย (An integrative analysis of reputation and relational quality: A study of university student relationships) ของหยาง, อเลสซานดรี & คินเซย์ (Yang, Alessandri & Kinsey, 2008) อุดมศึกษากับความต้องการจำเป็นในการสร้างชื่อเสียง (Higher education and the imperative to build reputations) ของมอร์ริสเสย์ (Morrissey, 2012) การสืบสอบร่องรอยความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของการค้าปลีกและบริการทางอุดมศึกษา (Tracing reputation risks in retailing and higher-education services) ของซูโอมี & จาร์วีนิน (Suomi & Jarvinen, 2013) ตัวชี้วัดชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ของรุ่งนภา พิตรปรีชา (2554) ตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารในประเทศไทย (Indicators for reputation measurement of communication universities in China) ของหวานี เทอ & รุ่งนภา พิตรปรีชา (2554)

ส่วนงานวิจัยด้าน “ชื่อเสียงองค์กร” ที่ไม่ใช่บริบทสถาบันอุดมศึกษาทั้งของต่างประเทศและไทยก็พบว่ามีความน่าสนใจไม่น้อยเช่นกัน โดยมีหัวข้อวิจัยที่หลากหลาย เช่น ผลกระทบของการตระหนักรู้ของพนักงานที่มีต่อชื่อเสียงองค์กร (Employees' awareness of their impact on corporate reputation) ข่าวกับชื่อเสียงองค์กร: ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ ในประเทศเนเธอร์แลนด์ (News and corporate reputation: Empirical findings from the Netherlands) เรื่องเล่าการจัดการชื่อเสียง: กรณีศึกษาโทรศัพท์เคลื่อนที่แอสซอสในแอฟริกาใต้ (Storytelling in reputation management: The case of Nashua Mobile South Africa) บทบาทของชื่อเสียงองค์กรต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (The role of corporate reputation in the stakeholder decision-making process) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย ตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากการรับรู้ของนักลงทุนและพนักงาน ปัจจัยสะท้อนความมีชื่อเสียงของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อชื่อเสียงองค์กรและการจัดการชื่อเสียงองค์กรธุรกิจในประเทศไทย เป็นต้น (Helm, 2011; Meijera, & Kleinnijenhuis, 2006; Mittins, Abratt, & Christie, 2011; Puncheva, 2008; มันทนา กาญจนรัตน์, 2552; อรรถนียา เปล่งวิทยา และรุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555; รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2554; กฤษณ์ท แสนทวิ, 2555)

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ “ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย” และ “ชื่อเสียงองค์กร” ข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่ายังไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ในด้านแนวคิดกระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย ยิ่งไปกว่านั้น สภาพโลกาภิวัตน์ทางการอุดมศึกษาที่เกิด

ขึ้นกับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามที่กล่าวมาแล้ว พบว่าในส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏก็ได้รับผลกระทบไม่แตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น ๆ ประกอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาใหม่ที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงมาหลายครั้ง และล่าสุดเมื่อพ.ศ. 2547 เป็นต้นมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ อันมีผลให้สถาบันราชภัฏทุกแห่งทั่วประเทศยกฐานะเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" มีผลทำให้มีระบบการบริหารงานเป็นแบบนิติบุคคล แยกอิสระเฉพาะแต่ละแห่ง และมีสถานะเทียบเท่ามหาวิทยาลัยรัฐ

สำหรับพัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเริ่มมาจาก "สถาบันฝึกหัดครู" ต่อมาใน พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานชื่อเป็น "สถาบันราชภัฏ" จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชให้เป็นชื่อประจำสถาบัน พร้อมทั้งพระราชทานตราประจำมหาวิทยาลัย และเมื่อปี พ.ศ. 2538 ได้ออกพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ สถาบันราชภัฏมีสถานะทางกฎหมายเป็นส่วนราชการในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ จากนั้นมาได้รับพระราชทานชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" เมื่อพ.ศ. 2545 และต่อมาใน พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏได้เปลี่ยนชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" อย่างเป็นทางการตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีสถานะทางกฎหมายเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนทั้งสิ้น 38 แห่ง

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงสถานะใหม่ดังกล่าว สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดเริ่มต้นเป็นทุนเดิมที่เหมือนกันและยังเปลี่ยนแปลงได้น้อยคือ ภาพลักษณ์องค์กรในประเด็นของการเป็นที่ยอมรับของสังคมและชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่มีมาแต่เดิม โดยเฉพาะความเชื่อมั่นและศรัทธาในการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่าบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่มีความโดดเด่นเชิงทฤษฎี และเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ จนมีวลีที่พูดกันติดปากทั่วไปว่า “เรียนง่ายจบเร็ว” หรือ “จ่ายครบจบแน่” (เกศินี จุฑาวิจิตร, ม.ป.ป.; ประชิต ทิณบุตร, 2552; ดร.ณศศักดิ์ ตติยลาภะ, 2554: 25)

การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมจากสถาบันที่โดดเด่นและเด่นดังด้านการผลิตครูสู่มหาวิทยาลัยที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้หลากหลายสาขาวิชา ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องพัฒนาตนเองอย่างรวดเร็ว และต้องตอบคำถามของสังคมที่ยึดติดกับภาพราชภัฏว่าเป็นสถาบันการศึกษาที่ผลิตครูเท่านั้น ซึ่งแนวโน้มของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตคือ การสร้างตัวตนที่ชัดเจนให้เป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งในระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ และภูมิภาคว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีใช้สถาบันการศึกษา “เพื่อเลือก” อีกต่อไป มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีแนวทางที่จะพัฒนาคุณภาพและปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งความภูมิใจของคนไทย โดยอาศัยแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นได้อยู่รอดอย่างยั่งยืน และมีศักยภาพหรือเชี่ยวชาญเล้าการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยภายใต้ความเปลี่ยนแปลงและท้าทายใหม่ ๆ ของสังคม

กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยที่ขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) จะเป็นตัวผลักดันการแสวงหากกลยุทธ์ใหม่เพื่อสร้างพื้นที่แข่งขันในตลาดระดับอุดมศึกษา พร้อม ๆ กับการบริหารจัดการที่ตั้งมั่นอยู่บนหลักธรรมาภิบาลและศีลธรรมอันดีจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้คุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ดีในทุกด้าน เช่น คุณภาพบัณฑิต อาจารย์ หลักสูตร ฯลฯ จะเป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่จะช่วยสร้าง ส่งเสริม และสนับสนุนให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและรวดเร็วยิ่งขึ้น

กลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่นำมาใช้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) แบบก้าวกระโดดกับมหาวิทยาลัยราชภัฏและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เป็นการเปิดพื้นที่ใหม่ในตลาดที่ยังไม่มีการแข่งขันผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) ที่จะนำมาใช้เป็นกรอบการสำรวจวิเคราะห์องค์กร เพื่อช่วยให้เห็นภาพเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามองค์ประกอบการแข่งขันภายในตลาดเดียวกัน และกรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework) เป็นเครื่องมือช่วยสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ด้วยต้นทุนที่ต่ำควบคู่กัน (Low cost) (ศิริวรรณ, ผู้แปล, 2549: 5; ธันยวัชร ไซยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทวรางกูร 2552: 28; วีระพงศ์ มาลัย, 2553:43-44) ซึ่งสอดคล้องกับสภาวะการณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ที่ต้องการสร้างความแตกต่างที่เป็นความแตกต่างที่ดีและมีจุดยืนเป็นของตัวเอง เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏให้แข่งขันได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” มุ่งแสวงหาคำตอบว่ากลยุทธ์นั้นคืออะไร และจะดำเนินการอย่างไรกับกลยุทธ์เหล่านั้น เพราะกลยุทธ์เป็นเรื่องของการเลือกและการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงซึ่งอาจจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ได้ โดยผู้วิจัยเน้นศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เน้นการพัฒนาท้องถิ่น มีอัตลักษณ์/เอกลักษณ์เฉพาะตน มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน ผ่านการเปลี่ยนแปลงมาหลายครั้ง แต่ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยราชภัฏถือเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ที่ต้องสร้าง รักษา พัฒนา และปกป้องชื่อเสียงของตนเองเพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

จากสภาพปัญหา หลักการ และเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ด้วยเหตุผลสำคัญคือมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัย “กลุ่มใหม่” ซึ่งในอดีตเป็นสถาบันผลิตครูชั้นนำของประเทศที่ได้รับการยอมรับจากสังคมอย่างสูง แต่ด้วยกาลเวลาและบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการ

ทบทวนจุดเด่นที่เคยมีมาก่อน รวมถึงการปรับเปลี่ยนมุมมองและจุดยืน (ตำแหน่ง) ของตนเองใหม่ เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายในปัจจุบันและอนาคต มีกลยุทธ์ที่ช่วยยกระดับการแข่งขันในตลาดอุดมศึกษาที่ยังไม่มีผู้ใดจับจอง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามหลักธรรมาภิบาล มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นโดยยังคงคุณค่าความเป็นเอกลักษณ์ดั้งเดิมเอาไว้ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งในเชิงหน้าที่ และคุณค่าเชิงอารมณ์ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต่อไป ทั้งด้านการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง รวมทั้งการนำกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงที่พัฒนาขึ้นไปใช้ให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยืดหยุ่น มั่นคง และยั่งยืน พร้อมเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และได้รับการยอมรับจากสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรีทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก

คำถามวิจัย

1. แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร
2. สภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างไร
3. แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเป็นอย่างไร
4. กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา
2. ศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. นำเสนอกกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ แบ่งตามภูมิภาค ได้แก่ เอเชีย ยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย โดยคัดเลือกมหาวิทยาลัยที่จะศึกษาภูมิภาคละ 2 แห่ง (4 ภูมิภาค 5 ประเทศ 8 มหาวิทยาลัย) จากผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์เ็ดดูเคชัน (Times Higher Education World Reputation Rankings) โดยมีหลักเกณฑ์การเลือกคือเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงต่อเนื่องกันไม่ต่ำกว่า 3 ปี

2. ศึกษาการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง จากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด 40 แห่งทั่วประเทศ (ปัจจุบัน 38 แห่ง) โดยมีหลักเกณฑ์การเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะศึกษาจากจำนวนปีที่เปิดสอนตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป และมีหลักสูตรที่ผ่านการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

3. ศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ครอบคลุม **ผู้บริหาร** ที่ดำรงตำแหน่งบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วอย่างน้อยหนึ่งวาระ หรือเป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วอย่างน้อยหนึ่งวาระ **อาจารย์** ที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ หรือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีหน้าที่รับผิดชอบตามพันธกิจของการอุดมศึกษาและปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา **นักศึกษา** ที่กำลังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 3 - 4 และระดับบัณฑิตศึกษาทั้งปริญญาโทและเอกทุกชั้นปี และ **ผู้ใช้บัณฑิต** ที่เป็นบุคคลหรือตัวแทนองค์กรภาครัฐ/ภาคเอกชนที่จ้างนักศึกษาที่จบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าปฏิบัติงาน

4. ศึกษาและวิเคราะห์การจัดการชื่อเสียงองค์กรในมุมมอง **การตลาด** ที่มองว่าชื่อเสียงคือการเชื่อมโยงทางความรู้สึกและการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อมหาวิทยาลัย **การจัดการองค์กร** ที่มองว่าชื่อเสียงคือความรู้สึกของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ **การจัดการเชิงกลยุทธ์** ที่มองว่าชื่อเสียงเป็นเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรและเป็นตัวกำหนดการกระทำของมหาวิทยาลัย

5. ศึกษาและวิเคราะห์การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยในด้าน อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แปรนด์ของมหาวิทยาลัย การสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

6. ศึกษาและวิเคราะห์การยอมรับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบแนวคิดแบบจำลองการยอมรับนวัตกรรม (Innovation adoption model) ของเอเวอร์เร็ด เอ็ม โรเจอร์ส (Everett M. Rogers, 1962) แบบจำลองการประมวลผลข้อมูล (Information Processing Model)

ของแมคไกวร์ (McGuire, 1978) เนื่องจากเป็นแบบจำลองการสื่อสารที่มุ่งให้เกิดการรับรู้ (Cognitive) ทักษะคติ (Attitude) และการแสดงพฤติกรรม (Behavior)

7. นำเสนอกกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT Matrix และกลยุทธ์นำน้ำสี่ครามเป็นเครื่องมือการพัฒนาและขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อเสียงองค์กร หมายถึง ความคิดหรือการกล่าวถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งในทางที่ดีและ/หรือในทางที่ไม่ดี ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรม แนวทางการดำเนินงาน หรือการกระทำของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้มาทั้งทางตรงและทางอ้อม

การจัดการชื่อเสียง หมายถึง แนวทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง ตามกลยุทธ์เป้าหมายที่กำหนด โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และแบรนด์องค์กร

การสร้างชื่อเสียง หมายถึง การดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์/การจัดการองค์กร ผู้บริหารมหาวิทยาลัย การเงิน การตลาด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การเรียนการสอน การวิจัย/การบริการวิชาการ และอื่น ๆ

การธำรงรักษาชื่อเสียง หมายถึง การบำรุงดูแลให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยที่ดีคงอยู่ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การฟื้นฟูชื่อเสียง หมายถึง การกอบกู้ให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่เสียหายให้กลับคืนมาใหม่ดังเดิมในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การยอมรับชื่อเสียง หมายถึง ระดับการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต่อสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

อัตลักษณ์องค์กร หมายถึง ตัวตนของมหาวิทยาลัยที่สร้างขึ้นตามค่านิยมหรือความเชื่อที่ต้องการจะเป็นและนำเสนอต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

เอกลักษณ์องค์กร หมายถึง ตัวตนของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับซึ่งสะท้อนถึงลักษณะที่โดดเด่นหรือแตกต่างในทางที่ดีและไม่สามารถหาได้จากมหาวิทยาลัยอื่น

ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพของมหาวิทยาลัยที่ปรากฏต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับจากผลการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย

แบรนด์องค์กร หมายถึง ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับรู้จากประสบการณ์โดยรวมที่ได้สัมผัสหรือเห็นผ่านการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม จากผลการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิต

กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียง หมายถึง แนวทางและวิธีการดำเนินการของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผลเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการจะเป็นในอีก 10 ปีข้างหน้าในอนาคตเพื่อให้บรรลุถึงชื่อเสียงที่ดี

พันธกิจ หมายถึง สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และสะท้อนให้เห็นด้วยผลการดำเนินงาน

เป้าหมาย หมายถึง วัตถุประสงค์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งบอกถึงทิศทางหรือความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร

ทิศทาง หมายถึง ความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร

แนวโน้ม หมายถึง แนวทางที่น่าจะเป็นไปในทางใดทางหนึ่ง / แนวทางที่ควรดำเนินไป / เป็นการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏควรทำหรือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ

ประเด็นที่ 1 แนวคิดการจัดการชื่อเสียงองค์กร

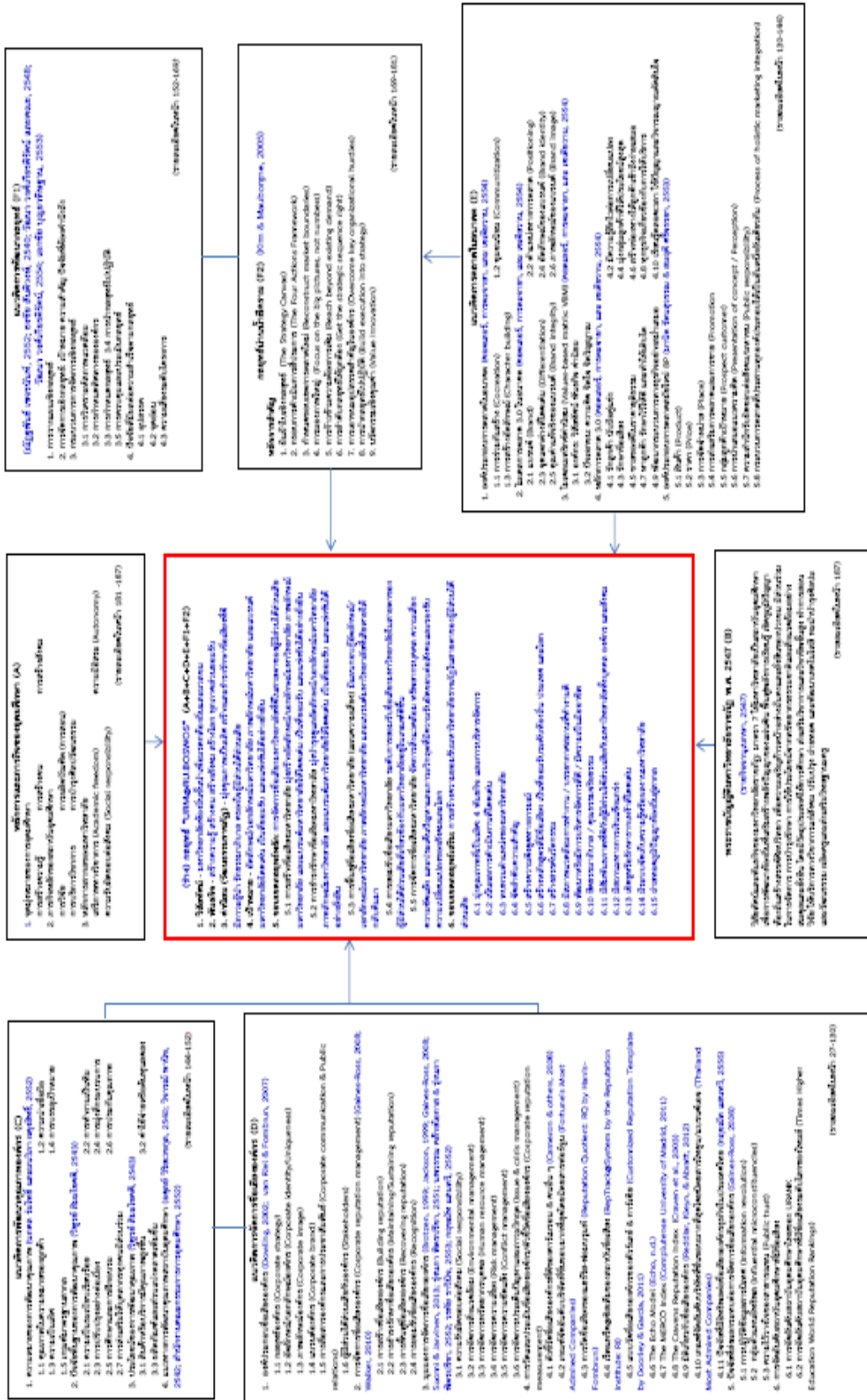
ประเด็นที่ 2 แนวคิดการตลาดในอนาคต

ประเด็นที่ 3 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กร

ประเด็นที่ 4 แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์และกลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม

ประเด็นที่ 5 หลักการและภารกิจของอุดมศึกษา

ประเด็นที่ 6 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547



แผนภูมิที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สรุปคำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแผนภูมิที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสาระสำคัญครอบคลุม 6 ประเด็นโดยสังเขป ดังนี้

ประเด็นที่ 1 แนวคิดการจัดการชื่อเสียงองค์กร

ประเด็นที่ 2 แนวคิดการตลาดในอนาคต

ประเด็นที่ 3 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กร

ประเด็นที่ 4 แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์และกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

ประเด็นที่ 5 หลักการและภารกิจของอุดมศึกษา

ประเด็นที่ 6 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ประเด็นที่ 1 แนวคิดการจัดการชื่อเสียงองค์กร

1. องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร ได้แก่

1.1 กลยุทธ์องค์กร หมายถึง “การนำทางให้กับองค์กรโดยรวม” เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการจะทำ “อะไร” และ “จะทำอย่างไร” เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548: 16; และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2554: 31) หรือหมายถึง “รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยมุ่งที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้” (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 14-16)

1.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร คำว่า “อัตลักษณ์องค์กร” หมายถึง ผลรวมของวิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรเลือกแสดงความเป็นตัวตนขององค์กรต่อสาธารณชน ซึ่งอาจเป็นภาพหรือสิ่งที่ถูกกำหนดโดยองค์กร สินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นภาพเนื้อหาขององค์กรและทำให้บุคคลจดจำและแยกได้ว่าองค์กรนั้น ๆ ต่างจากองค์กรอื่น ๆ (คมชัดลึก, 2551; ชุษณะ เตชคณา, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2559) ส่วนคำว่า “เอกลักษณ์องค์กร” หมายถึง ความสำเร็จตามจุดเน้นหรือจุดเด่นที่สะท้อนให้เห็นเป็นลักษณะโดดเด่นเป็นหนึ่งในขององค์กร (สถานศึกษา) นั้น ๆ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555: 52)

1.3 ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพที่บุคคลทั่วไปไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภค คู่แข่ง ผู้ค้าปลีกหรือสังคมโดยรวมเข้าใจว่าองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอต่อสังคมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ (Napoles, 1988: 19 อ้างถึงใน สุมิตรรา ศรีวิบูลย์, 2547: 25) หรือหมายถึงการประเมินความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดที่ผู้บริโภคมีในความทรงจำเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นผู้ผลิตสินค้าหรือให้บริการ

ภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดชื่อเสียงองค์กรทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี (Dowling, 2002: 19)

1.4 แปรนต้องค์กร หมายถึง ความเป็นองค์กรที่ถูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรสามารถรับรู้ได้ถึงพันธกิจและการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกขององค์กร หากว่าองค์กรมีแปรนต้องค์กรชัดเจน ภาพลักษณ์องค์กรจะปรากฏขึ้นในใจของลูกค้าและสังคม แปรนต้องค์กรช่วยให้องค์กรมีความมั่นคง (Stability) และความยั่งยืน (Sustainability) (กฤษทิณี รื่นรัมย์, 2556: 103 & 21-28) ทั้งนี้แปรนต้องค์กรเป็นผลมาจากภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กรประกอบกัน ภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีการกำหนดอัตลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจนและสื่อสารไปยังผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ (Keller, 2003 อ้างถึงใน พัชรินทร์ พัฒนาบุญไพบูลย์ & สราวุธ อนันตชาติ, 2552: 124)

1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กรเป็นภารกิจเกี่ยวกับการจัดการองค์กรซึ่งเป็นการกำหนดกรอบสำหรับการประสานกันของการสื่อสารภายในและภายนอกทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหญ่คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีงามท่ามกลางผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่องค์กรต้องพึ่งพา ส่วนการประชาสัมพันธ์เป็นการบอกกล่าวหรือชี้แจงเผยแพร่ให้ทราบ การป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิด และการสำรวจสาธารณชน (วิรัช ลภีรัตน์กุล 2553: 145-148) ทั้งนี้เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นกับประชาชน เพื่อป้องกันและรักษาชื่อเสียงขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาด (วิรัช ลภีรัตน์กุล 2553: 152; อรุณรัตน์ชินวรรณ, 2553: 4-6)

1.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร นโยบายองค์กร และการดำเนินงานขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกันมีผลทำให้การตัดสินใจขององค์กรมีความซับซ้อน (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2553:15) ในการสร้างชื่อเสียงที่ดีขององค์กรต้องคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน

2. การจัดการชื่อเสียงองค์กร หมายถึง การทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรเกิดความกลมกลืนลงตัวไปในทางเดียวกันระหว่างฝ่ายขององค์กรกับฝ่ายของลูกค้า (Schultz & Werner, n.d.: 2) ซึ่งประกอบด้วยสองส่วนสำคัญ คือ **การรับรู้ (Perception)** หมายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมดรับรู้เกี่ยวกับองค์กรว่าเป็นอย่างไร **ความเป็นจริง (Reality)** หมายถึง ความจริง (Truth) ทั้งหลายเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ นโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการ ระบบ และผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งนี้การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรก็

2.1 การสร้างชื่อเสียงองค์กร การสร้างชื่อเสียงขององค์กรให้ยั่งยืนต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่จะช่วยสร้างมูลค่าและความโดดเด่นให้กับองค์กรเหนือคู่แข่ง ได้แก่ คุณภาพบุคลากร คุณภาพการบริหารจัดการ ผลประกอบการด้านการเงิน คุณภาพสินค้าและบริการ ความเป็นผู้นำตลาด การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก ความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรมองค์กร และความเชื่อถือได้ ส่วนเคล็ดลับการสร้างชื่อเสียงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จมี 5 ประการ ได้แก่ ผู้บริหารและคณะบริหารต้องเป็นแรงผลักดันสำคัญในการสร้างชื่อเสียงองค์กร มีเหตุผลที่ดีสำหรับการสร้างชื่อเสียงองค์กร มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน สามารถตอบสนองความต้องการหรือการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการเกินกว่าที่สาธารณชนคาดหวัง และบุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรหรือแบรนด์ (Wilcox, 2007 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 35)

2.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร วิธีการที่ดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับการรักษาและดูแลชื่อเสียงองค์กรคือ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ประเด็นสำคัญที่องค์กรทั่วโลกแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคือ การแสดงความรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตของลูกค้า บุคลากร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่หรือทำกิจการ (Wilcox, 2007 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 35)

2.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร ระยะเวลาที่ใช้ฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กรให้กลับคืนมาใหม่จะใช้เวลาประมาณ 4 ปี แต่ก็ไม่สามารถประกันได้ว่าชื่อเสียงองค์กรจะกลับคืนมาดีเหมือนเดิมหรือไม่ (Gaines-Ross, 2008: 150) ดังนั้น การปกป้องชื่อเสียงที่ดีขององค์กรให้อยู่ได้นานที่สุดจึงเป็นสิ่งทีปลอดภัยสำหรับองค์กรมากกว่า ซึ่งการปกป้องชื่อเสียงองค์กรต้องอาศัยทั้งการเตรียมการที่ดีและการสร้างค่าความนิยม (Goodwill) (Sherman, 1999: 13)

2.4 การยอมรับชื่อเสียงองค์กร การยอมรับเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่เกิดขึ้นของบุคคล ซึ่งการยอมรับหรือการปฏิเสธชื่อเสียงองค์กรจะเกิดขึ้นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ได้แก่ ความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะของนวัตกรรม (ลักษณะของสินค้าหรือบริการ) เวลา ระบบและโครงสร้างของสังคม และการสื่อสาร

3. มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร นพวรรณ คล้ายโอกาส & รุ่งนภา พิตรปรีชา (2552: 129) ได้สรุปว่าการจัดการชื่อเสียงองค์กรเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านอื่น ๆ ด้วย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม มาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ ISO 26000 ครอบคลุมบรรษัทภิบาล สิทธิมนุษยชน การปฏิบัติด้านแรงงาน สิ่งแวดล้อม การดำเนินงาน

อย่างเป็นทางการ ประเด็นผู้บริโภค และการมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 67)

3.2 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การนำระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้กับองค์กรเป็นหนทางหนึ่งที่สร้างชื่อเสียงให้กับขององค์กรได้ โดยองค์กรจะต้องมีการลงทุนภายใต้โครงการด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งอาจอยู่ในรูปของการวัดผลตอบแทนด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร เช่น การลดปล่อยสารคาร์บอน (มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001), ม.ป.ป.)

3.3 การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ผลการสำรวจ 10 เหตุผลที่คน “อยู่” หรือ “ไป” จากองค์กร ที่จัดทำโดยบริษัท วัตสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด โดยสำรวจกลุ่มคนทำงาน 6,700 คน พบว่า ปัจจัยด้านชื่อเสียงองค์กร เป็นเหตุผลอันดับที่ 10 ที่คนส่วนใหญ่เลือกจะอยู่ที่ทำงานเดิม (ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์, 2548)

3.4 การจัดการความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์องค์กรหรือสถานการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงองค์กรถือว่าเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่ง เนื่องจากความผิดพลาดในสิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์กรเช่นเดียวกับความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นที่มาของแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรแบบองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) (สุทธิพันธุ์ ถาวรวงษ์ & ฉัตรพงศ์ วัฒนจิรัฐ, ม.ป.ป. อ้างถึงใน นพวรรณ คล้ายโอกาส & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2552: 129)

3.5 การจัดการความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งเชื่อมโยงกับการจัดการชื่อเสียงองค์กรและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ถ้าองค์กรจัดการกับปัญหาวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้หรือผ่านพ้นช่วงขีดอันตรายของความขัดแย้งแล้ว องค์กรต้องเร่งฟื้นฟูความเชื่อมั่นให้กลับคืนมาเพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเทคนิคที่นำมาใช้คือ การจัดการชื่อเสียง (Cameron, Wilcox & others, 2008อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 32)

3.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต เฮลธ (Health, 1997) พบว่าประเด็นปัญหา (Issues) และภาวะวิกฤต (Crisis) มีความเชื่อมโยงกันที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้ การจัดการกับประเด็นปัญหาเป็นเรื่องจำเป็น เพราะเป็นการป้องกันก่อนที่ปัญหาจะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตและทำลายชื่อเสียงขององค์กรหรือส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร (

4. การวัดและประเมินชื่อเสียงองค์กร/ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กร ชื่อเสียงองค์กรจะเป็นสิ่งที่วัดได้ยาก แต่ก็มีนักวิชาการ นักวิชาชีพ และองค์กรด้านสื่อที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาวิจัยและเสนอแนะเกี่ยวกับตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กรไว้มากมาย เช่น ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กรที่ดีของคาร์เมรอนและคนอื่น ๆ (Cameron & others, 2008: 53-55 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 33) เกณฑ์จัดอันดับบริษัทที่ชื่นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารฟอร์จูน (Fortune's Most Admired Companies) (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 33) การวัดชื่อเสียงของแฮร์ริส-ฟอมบรูนท์ (Reputation Quotient: RQ by Harris-Fombrun) เร็ปแทร็ค@ซิสเต็มของสถาบันชื่อเสียง (RepTrack@System by the

Reputation Institute) แบบวัดชื่อเสียงของดัวร์เลย์ & การ์เซีย (Customized Reputation Template by Doorley & Garcia, 2011: 13) The Echo Mode (Echo, n.d.) The MERCO Index (Complutense University of Madrid, 2011) The Cravens Reputation Index (Craven et al., 2003) มิติเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร (Reddiar, Kley, & Abratt, 2012: 33-35) เกณฑ์จัดอันดับบริษัทที่ชื่นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารไทม์/แบรนด์เอจ (Thailand Most Admired Companies) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อชื่อเสียงองค์กรธุรกิจในประเทศไทย (ฤกษ์ฉันทน์ แสนทวิ, 2555: 99-100)

5. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กร การจัดการชื่อเสียงองค์กรมีหลากหลายมิติซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดชื่อเสียงองค์กรในปัจจุบันและอนาคตมี 3 ปัจจัย (Gaines-Ross, 2008: 16-24) ได้แก่ การปฏิบัติข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มตัวแทนอิทธิพล และความไว้วางใจของสาธารณชน

6. การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง ชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาส่วนหนึ่งมาจากผลการจัดอันดับ **การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาไทย** ของเว็บไซต์ URANK มีตัวชี้วัดที่ใช้ในการจัดอันดับ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ อาจารย์และการสอน บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ความทันสมัยและเพียงพอของเครื่องมือ อุปกรณ์ประกอบการเรียน ความทันสมัยของหลักสูตร การสนับสนุนกิจกรรมและการบริการแก่ผู้เรียน ทุนการศึกษา ความคุ้มค่าในการเรียน ผลงานวิจัย ความเชื่อมั่นของผู้เรียน และชื่อเสียงและการยอมรับ ส่วน**การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์เ็ดดูเคชัน** (Times Higher Education World Reputation Rankings) มีตัวชี้วัดที่ใช้ในการจัดอันดับ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิจัย การอ้างอิง สภาพแวดล้อม การสอน-การเรียนรู้ ความเป็นนานาชาติ และรายได้จากอุตสาหกรรม

ประเด็นที่ 2 แนวคิดการตลาดในอนาคต

2.1 องค์ประกอบสำคัญของการตลาด 3.0 ประกอบด้วยความร่วมมือสร้าง (Cocreation) ชุมชนนิยม (Communitization) และการสร้างอัตลักษณ์ (Character building) (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 46)

การร่วมกันสร้าง เป็นวิธีการสร้างนวัตกรรมแบบเครือข่ายซึ่งอาศัยประสบการณ์ที่สะสมมาของผู้บริโภคเป็นตัวสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ตามความจำเป็นและความต้องการเฉพาะตน **ชุมชนนิยม** เป็นการรวมตัวกันของผู้บริโภคภายในชุมชนเดียวกันเพื่อให้บริการแก่สมาชิกในชุมชน ลักษณะการรวมตัวกันมี 3 แบบ (ซูซาน โฟร์นิเยร์ และ ลารา ลี ม.ป.ป. อ้างถึงใน ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 48) คือ **Pools** เป็นการรวมตัวของผู้บริโภคโดยมีความเชื่อและค่านิยมต่อแบรนด์เป็นสื่อกลาง ไม่จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกันตลอดเวลา **Webs** เป็นการรวมตัวของผู้บริโภคที่มีการติดต่อโต้ตอบกัน

ตลอดเวลา และ Hubs เป็นการรวมตัวของผู้บริโภคเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวของผู้มีชื่อเสียงเป็นกลุ่มแฟนที่จงรักภักดี (Fan base) และการสร้างอัตลักษณ์ เป็นการพัฒนาแบรนด์ให้มีดีเอ็นเอแท้เพื่อสะท้อนอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง (เจมส์ กิลเมอร์ และ โจเซฟ โพน์ อ้างถึงใน ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 49)

2.2 โมเดลการตลาด 3.0 ในอนาคต หรือโมเดล3i เป็นสามเหลี่ยมความสัมพันธ์ที่ทำงานส่งเสริมกันระหว่างแบรนด์ ตำแหน่งทางการตลาด และจุดแตกต่างที่โดดเด่น ซึ่งการทำงานกันจะสมบูรณ์ได้ต้องอาศัยอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) คุณค่าแท้จริงของแบรนด์ (Brand integrity) และภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand image) (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 51)

2.3 โมเดลเมทริกซ์ค่านิยม (Values-based matrix: VBM) ประกอบด้วยแกนนอนแสดงถึงความพยายามขององค์กรที่จะเข้าใจและเข้าถึงความคิด จิตใจ และจิตวิญญาณของผู้บริโภคทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่วนแกนตั้งแสดงถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 60)

2.4 หลักการตลาด 3.0 ประกอบด้วย 10 หลักการ (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 232-243) ได้แก่ หลักการที่ 1 รักลูกค้า นับถือคู่แข่ง หลักการที่ 2 มีความรู้สึกไวต่อการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง หลักการที่ 3 รักษาชื่อเสียงชัดเจนว่าตนเองเป็นใคร หลักการที่ 4 ลูกค้ามีหลากหลาย มุ่งกลุ่มลูกค้าที่ให้ประโยชน์สูงสุด หลักการที่ 5 ขายของดีในราคายุติธรรม หลักการที่ 6 สร้างช่องทางให้ลูกค้าเข้าถึงง่ายเสมอ หลักการที่ 7 หาลูกค้า รักษาไว้ให้ดี และทำให้เติบโต หลักการที่ 8 ทุกธุรกิจเกี่ยวข้องกับการให้บริการ หลักการที่ 9 พัฒนาระบบการทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ และหลักการที่ 10 เรียนรู้ตลอดเวลา ใช้ปัญญาและวิจารณญาณในการตัดสินใจ

2.5 องค์ประกอบการตลาดสมัยใหม่ 8P

แนวคิดองค์ประกอบการตลาดสมัย 8P ได้แก่ สินค้า (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาดและการขาย (Promotion) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Prospect customer) การนำเสนอแนวความคิด (Presentation of concept / Perception) ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม/มหาชน (Public responsibility) และกระบวนการตลาดที่ประสานทุกองค์ประกอบให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Process of holistic marketing integration)

ประเด็นที่ 3 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กร

3.1 ความหมายของการพัฒนาคุณภาพ แบ่งออกเป็น 5 รูปแบบหลัก ได้แก่ คุณภาพในความหมายของลูกค้า คุณภาพในความหมายของความน่าเชื่อถือ คุณภาพในความหมายของความเป็น

เลิศ คุณภาพในความหมายของการบรรลุเป้าหมาย และคุณภาพในความหมายของเกณฑ์มาตรฐานสากล (นกดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์, 2552: 8-10)

3.2 ปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพ คุณภาพขององค์กรย่อมาจากบุคลากรที่มีคุณภาพ และองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพได้ต้องอาศัยเวลา ซึ่งปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพมี 7 ประการ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2543: 27-29) ได้แก่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมุ่งที่กระบวนการ การศึกษาและการฝึกอบรม การประกันคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3.3 ประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพ คุณภาพเป็นปัจจัยอันดับต้น ๆ ต่อความสำเร็จของทุกองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและความสำคัญ ซึ่งการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาลูกโซ่ เช่น สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนลดลง เพราะความผิดพลาดน้อยลง ลดความล่าช้า ไม่ต้องเสียเวลาแก้ไข และของเสียลดลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพราะใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยลง แต่ได้ผลลัพธ์มากขึ้นกว่าเดิม และส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น เพราะคุณภาพสูงขึ้น หรือเวลาส่งมอบรวดเร็วขึ้น (เอ็ดเวิร์ด ดับบลิว เดมิ่ง (Edward W. Deming อ้างถึงใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2543: 27)

3.4 แนวทางการพัฒนาคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา การพิจารณาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาอาจพิจารณาจากคุณภาพของการศึกษา คุณภาพของการเรียนการสอน คุณภาพของการวิจัย คุณภาพของอาจารย์ และคุณภาพของบัณฑิต เป็นต้น (อดุลย์ วิริยเวชกุล, 2540: 170) ซึ่งการพิจารณาคุณภาพโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาให้ได้รับการยอมรับหรือความน่าเชื่อถือควรพิจารณาองค์ประกอบในส่วนการเรียนการสอนและการวิจัยเป็นองค์ประกอบหลัก (อดุลย์ วิริยเวชกุล, 2540: 171-172)

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) หมายถึง วิธีการปฏิบัติขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือบรรลุความเป็นเลิศ ซึ่งไม่จำเป็นต้องหมายถึงดีที่สุดจริง ๆ ขององค์กรทั้งหมด อาจหมายถึงเฉพาะองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ขึ้นกับสถานการณ์ เป้าหมาย และสิ่งที่ดีที่สุดที่องค์กรมองหา (บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2546: 11)

ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรชั้นเลิศ ประกอบด้วยกลยุทธ์ (Strategy) การดำเนินงาน (Execution) นวัตกรรม (Innovation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) พันธมิตร (Partnership) บุคลากร (People) และภาวะผู้นำ (Leadership) (พสุ เดชะรินทร์, 2548 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 6-7)

ประเด็นที่ 4 แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์และกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

1. แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์

1.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการกระทำหรือการตัดสินใจที่ฝ่ายบริหารระดับสูงกระทำลงไปโดยมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์เฉพาะทางที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Mescon, Albert & Khedouri, 1985: 224 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 12)

1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งจะมีพัฒนาการและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีเป้าหมายคือ การสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันและการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 17-19)

1.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 5 กระบวนการคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 22-24)

1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์ ประกอบด้วยอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การบริหารงานระดับนโยบาย และกระบวนการผลิตและให้บริการ และความเสี่ยงระดับโครงการ ได้แก่ ความเสี่ยงทางการเมือง ความเสี่ยงในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงในกระบวนการผลิต และความเสี่ยงทางการเงิน (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน, 2554: 71-74)

2. กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

“น่านน้ำสีคราม” หมายถึง พื้นที่ในตลาดที่ยังไม่มีการจับจองหรือยังมีผู้เล่นน้อยมากเป็นการสร้างความต้องการ โอกาสเติบโต และผลกำไร (Kim & Mauborgne อ้างถึงใน ศิริวรรณ, ผู้แปล, 2549: 5) หลักการสำคัญประกอบด้วย **ส่วนการสร้าง** คือการกำหนดขอบเขตการตลาดใหม่ การมองภาพใหญ่ การก้าวข้ามความต้องการเดิม และการลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง และ**ส่วนการปฏิบัติ** คือการเอาชนะอุปสรรคสำคัญในองค์กรและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ศิริวรรณ, ผู้แปล, 2549: 27) สำหรับ**เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม** คือ ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ และกรอบการดำเนินการสี่ประการ และผลลัพธ์ที่ได้ คือ นวัตกรรมเชิงคุณค่า

ประเด็นที่ 5 หลักการและภารกิจของอุดมศึกษา

จุดมุ่งหมายหลักของจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มี 3 ประการ คือ สร้างความรู้ สร้างคน และสร้างสังคม ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การวิจัย การผลิตบัณฑิต (การสอน) การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน 2554: 1-5)

ประเด็นที่ 6 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 (ราชกิจจานุเบกษา, 2547: 2) คือให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ด้านวิชาการ

1. เป็นการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยด้านชื่อเสียงองค์กรและชื่อเสียงมหาวิทยาลัยให้กับแวดวงวิชาการที่มีความเป็นสหวิทยาการที่ครอบคลุมทั้งการศึกษา การบริหารจัดการ การตลาด และการสื่อสาร ซึ่งนักวิชาการที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลอ้างอิงเชิงวิชาการต่อไป
2. นักวิชาการที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลและผลการวิจัยไปใช้ศึกษาต่อยอดในเชิงทฤษฎีหรือวิชาการต่อไป ซึ่งจะเป็นการขยายขอบเขตความรู้ด้านชื่อเสียงองค์กรและชื่อเสียงมหาวิทยาลัยให้กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ด้านการนำไปใช้/การบริหารจัดการ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยไปใช้พัฒนามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตบัณฑิตในอนาคตที่ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศและสามารถแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ในประชาคมอาเซียนได้ ขณะเดียวกันก็สามารถธำรงรักษาเอกลักษณ์เฉพาะตนเองไว้ได้ผ่านกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้จัดการการสื่อสารองค์กร หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย และนักวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในมิติของการสร้างชื่อเสียง การยอมรับชื่อเสียง การดำรงรักษาชื่อเสียง และการฟื้นฟูชื่อเสียง

3. เป็นทางเลือกของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่สามารถนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผ่านการสร้างสรรคนวัตกรรม ความแตกต่างหรือความโดดเด่น และมูลค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย และทำให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์มหาสารที่สำคัญที่เกี่ยวข้องที่จะนำเสนอในบทที่ 2 นี้ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ๆ 8 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แนวคิดการจัดการชื่อเสียงองค์กร

- 1.1 องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร
- 1.2 การจัดการชื่อเสียงองค์กร
- 1.3 มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร
- 1.4 การวัดและการประเมินชื่อเสียงองค์กร/ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กร
- 1.5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กร
- 1.6 การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง

ตอนที่ 2 แนวคิดการตลาดในอนาคต

- 2.1 แนวคิดพื้นฐานการตลาด
- 2.2 วิวัฒนาการของกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด
- 2.3 หลักการตลาดที่สำคัญ
- 2.4 ลักษณะการตลาดในอนาคต
- 2.5 องค์ประกอบการตลาดในอนาคต
- 2.6 โมเดลการตลาด 3.0
- 2.7 โมเดลเทริกซ์ค่านิยม
- 2.8 องค์ประกอบการตลาดใหม่ 8P

ตอนที่ 3 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กร

- 3.1 ความหมายของการพัฒนาคุณภาพ
- 3.2 ปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพ
- 3.3 ประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพ
- 3.4 แนวทางการพัฒนาคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

- 4.1 การพัฒนากลยุทธ์
- 4.2 กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

ตอนที่ 5 หลักการและภารกิจของอุดมศึกษา

- 5.1 จุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา
- 5.2 ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา
- 5.3 หลักการสากลของมหาวิทยาลัย
- 5.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- 6.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และจุดเน้นและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 6.2 บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 6.3 การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 6.4 สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 7 เทคนิคการวิจัย

- 7.1 การจัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ
- 7.2 วงล้ออนาคต

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 8.1 งานวิจัยเกี่ยวกับชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษา
- 8.2 งานวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 8.3 งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

ตอนที่ 1 แนวคิดการจัดการชื่อเสียงองค์กร

เนื้อหาสาระสำคัญที่นำเสนอในหัวข้อแนวคิดจัดการชื่อเสียงองค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร การจัดการชื่อเสียงองค์กร มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร การวัดและประเมินชื่อเสียงองค์กร/ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการชื่อเสียงองค์กร และการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง ดังนี้

1.1 องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร

องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กรมีสาระสำคัญครอบคลุมเรื่องกลยุทธ์องค์กร อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แบรินด์องค์กร การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ดังนี้

1.1.1 กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy: CS)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554: 31) และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548: 16) อธิบายว่า คำว่า “Strategy” ในภาษาอังกฤษมาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีก ซึ่งเป็นคำผสมระหว่าง “Stratos” หมายถึง “กองทัพ” (Army) กับ “Agein” หมายถึง “นำหน้า” (Lead) นักวิชาการทางการบริหารจัดการจึงแปลความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ว่าเป็น “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” (Leading the total organization) ดังนั้น “กลยุทธ์” จึงเป็นคำที่มีความหมายโดยนัยเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการจะทำ “อะไร” และ “จะทำอย่างไร” ให้บรรลุผลสำเร็จ

คำว่า “Strategy” ในภาษาอังกฤษมีการนำมาใช้ในภาษาไทยทั้งคำว่า “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” ตามแต่บริบท แต่ในที่นี้จะใช้คำว่า “กลยุทธ์” แม้ว่าเอกสารต้นฉบับของนักวิชาการที่นำมาอ้างอิงจะใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” ก็ตาม เนื่องจากเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549: 43 อ้างถึงใน ประวีณา ชะลุย, 2549: 54; คำเพชร ฎิริปัญญา, 2550: 41; พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ, 2552:68) กล่าวว่า “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” มีความหมายเหมือนกันและสามารถใช้สลับแทนกันได้ โดยหมายถึงวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างระมัดระวัง มีลำดับเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่น สามารถพลิกแพลงได้ตามแต่เหตุการณ์ และมีเป้าหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ดีคำว่า “ยุทธศาสตร์” นิยมใช้ในการสงครามหรือการรบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับพื้นที่ทั้งหมดในการรบ ระยะเวลาการสู้รบที่ยาวนาน การเคลื่อนย้ายกำลังต่อสู้ขนาดใหญ่ และการวางแผนล่วงหน้าก่อนการรบจริง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 14-16) ได้สังเคราะห์ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ในเชิงธุรกิจจากพจนานุกรมและนักวิชาการหลายท่านทั้งไทยและต่างประเทศ ได้แก่ Carl Von Clausewitz, Edward Mead Earle (1943), Kenneth Andrews (1971), George Steiner (1979), Michael E. Porter (1980), David R. Hampton (1966), Bruce Henderson (1989), James B. Quinn, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525, สมยศ นาวิกการ (2539), ธงชัย สันติวงษ์(2539), สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540), เสนาะ ดิยาวัว (2546) และกิงพร ทองใบ (2549) ว่า “กลยุทธ์” หมายถึง “รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้”

กลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จได้จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยบุคลากรทุกระดับต้องสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าว นั้นให้ไปสู่การลงมือปฏิบัติและบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ กลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการตัดสินใจจะตั้งอยู่บนสมมติฐานของการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตด้วย

ลักษณะกลยุทธ์องค์กรที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 45-46) กล่าวว่ากลยุทธ์องค์กรที่ดีจะต้องอยู่ภายใต้กรอบคิดและการวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง ซึ่งคุณลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ที่ดี ได้แก่

1. กลยุทธ์ต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจน กล่าวคือกลยุทธ์ต้องไม่มีขอบเขตที่กว้างจนขาดจุดเน้นที่ชัดเจน เนื่องจากกลยุทธ์ที่กว้างและขาดจุดเน้นจะทำให้เลื่อยล้าและไม่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องชี้นำในการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้
2. กลยุทธ์ต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากัน กล่าวคือกลยุทธ์ต้องมาจากทุกภาคส่วนหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อช่วยให้การทำงานสอดคล้องร่วมกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. กลยุทธ์ต้องทันกับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือกลยุทธ์ต้องทันต่อสถานการณ์และสอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องนำทางในการกำกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตามความจำเป็น

1.1.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity: CID/Uniqueness)

คำว่า “อัตลักษณ์” มาจากภาษาบาลีว่า อุตต + ลักษณะโดยที่ “อุตต” มีความหมายว่า ตัวตน ของตน ส่วน “ลักษณะ” หมายถึง สมบัติเฉพาะตัว อัตลักษณ์ จึงแปลว่า “คุณลักษณะเฉพาะของตนเอง” เป็นลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนกันของบุคคลทำให้เห็นถึงความแตกต่างของบุคคลหนึ่ง ๆ หรือสิ่งอื่น และมีความเป็นเอกลักษณ์ที่สามารถทำให้จดจำได้ อัตลักษณ์จึงเป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะเฉพาะของบุคคล สังคม ชุมชน หรือประเทศ ส่วนคำว่า “เอกลักษณ์” หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะตัวซึ่งมีความแตกต่างเชิงบวกที่ไม่เหมือนใคร มีเราเพียงคนเดียว กล่าวคือมีความเป็น “เอกะ” คือมีความเป็น “หนึ่งเดียว”

ทั้งนี้คำว่า “อัตลักษณ์” (Identity/Character) และ คำว่า “เอกลักษณ์” (Uniqueness) มีความหมายใกล้เคียงกันมากแต่มีลักษณะเน้นต่างกัน อัตลักษณ์เน้นลักษณะทั้งหมดของบุคคลโดยไม่ได้เปรียบเทียบกับใคร เป็นสิ่งที่แสดงความเป็นตัวตน (อัตตา) ของเรา ทำให้คนแยกเราจากคนอื่นได้ อาจเป็นสัญลักษณ์ที่เราใช้เพื่อทำให้คนแยกแยะ จดจำได้ หรือนึกถึงเราได้ ส่วนเอกลักษณ์เน้นลักษณะที่เป็นหนึ่ง ลักษณะที่โดดเด่นซึ่งเป็นส่วนที่แยกบุคคลนั้นออกจากบุคคลอื่น เป็นความดีงามที่แตกต่างเชิงบวกของเราที่ไม่สามารถหาได้จากที่อื่นต้องเป็นเราเท่านั้นที่มี (คมชัดลึก, 2551; ชุษณะ เตชคณา, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2559)

สำหรับคำว่า “เอกลักษณ์องค์กร” (Unique organization) หมายถึง ความสำเร็จตามจุดเน้นหรือจุดเด่นที่สะท้อนให้เห็นเป็นลักษณะโดดเด่นเป็นหนึ่งขององค์กร (สถานศึกษา) นั้น ๆ

(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555: 52) ส่วนคำว่า “อัตลักษณ์องค์กร” (Corporate identity: CID) มีนักวิชาการและผู้รู้ให้คำจำกัดความไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้คือ

อัตลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพหรือสิ่งที่ถูกกำหนดโดยองค์กรหรือสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้โดยปัจเจกบุคคลใด ๆ ทั้งสิ้น อัตลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มองเห็นและจับต้องได้ อัตลักษณ์สะท้อนให้เห็นภาพเนื้อหาขององค์กรและทำให้บุคคลสามารถจดจำและแยกได้ว่าองค์กรนั้น ๆ ต่างจากองค์กรอื่น ๆ เช่น โลโก้ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ อาคาร เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น (สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, 2550: 189)

อัตลักษณ์องค์กร หมายถึง ผลรวมของวิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรเลือกในการแสดงความเป็นตัวตนขององค์กรต่อสาธารณชน ได้แก่ ชุมชน ลูกค้า พนักงาน สหกรณ์ ช่างเทคนิค นักลงทุน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อัตลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงคุณค่าจุดมุ่งหมายและลักษณะเฉพาะขององค์กรที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น (Margulies, 1977 อ้างถึงในพัชรินทร์ พัฒนาบุญโพธิ์ & สรวุฒ อนันตชาติ, 2552: 124)

อัตลักษณ์องค์กร หมายถึง การสื่อสารหรือการแสดงออกให้เห็นถึงภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมให้ปรากฏต่อสายตาผู้อื่น พร้อมกับบ่งบอกความเป็นอัตลักษณ์องค์กรนั้น ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบกราฟิก เพื่อสร้างความเป็นอัตลักษณ์ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กร บุคลากร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง (De Neve, 1992: 3 อ้างถึงใน สุมิตรรา ศรีวิบูลย์, 2547: 14)

อัตลักษณ์องค์กร หมายถึง ลักษณะเฉพาะขององค์กรหรือตัวตนที่มีลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนองค์กรอื่น อัตลักษณ์องค์กรครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับองค์กร เช่น ปรัชญา พันธกิจ บุคลากร สถานที่ ที่ตั้ง โครงสร้าง ตราสัญลักษณ์ แปรนตร์ เทคโนโลยี และระบบการบริหาร (ไพโรจน์ วิไลนุช, 2557: 41)

ส่วนผสมของอัตลักษณ์องค์กร (Corporate identity mix: CI-Mix)

ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจอัตลักษณ์องค์กรและการสื่อสารองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กรกับการสื่อสารองค์กร ซึ่งมันนี่ โรส และฮิลเลนแบรนด์ (Money, Rose & Hillenbrand, 2010: 210) กล่าวว่าอัตลักษณ์องค์กรมองได้เป็น 2 มิติ คือ

1. มิติทางกายภาพ (Body) เช่น ตราสัญลักษณ์ (Logo) รูปลักษณ์ที่ปรากฏให้เห็น (Appearance) เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น
2. มิติทางจิตวิญญาณ (Soul) หรือความรู้สึก เช่น ความรู้สึกที่ได้รับการสนับสนุนให้เติบโตก้าวหน้า

ขณะเดียวกัน แวน เรียล และ บัลเมอร์ (van Riel & Balmer, 1997: 342) มองว่า ส่วนผสมของอัตลักษณ์องค์กร มีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ การกระทำหรือพฤติกรรมขององค์กร (Behavior) การสื่อสารองค์กร (Corporate communication) และระบบสัญลักษณ์ (Symbolism)

เหตุผลที่องค์กรต้องสร้างอัตลักษณ์องค์กร

โดยพื้นฐานแล้วองค์กรต้องสร้างอัตลักษณ์องค์กรขึ้นด้วยเหตุผล 2 ประการ (สุมิตรา ศรีวิบูลย์, 2547: 21-22) คือ

1. เป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ และมีคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องสร้างอัตลักษณ์เฉพาะตนขององค์กรขึ้นมาเพื่อให้เป็นที่จดจำหรือกล่าวขาน

2. เป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นนานพอสมควร และต้องการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์องค์กรใหม่ เพื่อให้ทันสมัยและเหมาะสมกับยุคสมัย

ความต้องการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์องค์กรใหม่นี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ เช่น ธุรกิจเสื้อผ้า/เครื่องสำอาง อาจจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์องค์กรบ่อย หรือดีกว่าธุรกิจการเงิน/การธนาคาร

การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์องค์กรเริ่มจากการตั้งคำถามว่า องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร และคาดหวังที่จะได้อะไรจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะคำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการกำหนดแนวทางการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์องค์กร และกระบวนการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์องค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ต้องดำเนินไปอย่างช้า ๆ ค่อยเป็นค่อยไปและมีความต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนที่ดีร่วมด้วย

เหตุผลที่ต้องปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์องค์กร

องค์กรต้องปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์องค์กรมีสาเหตุได้หลายประการ (สุมิตรา ศรีวิบูลย์, 2547: 21-22) อาทิ

1. ชื่อและสัญลักษณ์ขององค์กรมีการใช้งานมานาน และขาดความทันสมัย
2. องค์กรขยายตัว มีสาขาเพิ่มหรือขยายสู่ธุรกิจอื่น
3. องค์กรปรับโครงสร้างใหม่/เปลี่ยนแปลงการบริหารงาน/เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ทำให้ภาพรวมองค์กรเปลี่ยนแปลง

4. การเปลี่ยนแปลงของตลาด เช่น คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ข้อกำหนดของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลง

5. สินค้าหรือบริการเป็นที่รู้จักและจดจำได้มากกว่าองค์กร

6. ผลประกอบการลดลง ไม่ว่าจะเป็นส่วนแบ่งการตลาดหรือสัดส่วนของผลกำไร

7. บริษัทลูกที่อยู่ภายใต้บริษัทแม่ที่มีชื่อเสียง ต้องการสร้างอัตลักษณ์ของตนให้เด่น และสำเร็จเทียบเท่าบริษัทแม่

8. องค์กรเกิดปัญหาภายในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือฝ่ายกับองค์กร หรือองค์กรประสบ ปัญหาการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน

หลักการสร้างอัตลักษณ์องค์กร

การสร้างอัตลักษณ์องค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งและเกิด ภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องหรือกลุ่มเป้าหมาย สำหรับหลักการสำคัญ ของการสร้างอัตลักษณ์องค์กรมีอย่างน้อย 8 ประการ (สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, 2550: 190) ได้แก่

1. มีความชัดเจนและสอดคล้องกับตำแหน่ง (Position) ขององค์กร
2. คิดและสร้างสรรค์ขึ้นโดยไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร
3. สามารถนำไปใช้งานได้จริง
4. มีความโดดเด่นและจดจำง่าย
5. มีความหมายที่แสดงให้เห็นถึงจุดประสงค์ขององค์กร
6. สามารถระลึกได้ง่าย และไม่ทำให้เกิดความหมายอื่นในทางที่ไม่ต้องการ
7. นำไปปรับใช้กับการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. สัญลักษณ์ต้องส่งเสริมให้เกิดอัตลักษณ์โดยรวมขององค์กร

1.1.3 ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image: CIM)

ภาพลักษณ์เป็นเครื่องมือการบริหารงานของหน่วยงานให้เป็นภาพของสถาบัน องค์กร หรือบุคคล ที่เกิดจากความรู้สึกในจิตใจของบุคคลนั้น ๆ ว่าดี ไม่ดี ชอบ ไม่ชอบ เชื่อถือ ไม่เชื่อถือ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือรู้สึกเฉย ๆ ถ้าหากว่าความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่เป็นอย่างไรภาพลักษณ์ ของหน่วยงานก็จะเป็นเช่นนั้น และถ้าหากว่าภาพลักษณ์ไม่ดีก็ต้องเร่งปรับภาพลักษณ์ให้ดีขึ้น เนื่องจากภาพลักษณ์ที่ไม่ดีหรือตกต่ำลงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรล้มเหลว (เสรี วงษ์มณฑา, 2542: 11)

ภาพลักษณ์องค์กร คือ ภาพที่ปรากฏต่อสาธารณชนผ่านผลิตภัณฑ์ นโยบาย โฆษณา ฯลฯ ส่วนเครื่องหมายการค้า (Trademark) มิใช่สิ่งที่สร้างภาพลักษณ์องค์กร แต่เป็นสิ่งย่ำเตือนให้ ระลึกถึงภาพลักษณ์องค์กรเท่านั้น (De Neve, 1992: 3 อ้างถึงใน สุมิตรรา ศรีวิบูลย์, 2547: 25)

ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพที่บุคคลทั่วไปไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภค คู่แข่ง ผู้ค้าปลีก หรือสังคมโดยรวมเข้าใจว่าองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอต่อสังคมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ (Napoles, 1988: 19 อ้างถึงใน สมิตรา ศรีวิบูลย์, 2547: 25)

โดวลิง (Dowling, 2001: 19) กล่าวว่าภาพลักษณ์องค์กร คือการประเมินความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดที่ผู้บริโภคมีความทรงจำเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นผู้ผลิตสินค้าหรือให้บริการ ภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดชื่อเสียงขององค์กรทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรเกิดจากการที่ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้มีการประเมินภาพลักษณ์โดยรวมที่เกิดจากการสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานภายในจิตใจของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลมีการประเมินว่าองค์กรมีภาพลักษณ์โดยรวมที่ดีในเชิงบวก บุคคลนั้นก็ตัดสินใจว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงที่ดี แต่หากบุคคลนั้นประเมินภาพลักษณ์โดยรวมว่าไม่ดีหรือเป็นไปได้ในเชิงลบ บุคคลนั้นก็อาจจะตัดสินใจว่าองค์กรดังกล่าวมีชื่อเสียงที่ไม่ดี ฯลฯ

ภาพลักษณ์องค์กรเป็นภาพที่เกิดขึ้นอย่างทันทีในการรับรู้ของผู้รับสารที่มีต่อองค์กร แล้วต่อมาจะส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กร (Corporate reputation) ซึ่งศุภฤกษ์ โพธิ์ไพรัตน์ (2554) ได้สรุปมิติด้านภาพลักษณ์ขององค์กรว่าประกอบด้วยมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติด้านผู้บริหาร/การบริหาร มิติด้านบุคลากร/ผู้ให้บริการ มิติด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี มิติด้านสถานที่ มิติด้านความสำเร็จ มิติด้านพลวัต/ความก้าวหน้าทันสมัย มิติด้านธรรมาภิบาล มิติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มิติด้านการสื่อสาร และมิติด้านภาพลักษณ์โดยรวม

ภาพลักษณ์องค์กรกับอัตลักษณ์องค์กรมีใช้สิ่งเดียวกัน กล่าวคืออัตลักษณ์องค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์องค์กร อัตลักษณ์องค์กรสามารถนำมาใช้เป็นสัญลักษณ์สื่อความหมายเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรได้ โดยทำให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับรู้และเข้าใจในสิ่งเดียวกันกับที่องค์กรยึดถือ นอกจากนี้ อัตลักษณ์องค์กรยังทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งและชัดเจนมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคสามารถพบเห็นและสัมผัสได้

หลักการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดี

เดเนียล เจ. บัวร์สไตน์ (1970) อธิบายว่าการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นการสร้างพฤติกรรมให้ปรากฏออกมาในทิศทางเดียวกันอย่างเด่นชัด เพื่อให้ภาพลักษณ์องค์กรโดยรวมเป็นภาพลักษณ์เชิงบวก ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรที่ต้องการควรมีลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ (อ้างถึงใน รุจิพัทธ์ เรืองธารีพงศ์, 2549: 12) ได้แก่

1. เป็นการสังเคราะห์หรือสร้างขึ้นโดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า
2. ต้องมีความน่าเชื่อถือ เข้าใจง่าย และไม่เกินความเป็นจริง

3. เป็นสิ่งที่เป็จริงอยู่แล้ว และสิ่งที่สร้างขึ้นเป็นการยืนยันความจริงที่มีอยู่
4. ต้องเด่นชัดและเป็นรูปธรรม
5. เป็นสิ่งที่เข้าใจได้โดยง่าย
6. เป็นสิ่งที่อยู่ระหว่างจินตนาการกับความเป็นจริง และมีลักษณะยืดหยุ่นมากพอที่จะให้ผู้บริโภคตีความหมายตามความคาดหวังได้

ขณะที่ วิรัช ฤทธิรัตนกุล (2553: 83-84) กล่าวว่าไว้วางค์กรไม่ควรปล่อยให้ภาพลักษณ์เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เนื่องจากอาจทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ตรงกับความต้องการหรือบิดเบือนไปจากความเป็นจริง องค์กรต้องสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นระบบและเป็นความจริง ซึ่งการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีมีหลักปฏิบัติ 4 ประการ ได้แก่

1. ค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นภาพลักษณ์องค์กรในปัจจุบัน ซึ่งอาจทำโดยการรวบรวมทัศนคติ ท่าที และความรู้สึกของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
 2. วางแผนและกำหนดขอบเขตภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการสร้างให้เกิดขึ้นในจิตใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ด้วยการพิจารณาถึงองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น องค์กรทำอะไร? จุดยืนขององค์กรคืออะไร? องค์กรต้องการให้ภาพลักษณ์เป็นไปในทางใด ฯลฯ แล้วนำมาประกอบการวางแผน
 3. คิดหัวข้อต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ ซึ่งหัวข้อเหล่านี้คือเนื้อหาข่าวสารที่จะต้องสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
 4. ใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ให้มีประสิทธิภาพ
- การสร้างภาพลักษณ์องค์กรเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร องค์กรไม่สามารถสร้างภาพลักษณ์ให้สำเร็จได้หากไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์กรควรตระหนักว่าภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ภาพลักษณ์ที่ดีอาจกลายเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดี หรือภาพลักษณ์ที่ไม่ดีอาจปรับเปลี่ยนกลายเป็นภาพลักษณ์ที่ดี ภาพลักษณ์องค์กรจึงเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน สร้างขึ้นได้ และเปลี่ยนแปลงได้

ประโยชน์ของภาพลักษณ์องค์กรที่ดี

ภาพลักษณ์องค์กรที่ดีส่งผลดีต่อองค์กรหลายประการ (สุมิตรา ศรีวิบูลย์, 2547: 28-30) ได้แก่

1. องค์กรได้รับการยอมรับ
2. แสดงถึงความยิ่งใหญ่ขององค์กร
3. ผู้บริโภคเชื่อมั่นในความมีประสพการณ์และความเก่าแก่ขององค์กร
4. แสดงถึงความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร

5. กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม
6. องค์กรได้บุคลากรคุณภาพร่วมงาน
7. องค์กรสร้างเครือข่ายได้ง่าย
8. แสดงถึงคุณลักษณะขององค์กร

1.1.4 แบรินด์องค์กร (Corporate brand: CB)

เคลเลอร์ (Keller, 2003 อ้างถึงใน พัทธินทร์ พัฒนาบุญไพบูลย์ & สราวุธ อนันตชาติ, 2552: 124) กล่าวว่าแบรินด์องค์กร (Corporate brand) เป็นผลมาจากภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) และชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) ประกอบกัน ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีการกำหนดอัตลักษณ์ขององค์กร (Corporate identity) ที่ชัดเจน และสื่อสารไปยังผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ แบรินด์องค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีการเชื่อมโยงคุณลักษณะอันหลากหลายประการขององค์กรขึ้นภายในจิตใจของผู้บริโภค นอกจากนี้ แคปเฟอร์เรอร์ (Kapferer, 2012: 27) บอกว่า แบรินด์องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคคลได้หลาย ๆ กลุ่ม หน้าที่ของแบรินด์องค์กรคือสร้างคุณค่าและความหมายรวมถึงมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

กฤษณี รื่นรมย์ (2556: 103 & 21-28) อธิบายว่า แบรินด์องค์กร (Corporate brand) คือความเป็นองค์กรที่ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรสามารถรับรู้ได้ถึงพันธกิจและการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกขององค์กร หากว่าองค์กรมีแบรินด์องค์กรชัดเจน ภาพลักษณ์องค์กรจะปรากฏขึ้นในใจของลูกค้าและสังคม แบรินด์องค์กรช่วยให้องค์กรมีความมั่นคง (Stability) และความยั่งยืน (Sustainability) เนื่องจากแบรินด์องค์กรทำให้เกิดการรับรู้ ทำให้เกิดตัวตนของสินค้า สามารถตั้งราคาสูงได้ เป็นทรัพย์สินขององค์กร และช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานหรือธุรกิจขององค์กรให้ก้าวหน้า

องค์ประกอบของความเป็นแบรินด์องค์กร ประกอบด้วยประวัติความเป็นมาขององค์กร ผู้นำองค์กรและวิสัยทัศน์ของผู้นำ คณะกรรมการบริหาร พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเชี่ยวชาญหรือทักษะความชำนาญของบุคลากร สินค้าหรือบริการที่ผลิตหรือจำหน่าย ราคาสินค้า สถานที่ตั้ง การส่งเสริมการตลาด บุคลากรและเจ้าหน้าที่ขององค์กร ลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคม นวัตกรรม การลงทุนหรือหุ้นส่วน และภาพลักษณ์องค์กร (กฤษณี รื่นรมย์, 2556: 88-99)

องค์กรที่มีชื่อเสียงมายาวนานและมีแบรินด์องค์กรที่ยิ่งใหญ่อาจล้มหายไปได้ ถ้ามีการคาดการณ์พฤติกรรมผู้บริโภคผิดพลาด เช่น โกดัก โนเกีย มีปัญหาเรื่องจริยธรรมองค์กร เช่น บริษัทเลห์แมน บราเธอร์ส จำกัด - ตกแต่งบัญชีให้ดีขึ้นจริง ทำธุรกรรมที่มีการบริหารจัดการที่ไม่

โปรงใส บริษัท เอนรอน จำกัด – การให้เงินเดือน โบนัสและกำไรสูงผิดปกติกับผู้บริหาร (คุณชลิ รินทร์มย์, 2556: 122)

แบรนด์องค์กร (Corporate brand) และแบรนด์ (Brand) มีความสัมพันธ์กันเสมอ แต่ระดับของความสัมพันธ์จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการจัดวางพิมพ์เขียวของแบรนด์หรือระบบการใช้ชื่อแบรนด์ (Brand architecture) ดังนั้นในที่นี้จะกล่าวถึงแบรนด์ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

ความหมายของแบรนด์ (Brand)

ดลชัย บุญยะรัตเวช (2545: 25) กล่าวว่าความเชื่อเกี่ยวกับแบรนด์ (Brand belief) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนแรก Ideology (อุดมการณ์) เป็นความคิดเห็นเชิงลึกที่เกี่ยวกับโลกของเรา ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดโอกาสต่าง ๆ ของแบรนด์ จะเกี่ยวข้องกับจิตวิทยาเป็นหลัก และส่วนที่สอง Statement of intent (เจตนา) เป็นความตั้งใจหรือเจตนาว่าแบรนด์นั้น ๆ จะทำอะไรเพื่อจะให้ได้ผลลัพธ์ที่ตามมาซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์/สินค้าหรือบริการของแบรนด์

เมื่อกล่าวถึง คำว่า “แบรนด์” จะมีความหมายและคำแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยคำว่า “แบรนด์ / ยี่ห้อ” “ชื่อยี่ห้อ” “โลโก้ / ตรา” “เครื่องหมายการค้า” และ “สโลแกน / คำขวัญ” ซึ่งแต่ละคำมีความหมาย ดังนี้คือ

แบรนด์ / ยี่ห้อ (Brand) หมายถึง ชื่อ ข้อความ สัญลักษณ์ เครื่องหมาย การออกแบบ หรือภาพที่คิดขึ้นหรือทั้งหมดที่ผสมผสานกัน โดยมีเจตนาเพื่อเป็นตัวแทนของสินค้าหรือบริการของเจ้าของกิจการรายหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง และเป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ (องค์กรตลาดสิ่งพิมพ์ของอเมริกา ม.ป.ป. อ้างถึงใน ซาคาโรว์, 2533: 15)

ชื่อยี่ห้อ (Brand name) หมายถึง คำ ตัวอักษร และ/หรือตัวเลข เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ / ยี่ห้อ (ศรทิพย์ กลิ่นขจาย, ผู้แปล, 2533: 16)

โลโก้ / ตรา (Logo) เป็นสัญลักษณ์ใช้แทนชื่อองค์กรหรือหน่วยงาน โดยเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ / ยี่ห้อ ผู้บริโภคจะจดจำโลโก้ได้เมื่อเห็น แต่ถ้ากล่าวถึงโลโก้ออกมาเป็นคำพูดจะไม่ชัดเจน (ซาคาโรว์, 2533: 16)

เครื่องหมายการค้า (Trademark) หมายถึง ถ้อยคำ ชื่อ สัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายใด ๆ หรือหลายอย่างผสมผสานกันที่ผู้ผลิตนำมาใช้เพื่อบ่งบอกถึงสินค้าหรือบริการของตน และจำแนกผลิตภัณฑ์ออกจากผู้ผลิตรายอื่น (กัญบัตรเลนแฮม, อ้างถึงใน ซาคาโรว์, 2533: 16)

เครื่องหมายการค้า มีความหมายเดียวกับชื่อยี่ห้อ โดยมีขึ้นเพื่อการป้องกันทางกฎหมาย เพราะเครื่องหมายการค้าใช้ได้เพียงรายเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เครื่องหมายการค้าทั้งหมดเป็นตรา และรวมถึงคำ ตัวอักษร หรือตัวเลข และภาพที่ออกแบบขึ้น (ตราชื่อยี่ห้อ) (ซาคาโรว์, 2533: 16-17)

สโลแกน / คำขวัญ (Slogan) หมายถึง ข้อความที่ผู้ผลิตใช้เพื่อแสดงลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

“แบรนด์” เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากแบรนด์ที่ดีจะเป็นที่จดจำและเข้าไปประทับอยู่ในใจของผู้บริโภค (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 25) และแบรนด์ยังเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งคำว่า “แบรนด์” นั้นมีหลากหลายความหมายทั้งในมุมมองของผู้ผลิตหรือมุมมองของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางสังคม โดยมีนักวิชาการ นักการตลาด นักโฆษณา และผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของแบรนด์เอาไว้มากมาย เช่น

เดวิด โอกลิวี่ (David Ogilvy, 1955 อ้างถึงใน วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 31; วิทวัส ชัยปาณี, 2552:17) ได้ให้ความหมายของแบรนด์ในมุมมองของผู้บริโภคว่า แบรนด์ คือ สัญลักษณ์ที่ซับซ้อน เป็นผลรวมที่จับต้องไม่ได้จากการที่ได้เห็นรูปร่างหน้าตาภายนอกของสินค้า การได้ยินชื่อ การได้สัมผัสบรรจุภัณฑ์ และราคา แบรนด์กำหนดขึ้นจากความรู้สึกโดยรวมของผู้บริโภค และประสบการณ์ส่วนตัวของผู้บริโภคที่สัมผัสกับแบรนด์ ผ่านการรับรู้ประวัติความเป็นมา ชื่อเสียงที่สั่งสมมา และความรู้สึกต่อการโฆษณาของแบรนด์นั้น ๆ

ดอน คาวลีย์ และพอล เฟลด์วิก (Don Cowley and Paul Feldwick, 1991 อ้างถึงใน วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 39; วิทวัส ชัยปาณี, 2552:17) กล่าวไว้ในหนังสือ Understanding brands ว่า “แบรนด์” คือความรู้สึกโดยรวมที่อยู่ในจิตใจของผู้บริโภค

ฟิลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler, 1984 อ้างถึงใน วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 24; วิทวัส ชัยปาณี, 2552: 16) กล่าวไว้ในหนังสือ Marketing Management ว่า แบรนด์ คือ ชื่อ คำตรา สัญลักษณ์ หรือรูปแบบ หรือสิ่งเหล่านี้รวม ๆ กัน เพื่อที่จะแสดงว่าสินค้าหรือบริการนั้น ๆ เป็นของใคร และแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร

ฟิลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler, 1991 อ้างถึงใน วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 25-26; วิทวัสชัยปาณี, 2552: 16-17) กล่าวไว้ในหนังสือ Principles of Marketing ว่า แบรนด์มีความหมายที่แบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ **รูปร่างหน้าตาภายนอก (Attributes)** ที่จะทำให้เกิดความจดจำ **คุณประโยชน์ (Benefits)** เช่น ผิวขาว ฟันสะอาด **คุณค่า (Values)** เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจหรือไว้วางใจ และ **บุคลิกภาพ (Personality)** เช่น วัยรุ่น คนทันสมัย หากองค์กรใดให้ความสำคัญเพียงชื่อ แสดงว่าองค์กรนั้นยังไม่เข้าใจเรื่องของการสร้างแบรนด์

เอ็ดวิน อาร์ต (Edwin Artzt อ้างถึงใน กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 67) อธิบายว่าแบรนด์ หมายถึง ความภักดีที่ผู้บริโภคมียึดต่อแบรนด์ ก็เหมือนกับแก่นของหัวหอมที่ติดอยู่ตรงนั้นไปตลอดชีวิต แก่นที่ติดอยู่กับสิ่งนั้น (สินค้าหรือบริการ) เป็นประสบการณ์ร่วม สามารถสร้างได้เปลี่ยนแปลงได้ แก้ไขได้ แต่ต้องอาศัยระยะเวลา

แรนดัล (Randall อ้างถึงใน กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 150) บรรยายว่าแบรนด์ หมายถึง สิ่งที่ช่วยสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับสินค้าหรือบริการ โดยเป็นตัวกลางเชื่อมโยงคุณค่า (Value) และเอกลักษณ์ (Uniqueness) เข้ากับประโยชน์ใช้สอย พื้นฐานของตัวสินค้าหรือบริการนั้นตามการรับรู้ของผู้บริโภค

แมคคาร์ตนี (Mcartney, ม.ป.ป.) อธิบายว่าแบรนด์ หมายถึง บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นกว่าด้วยการวางตำแหน่ง หรือด้วยบุคลิกของแบรนด์ (วัฒนา มานะวิบูลย์, ผู้แปล, 2555: 3)

มาร์ตี นิวเมียร์ (Marty Neumeier, ม.ป.ป.) อธิบายว่า**แบรนด์** คือ ความรู้สึกภายในของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์/สินค้าการบริการ หรือองค์กรที่กำหนดขึ้นโดยบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งแต่ละบุคคลจะกำหนดความรู้สึกขึ้นเป็นของตนเอง โดยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมกระบวนการเหล่านี้ได้ (ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล, 2547: 13-15) แต่องค์กรสามารถส่งอิทธิพลต่อแบรนด์ผ่านการสื่อสารถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยการทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเราแตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีอยู่ในตลาด และเมื่อใดก็ตามที่มีผู้บริโภคจำนวนมากพอเกิดความรู้สึกภายในเหมือน ๆ กันต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรแสดงว่าองค์กรมีแบรนด์เป็นของตนเองแล้ว แบรนด์มิใช่สิ่งที่องค์กรจะบอกว่าแบรนด์คืออะไรแต่แบรนด์คือสิ่งที่ผู้บริโภคบอกว่าแบรนด์คืออะไร

วิทวัส ชัยปาณี (2549: 35 & 42-43) อธิบายว่า แบรนด์ คือ ประสบการณ์โดยรวมของผู้บริโภคจากการได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัส สิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวแบรนด์ ซึ่งประสบการณ์ที่แตกต่างของผู้บริโภคแต่ละคนอาจมีผลต่อความรู้สึกที่แตกต่างกันได้

นอกจากนี้ แบรนด์ คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ผลิตภัณฑ์มีทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่จับต้องได้ (Tangible) และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ ความคุ้นเคย ประสบการณ์ร่วม ความสัมพันธ์ ความผูกพัน สถานภาพ และบุคลิกภาพ เป็นต้น ทั้งนี้แบรนด์สามารถให้ความพึงพอใจทั้งด้านกายภาพ (Functional or Tangible benefits) และด้านอารมณ์ (Emotional or Intangible benefits)

ดลชัย บุญยะรัตเวช (2545: 6) กล่าวว่าแบรนด์ หมายถึง สิ่งที่ประทับความรู้สึกโดยรวม (อย่างสุทธิ) ที่สร้างขึ้นเพื่อให้บรรลุผลในความคิด จิตใจ ของบุคคล ทั้งจากวัฒนธรรม และบุคลิกภาพขององค์กร สินค้า บริการ ชื่อ สัญลักษณ์ การสื่อสาร ประสบการณ์ และอื่น ๆ

ศิริกุล เลากัยกุล (2546: 25) อธิบายว่าแบรนด์ คือ ชื่อเสียงจากทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นประสบการณ์ร่วมที่เกี่ยวกับสินค้าหรือองค์กร

บันฑูร ลำซ่า (อ้างถึงใน ธนา เขียรอัจฉริยะ, 2554: 154) อธิบายว่าแบรนด์ไม่ได้หมายถึงแต่ชื่อ สี โฆษณา และผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่แบรนด์ คือ ประสบการณ์ที่ฝังในใจลูกค้าที่ทำให้เกิดความรู้สึกกับยี่ห้อสินค้าหรือองค์กรนั้น ๆ เป็นเรื่องที่ใหญ่กว่าชื่อและสีหรือลูกใหม่มากนัก

พิชัย ศิริจันทน์ (2546: 3) กล่าวว่าแบรนด์ คือ คำมั่นสัญญาทั้งหลาย (A set of promises) ที่หมายรวมถึงความไว้วางใจ (Trust) และความสอดคล้องกัน (Consistency) ตลอดจนความคาดหวังที่ผู้คนมีต่อแบรนด์ (A set of expectations)

สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา (American Marketing Association, 1960 อ้างถึงใน บรรณาธิการ BrandAge: Super brands, 2552) ให้ความหมายของคำว่า “แบรนด์” ว่า หมายถึง ชื่อ ถ้อยคำ สัญลักษณ์ รูปลักษณ์ การออกแบบ หรือการผสมผสานของสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุถึงตัวตนของสินค้าหรือบริการของผู้ขายรายหนึ่ง ๆ หรือกลุ่มผู้ขายหลายราย และเพื่อสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการของตนมีความแตกต่างไปจากสินค้าและบริการของคู่แข่ง

สถาบันวิจัยมิลล์เวิร์ดบราวน์อินเตอร์เนชันแนล (Milward Brown International อ้างถึงใน วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 39; วิทวัส ชัยปาณี, 2552: 17) กล่าวถึงความหมายของคำว่า “แบรนด์” ว่าหมายถึง ความรู้สึกในจิตใจโดยรวมของผู้คนที่เกิดขึ้นจากสิ่งรอบ ๆ ตัว แบรนด์อาจเป็นความทรงจำในวัยเยาว์ หรือสิ่งที่แม่เคยพูดถึง แต่แบรนด์ใหม่ ๆ มักจะมาจากความทรงจำที่เห็นได้จากในงานโฆษณา

เจ วอลเตอร์ ทอมป์สัน เอเจนซี (J Walter Thompson Agency อ้างถึงใน จุฑามาศ จินดาวัลย์, 2546: 4) กล่าวเกี่ยวกับหลักการของแบรนด์ไว้ว่า แบรนด์คือ กระบวนการสังเคราะห์ การฉายภาพลักษณ์ การรับรู้ ความเชื่อมั่น และสภาพอารมณ์ แบรนด์แต่ละแบรนด์เป็นสิ่งที่ผู้บริโภค/ผู้ซื้อซึ่ง สามารถอ้างอิงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวของแบรนด์เองได้ และบางครั้งอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้บริโภค/ผู้ซื้อที่มีต่อแบรนด์อาจมีมากกว่าตัวผลิตภัณฑ์/สินค้า

การฉายภาพลักษณ์ทางอารมณ์ความรู้สึกของแบรนด์จะเรียกอีกอย่างว่า **การเพิ่มพลังทางอารมณ์** ซึ่งพลังของแบรนด์ที่ดีจะทำงานสอดรับอย่างยอดเยี่ยมกับสมองของผู้บริโภค/ผู้ซื้อ เป็นการปะทุทางอารมณ์ที่มาจากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ แล้วส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือและความต้องการของผู้บริโภค/ผู้ซื้อต่อไป ลักษณะการปะทุทางอารมณ์ของแบรนด์ เช่น การแสดงออกทางสังคม ความพึงพอใจ การให้สัญญา และการรับประกัน เป็นต้น ส่วนบทบาทของแบรนด์ที่ส่งผลจากการปะทุทางอารมณ์ เช่น การสร้างความโดดเด่น การตั้งราคาที่สูง การสร้างอิทธิพลต่อการเลือกใช้ และช่วยให้ตัดสินใจเลือกใช้ง่ายขึ้น เป็นต้น (จุฑามาศ จินดาวัลย์, 2546: 8)

ความสำคัญของแบรนด์ (Brand significance)

แบรนด์ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจจากที่มีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก (Mass product / Mass marketing) หรือยุคของผู้ผลิต (Product era) ที่มีการผลิตสินค้าตามที่ตนเองถนัด แล้วนำออกมาจำหน่ายให้กับ

ผู้บริโภค ซึ่งผู้บริโภคยังไม่มีทางเลือกมากนัก ผู้ผลิตนำเสนอผลิตภัณฑ์/สินค้าใดมาก็ต้องซื้อตามนั้น กลายเป็นระบบเศรษฐกิจที่เน้นถึงการสร้างความแตกต่างพร้อม ๆ กับการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก (Mass customization) หรือยุคของผู้บริโภค (Consumer era) รวมถึงการผลิตสินค้าที่เหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะผลิตมาจากผู้ผลิตรายใดก็ตาม (Me-too products) และการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ใหญ่ ๆ ทำให้เอร์็ดเวิร์ด ดี โบโน (Edward de Bono) เสนอว่าความพยายามสร้างแบรนด์จากจุดขายที่มีเอกลักษณ์ของตัวสินค้า (Unique Selling Proposition: USP) ควรเปลี่ยนเป็นการให้ความสำคัญแก่จุดซื้อที่มีเอกลักษณ์ของลูกค้าแทน (Unique buying state of customers: UBS) (ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล, 2547: 18 & 39; วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 26)

ขณะที่ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรอง มีทางเลือกในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือการบริการเพิ่มมากขึ้น มีข้อมูลมากขึ้น แต่กลับมีข้อจำกัดด้านเวลาที่ลดน้อยลง **การเปรียบเทียบคุณสมบัติและผลประโยชน์**ที่จะได้รับของผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือการบริการจึงขาดความเหมาะสม ประกอบกับมีการลอกเลียนแบบคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์/สินค้าจากคู่แข่งทางการตลาดสูง ทำให้การผลิตสินค้าล่วงหน้าไม่มีประโยชน์อีกต่อไป (ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล, 2547: 19)

เมื่อผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือการบริการมีคุณภาพใกล้เคียงกันและมีเป็นจำนวนมากให้เลือกในท้องตลาด ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการใหม่ที่จะโน้มน้าวใจผู้บริโภคให้ตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือการบริการของตน ซึ่งวิธีการสร้าง**ระดับความเชื่อมั่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ**นับว่าส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือการบริการมากกว่า**การเปรียบเทียบคุณสมบัติและผลประโยชน์ที่จะได้รับ** การสร้างความเชื่อมั่นยังถือว่าเป็นเป้าหมายแรกของการออกแบบแบรนด์ และเป็นทางลัดสุดท้ายที่ผู้บริโภคจะใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์/สินค้าหรือการบริการ (ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล, 2547: 18-19)

เมื่อกลไกการผลิตมาถึง “ทางตัน” ตลาดเต็มไปด้วยสินค้าชนิดเดียวกัน รูปแบบเหมือนกัน ราคาใกล้เคียงกัน และประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน ทำให้ต้องมีการสร้างความแตกต่าง (Differentiate) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริโภคได้แยกแยะความเป็น “แบรนด์” ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น (กาลัญญ วรพิทยุต, 2548: 71 & 74) ส่วนกอสลาร์ (ม.ป.ป., อรรวรณ ป้อมทอง, ผู้แปล, 2554: 55) กล่าวไว้ว่าแบรนด์จะหมดค่าและหายไปจากตลาด ถ้าเจ้าของแบรนด์ไม่ดูแลแบรนด์ให้ดี

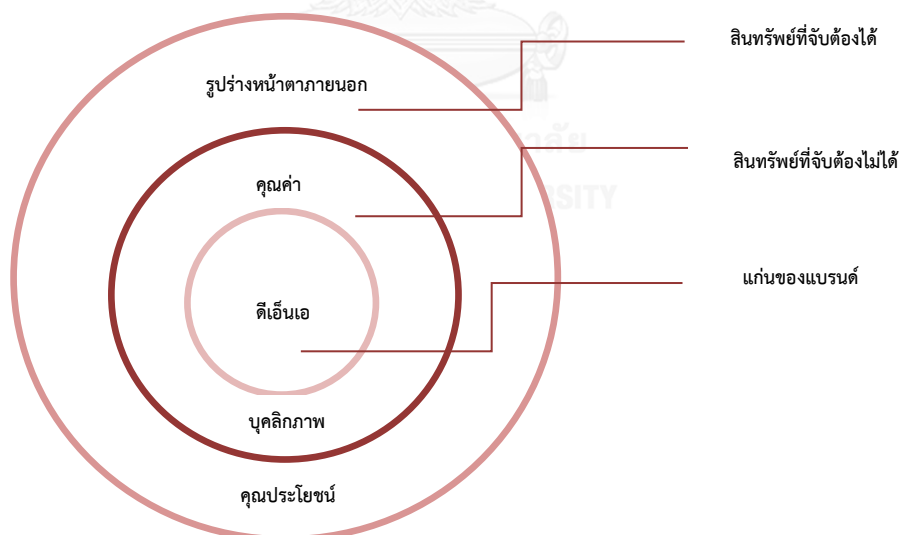
แมคคาร์ตนิย์ (ม.ป.ป., วัฒนา มานะวิบูลย์, ผู้แปล, 2555: 3) กล่าวว่าองค์กรต่าง ๆ ล้วนเป็นเจ้าของแบรนด์ และต้องรับผิดชอบทัศนคติที่ผู้บริโภคมีต่อแบรนด์นั้น ๆ เนื่องจากความเป็นแบรนด์เกิดจากความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการกระตุ้นของแบรนด์ โดยที่แต่ละบุคคลจะบอกถึงความแตกต่างบางอย่างเกี่ยวกับแบรนด์ได้ตามประสบการณ์เฉพาะตัว ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของเจ้าของแบรนด์ แต่อย่างไรก็ตาม เจ้าของแบรนด์ก็ต้องพยายามอย่างยิ่งยวด

เพื่อควบคุมแบรนด์ โดยการโน้มน้าววิธีคิดของบุคคลที่มีต่อแบรนด์ด้วยการใส่ใจกับประสบการณ์ของลูกค้าที่เข้ามาสัมผัสองค์กร

ทั้งนี้ วงหยั ตันชีวะวงศ์ (2548: 24-26) กล่าวว่าเหตุผลที่ทำให้แบรนด์มีความสำคัญมากขึ้นและมากกว่าผลิตภัณฑ์โดยรวม เนื่องจากแบรนด์ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความหมายต่อผู้บริโภคมากขึ้นซึ่งเป็นคุณค่าทางจิตใจ แบรนด์สร้างความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันต่างกัน แบรนด์ช่วยให้ผู้บริโภคจดจำและตัดสินใจเลือกใช้/ซื้อผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้น แบรนด์ช่วยประกันคุณภาพและลดความเสี่ยงให้กับผู้บริโภคในการใช้/ซื้อผลิตภัณฑ์ แบรนด์เป็นเครื่องบ่งบอกความเป็นตัวตนของผู้บริโภคหรือตัวตนที่ผู้บริโภคต้องการเป็น แบรนด์สร้างความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างผลิตภัณฑ์กับผู้บริโภค แบรนด์ทำให้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย เช่น ลิขสิทธิ์ ทรัพย์สินทางปัญญา ฯลฯ

องค์ประกอบของแบรนด์

วิทวัส ชัยปาณี (2549: 47) อธิบายว่า แบรนด์มีองค์ประกอบที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน (แผนภูมิที่ 2.1) คือ



แผนภูมิที่ 2.1 องค์ประกอบของแบรนด์

ที่มา: วิทวัส ชัยปาณี (2549: 47)

ส่วนในสุดคือ **ดีเอ็นเอ/แก่นของแบรนด์/คุณค่าหลักของแบรนด์** (Brand DNA/Brand essence/Core brand values) บ่งบอกถึงจิตวิญญาณของแบรนด์ เป็นแก่นหรือเนื้อแท้ของแบรนด์ที่ทำให้ทุกคนรับรู้และรู้สึกถึงความเป็นตัวตน ความโดดเด่น และความแตกต่างจากคู่แข่ง จนทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกแบรนด์นี้เป็นประจำ ดังนั้น สภาพตลาดและการรับรู้ของผู้บริโภคเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเสมอในการพิจารณาหาแบรนด์ดีเอ็นเอ

ส่วนกลางคือ **สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้** (Intangible assets) แสดงถึงความรู้สึกที่ผู้บริโภคมีต่อแบรนด์ ได้แก่ คุณค่า (Values) และบุคลิกภาพ (Personality)

- คุณค่าของแบรนด์ (Brand values) คือ คุณค่าที่อาจจะจับต้องไม่ได้โดยตรง แต่ผู้บริโภคมีความรู้สึกกับแบรนด์นั้น ๆ เช่น ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ ความศรัทธา ความผูกพัน ความคุ้นเคย ความทันสมัย เป็นต้น (วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 26)

- บุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand personality) คือ บุคลิกภาพที่ให้กับผู้ใช้แบรนด์นั้น ๆ และคิดว่าผู้อื่นจะมองดูตนเองแบบนั้น เช่น ดูเป็นวัยรุ่น เป็นผู้ใหญ่ เป็นคนทันสมัยใหม่ เป็นคนฉลาดซื่อ เป็นต้น (วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 26) หรือสิ่งต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ เช่น ตัวพิมพ์ที่ใช้ สีบนโลโก้ขององค์กร รวมถึงการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ว่าทันสมัยหรือโบราณ ปลอดภัยหรือเสี่ยง สมราคาหรือแพงเกินเหตุ เป็นต้น (Hankinson & Cowking อ้างถึงใน แมคคาร์ตนี, ม.ป.ป., วัฒนา มานะวิบูลย์, ผู้แปล, 2555: 4)

ส่วนนอกสุดคือ **สินทรัพย์ที่จับต้องได้** (Tangible assets) สะท้อนถึงความเป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ได้แก่ รูปร่างหน้าตาภายนอก (Attributes) กับคุณประโยชน์ (Benefits)

- Brand attributes คือ รูปร่างหน้าตาภายนอกที่ผู้บริโภคจดจำได้ เช่น ชื่อ โลโก้ สี สัน สัญลักษณ์ รูปร่างบรรจุภัณฑ์ โฆษณา เป็นต้น (วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 26 & 47)

- Brand benefits คือ คุณประโยชน์ที่จับต้องได้ของผลิตภัณฑ์/สินค้านั้น ๆ ในความรู้สึกของผู้บริโภค เช่น รสชาติอร่อย ซักผ้าขาว เป็นต้น (วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 26)

จากองค์ประกอบของแบรนด์ทั้งหมดนี้ ต้องอาศัยการทำวิจัยเพื่อที่จะแสวงหาคำตอบจากผู้บริโภคว่าคิดอย่างไรกับแบรนด์นั้น ๆ โดยเจ้าของแบรนด์จะเป็นผู้วางโครงสร้างแบรนด์หรือออกแบบแบรนด์ขึ้นมาก่อน โดยที่ผู้บริโภคจะเป็นผู้สร้างแบรนด์ที่แท้จริง (วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 51) ทั้งนี้ผู้บริโภครับแบรนด์มีสัมพันธภาพอันลึกซึ้งแยกกันไม่ออก ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะมีหลายระดับ มีทั้งรู้สึกติดกับแบรนด์มากไปจนถึงเฉย ๆ ชอบหรือไม่ชอบ และบอกต่อไปยังคนรู้จักแบบบอกต่อ (อรวรรณ ป้อมทอง, ผู้แปล, 2554: 42)

ประเภทของแบรนด์ (Brand types)

ลินน์ อัปชอว์ (Lynn Upshaw, ม.ป.ป. อ้างถึงใน กาลัญญ วรพิทยุต, 2548: 109-123) ได้แบ่งประเภทของแบรนด์ไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. แบรนด์ผลิตภัณฑ์/สินค้า (Product brand) เมื่อสินค้าในตลาดมีจำนวนมากทำให้เกิดความจำเป็นในการแข่งขันผ่านการสร้างแบรนด์ ซึ่ง Product brand ถือเป็นแบรนด์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด มีจำนวนมากที่สุด และใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดด้วย

2. แบรนด์ผู้ให้บริการ (Service brand) เป็นการสร้างแบรนด์โดยเน้นที่ “บริการ” ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยมีใครให้ความสำคัญ แต่ในความเป็นจริงแล้ว “บริการ” ก็ต้องมีการสร้างแบรนด์ด้วยเช่นกัน เนื่องจากภาพของการบริการที่ดีจะช่วยส่งเสริม “แบรนด์” ให้มีความแข็งแกร่งขึ้น ทั้งนี้คุณภาพของการบริการต้องมีควบคู่กับ “ภาพลักษณ์” ไม่อาจขาดอย่างใดอย่างหนึ่งได้ ตัวอย่าง Service brand เช่น สิงคโปร์แอร์ไลน์ สุกี้เอ็มเค ร้าน 7-eleven เป็นต้น

3. แบรนด์บุคคล (Personal brand) เป็นการสร้างแบรนด์ลักษณะ “บุคคล” ซึ่งมีลักษณะรูปแบบที่เฉพาะตัว มีชีวิตจิตใจ และจับต้องได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือการสร้างแบรนด์ของ “ดาราสอลลิวิวด์” ที่ต้องอาศัยฝีมือการแสดง จังหวะเวลาที่เหมาะสม และโอกาสพิเศษ และภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ติดตามเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงยาก เช่น “ฉอน คอนเนอร์รี่” = สายลับ 007 “คริสโตเฟอร์ รีฟ” = ซูเปอร์แมน ดังนั้น การสร้างแบรนด์ที่ดีต้องคำนึงถึง “ภาพแรก” ที่ต้องการสร้างขึ้นมามีด้วย

4. แบรนด์องค์กร (Organizational brand / Corporate brand) เป็นการสร้างแบรนด์โดยเน้นที่ “องค์กร” เป็นหลัก มุ่งสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เกิดความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง ซึ่งมีหลักสำคัญคือ การสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้านบวกให้เกิดขึ้นและรักษาภาพลักษณ์นั้น ๆ เอาไว้ และเมื่อเกิดภาพลักษณ์องค์กรด้านลบขึ้นต้องรีบแก้ไข มิเช่นนั้นภาพลักษณ์นั้นจะไปอยู่ในใจผู้บริโภคทันที ตัวอย่าง Organizational brand / Corporate brand เช่น ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซอสมะเขือเทศไฮนซ์ (Heinz) คอมพิวเตอร์ไอบีเอ็ม (IBM) เป็นต้น

5. แบรนด์ผู้จัดกิจกรรม (Event brand) เป็นการสร้างแบรนด์โดยเน้นที่ “รูปแบบของกิจกรรม” หน่วยงานหรือองค์กรที่จัดกิจกรรมจะได้รับชื่อเสียง และเป็นการเปิดตัวเองสู่สาธารณะตลอดจนแสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานหรือองค์กรที่จัด ตัวอย่าง Event brand เช่น การเป็นเจ้าภาพกีฬาโอลิมปิก/ฟุตบอลโลก

การแบ่งประเภทของแบรนด์มีประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ เพราะช่วยให้วิเคราะห์ได้ว่า “เราคือใคร” และเราจัดอยู่ในประเภทของแบรนด์ชนิดใดอย่างไรก็ตาม มีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการสร้างความสอดคล้องของแบรนด์และการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์ให้เกิดขึ้นเสมอ นอกจากนี้ ยังมีความเป็นไปได้ว่าสินค้าหรือบริการบางชนิด

จะมีความคาบเกี่ยวกันระหว่างแบรนด์แต่ละประเภท เช่น การสร้างแบรนด์ของ “นักการเมือง” สามารถเป็นทั้งแบรนด์บุคคลและแบรนด์องค์กร ลักษณะของแบรนด์องค์กร คือการสร้างพรรคการเมืองให้มีภาพลักษณ์ที่ดีเกื้อหนุนและส่งพลังไปยังนักการเมือง

ประโยชน์ของแบรนด์

ฉัตรยาพร เสมอใจ และ จูตินันท์ วารวิณิช (2551: 116) ได้สรุปถึงประโยชน์ของแบรนด์ว่ามี 4 ประการ ได้แก่

1. ช่วยแยกความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีความแตกต่างกันในสายตาของผู้บริโภค เช่น ข้าวสาร น้ำตาล น้ำผลไม้ ฯลฯ
2. ช่วยสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้กับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ แบรนด์นอกจากจะบ่งบอกความแตกต่างในด้านชื่อเรียกแล้ว ยังบ่งบอกถึงคุณสมบัติหรือบุคลิกของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ด้วย
3. ใช้เป็นเอกลักษณ์สำหรับการติดต่อสื่อสารและการโฆษณา แบรนด์สามารถชี้แสดงตัวตนของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ และในขณะเดียวกันก็ใช้ในการติดต่อกับลูกค้า
4. สร้างความภักดีต่อแบรนด์ เมื่อผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ จะได้จดจำได้ และกลับมาซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ถูกต้อง

การสร้างแบรนด์ (Brand building/Branding)

ความเหมือนกันของสินค้าและบริการทำให้แบรนด์เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทและทิศทางของการดำเนินธุรกิจให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น “การสร้างแบรนด์” เริ่มเข้ามามีบทบาทกำหนดความแตกต่างตรงจุดนี้ตั้งแต่เริ่มต้นด้วยการหาจุดที่ลงตัวกับสินค้าและบริการมากที่สุด และทำการสื่อสารออกไปให้ผู้บริโภคได้รับรู้ ทั้งนี้การสร้างแบรนด์มีความสำคัญมากสำหรับตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (กาลัญญ วรพิทยุต, 2548: 71)

การสร้างแบรนด์เป็นการพัฒนา ปรับปรุง และทำให้สมัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การพัฒนาปรับปรุงแบรนด์ไม่สามารถแทนที่ด้วยคำว่า “Re-branding” หรือการปรับเปลี่ยนแบรนด์ใหม่ เนื่องจากแบรนด์ที่ดีจะมีการจัดการแบรนด์ที่ดีและแบรนด์ที่มีการเตรียมความพร้อมเป็นอย่างดีจะไม่ต้องการการปรับเปลี่ยนแบรนด์ใหม่บ่อย ๆ ซึ่งการปรับเปลี่ยนแบรนด์ใหม่อาจจะไม่ประสบความสำเร็จเสมอไป หรืออาจทำลายชื่อเสียงของแบรนด์ที่มีอยู่เดิม แทนที่จะช่วยให้แบรนด์แข็งแกร่งขึ้น(อรรชรณ ป้อมทอง, ผู้แปล, 2554: 182)

อเล็กซ์ กอสลาร์ อธิบายว่าการสร้างแบรนด์เป็นเรื่องรูปธรรม เพราะการสร้างแบรนด์เป็นคำมั่นสัญญาของแบรนด์ที่ฝังลึกอยู่ในตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้บริโภคสามารถสัมผัสได้เมื่อใช้ผลิตภัณฑ์ (อรวรรณ ป้อมทอง, ผู้แปล, 2554:91) ส่วนแมคคาร์ตนีย์ กล่าวว่า การสร้างแบรนด์เป็นเรื่องของการตัดสินใจกำหนดจุดยืนเพื่อสร้างแตกต่างให้โดดเด่นจากคู่แข่ง ทุกอย่างที่เป็นแบรนด์เป็นล้วนเป็นปัจจัยกำหนดอัตลักษณ์ส่วนหนึ่งของแบรนด์ ซึ่งการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์จะทำให้คนจดจำแบรนด์ ค้นเคย และรู้สึกมั่นใจมากขึ้น (วัฒนา มานะวิบูลย์, ผู้แปล, 2555: 1)

ขณะที่ มาร์ตี นิเวียร์ ซีให้เห็นว่าการสร้างแบรนด์ต้องอาศัยทั้งกลยุทธ์และความคิดสร้างสรรค์ประกอบกันจึงจะประสบผลสำเร็จ นักกลยุทธ์และนักการตลาดจะใช้สมองซีกซ้ายวิเคราะห์หาเหตุผล สร้างรูปแบบ ตัวเลข และใช้ภาษาพูด ขณะที่นักสร้างสรรค์จะใช้สมองซีกขวา สัญชาตญาณ อารมณ์ ความว่างเปล่า และภาษากาย สิ่งนี้ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างแบรนด์ขึ้นเนื่องจากกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับตรรกะ (Logic) ขณะที่ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับความมหัศจรรย์ (Magic) กลยุทธ์ที่ยืดเยื้อและน่าเชื่อถือที่สุดอาจทำให้การสร้างแบรนด์ล้มเหลวได้ เช่นเดียวกันความคิดสร้างสรรค์ที่สุดยอดก็อาจทำให้ต้องกลับไปทบทวนเริ่มต้นการวางแผนงานใหม่ (ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล, 2547: 25)

จอห์น แกรนท์ (John Grant, ม.ป.ป. อ้างถึงใน กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 71) อธิบายว่าการสร้างแบรนด์ให้ประสบความสำเร็จ คือการหา “แก่น” ที่ตั้งไว้ และนำเสนอให้ผู้บริโภคเป้าหมายเกิดการยอมรับ ไว้วางใจ และมีประสบการณ์ร่วมว่าเป็นเช่นนั้น ต้องอาศัยระยะเวลาที่พอสมควรในการสร้างความเชื่อและเกิดการยอมรับ โดยมีหลักการง่าย ๆ ในการสร้างแบรนด์ให้ประสบความสำเร็จคือ ต้องไม่เหมือนใคร และการไม่เหมือนใครนั้นต้องเป็นข้อดี และส่งมอบคุณค่าให้ผู้บริโภคด้วยความซื่อสัตย์ เพื่อให้ผู้บริโภคมีความทรงจำที่ดีต่อแบรนด์อย่างต่อเนื่อง

การสร้างแบรนด์ที่ดีโดยสร้างความชัดเจนให้กับแบรนด์มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริโภคตัดสินใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ทั้งนี้การสร้างแบรนด์ที่ดีนอกจากจะต้องผ่านกระบวนการสร้างที่ดีแล้ว ต้องมีการบริหารและสร้าง “คนในองค์กร” ที่ดีควบคู่กันด้วย เช่น องค์กรแห่งหนึ่งประกาศว่าเป็นองค์กรแห่ง “ความทันสมัย” แต่ถ้าผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างไม่รู้จักเทคโนโลยีอะไรใหม่ ๆ แล้วองค์กรนี้จะขาดความน่าเชื่อถือทันที

การสร้างองค์กรมีความสำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่กับการสร้างแบรนด์ กล่าวคือพนักงานเพียงหนึ่งคนสามารถเป็นตัวแทนภาพลักษณ์ของแบรนด์ทั้งองค์กรได้ เช่น ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจากการไปติดต่อราชการ การให้บริการและการพูดจาของข้าราชการสามารถสร้าง “ประสบการณ์ด้านลบ” ให้เกิดขึ้นได้ แม้ว่าจะมีการประชาสัมพันธ์หรือการสร้างแบรนด์ด้วย

งบประมาณที่สูง ก็อาจทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานราชการนั้น ๆ “ติดลบ” และยากในการแก้ไข (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 77)

การสร้างแบรนด์ให้ติดตลาดจะทำให้เกิด**แบรนด์อืควิตี้** (Brand equity) ที่สามารถนำไปใช้ในการจัดหาเงินทุน การตั้งราคาสินค้าลิขสิทธิ์ การประเมินมูลค่าการรวมกิจการหรือการครอบครองกิจการ การประเมินความเสียหาย เพื่อการฟ้องร้องคดี และการปรับราคาหุ้นซึ่งมูลค่าของแบรนด์ (Brand values) ถือเป็นส่วนหนึ่งของมูลค่าหุ้นตามราคาตลาด (Market capitalization) ที่อาจมีมูลค่ามากกว่ามูลค่าหุ้นตามราคาตลาดได้ (ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล, 2547: 21)

ตัวอย่างแบรนด์ดังระดับโลกที่มีมูลค่าแบรนด์สูงมากและถือเป็นสัญลักษณ์แห่งความทันสมัย (Modern icon) ที่สะท้อนถึงความสนุกสนาน ความฉลาด ความแข็งแกร่ง ความสำเร็จ ความสะดวกสบาย ความมีสไตล์ ความสำเร็จ ความปลอดภัยและจินตนาการ เช่น Apple, IBM, Coca Cola, Nike, Virgin, IKEA, BMW, Volvo, และ Disney เป็นต้น (ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล, 2547: 28)

ขั้นตอนการสร้างแบรนด์

เดวิด โอกลิวี่ (David Ogilvy, ม.ป.ป. อ้างถึงใน กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 85) กล่าวว่า “90% ของผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการจากภาพลักษณ์ของแบรนด์มากกว่าคุณภาพและราคาของสินค้า” ผู้บริโภค/ผู้ซื้อทุกคนจะมีแบรนด์ในใจเสมอ ซึ่งขึ้นอยู่กับเวลาและโอกาสที่จะทำตามความต้องการ และจากแบรนด์ที่อยู่ในใจนี้จะช่วยต่อยอดให้เกิดความชัดเจนในการตัดสินใจ เมื่อมีโอกาสก็จะตัดสินใจเลือกแบรนด์ที่อยู่ในใจ การสร้างแบรนด์จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในยุคที่อำนาจการจับจ่ายอยู่ในมือของผู้บริโภค โดยขั้นตอนการสร้างแบรนด์มี 5 ขั้นตอน (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 78-79) ได้แก่

1. ศึกษาภาพรวมทั้งหมดของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ รวมทั้งต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจที่ต้องการดำเนินการ
2. พิจารณาศักยภาพและความถนัดของธุรกิจ การเริ่มต้นจากความถนัดและสิ่งที่น่าสนใจจะช่วยให้การสร้างแบรนด์ทำได้ง่ายขึ้น
3. พิจารณาตลาดและกลุ่มเป้าหมาย หาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการที่มีจุดขายที่เหนือกว่าคู่แข่ง
4. กำหนดการวางตำแหน่ง (Positioning) และสร้างบุคลิกภาพ (Personality) ของสินค้า
5. วางแผนการสื่อสารทางการตลาด เพื่อสื่อสารแบรนด์ให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้ (Perception) ในแบรนด์

วิทวัส ชัยปาณี (2549: 349-352) ก่ออธิบายถึงขั้นตอนการสร้างแบรนด์ด้วยเครื่องมือการสร้างแบรนด์ “4-D Branding” หรือ “การสร้างแบรนด์ 4 มิติ” ของบริษัท ครีเอทีฟ จูซ/จีวัน ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นค้นพบ (Discovery) เป็นการศึกษาหาข้อมูลของแบรนด์ ด้วยการวิเคราะห์สภาพตลาดโดยรวม (Market) วิเคราะห์แบรนด์คู่แข่งในตลาด (Competitors) วิเคราะห์ผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง (Consumers) และวิเคราะห์องค์กรผู้ทำการตลาด (Corporate) ขั้นนี้ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของแบรนด์ แบรนด์ดีเอ็นเอ และมูลค่าของแบรนด์ทุก ๆ แบรนด์ที่เกี่ยวข้อง
2. ขั้นค้นหา (Disruption) เป็นการค้นคว้าหาแบรนด์โอเดียที่แตกต่าง โดยมีจุดมุ่งหมายที่ความต่างนั้นต้องพลิกความคาดหวังของทุกคน ด้วยการไม่ยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติดั้งเดิม ขั้นนี้ทำให้แบรนด์เจริญเติบโต สามารถแก้ไขจุดอ่อนของแบรนด์ และสร้างมูลค่าของแบรนด์ให้สูงขึ้น
3. ขั้นกระจาย (Disparity) เป็นการเผยแพร่แบรนด์โอเดียไปยังผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภครู้จักรับรู้ และยอมรับแบรนด์ด้วยวิธีการต่าง ๆ นานา เช่น การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา การทำกิจกรรม การบอกต่อ ฯลฯ
4. ขั้นการประเมินผลและการวัดผล (Determine) เป็นการประเมินและวัดผลว่าโอเดียแบรนด์ที่นำเสนอ นั้นโดนใจผู้บริโภคมากน้อยเพียงใด การใช้แบรนด์เพิ่มขึ้นเท่าใด ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อใดให้ผลดีสูงสุด รวมถึงหาจุดบกพร่องที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

อัล รีส และลอรา รีส (Al Ries & Laura Ries, ม.ป.ป. อ้างถึงใน กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 80) กล่าวว่าหัวใจสำคัญของการสร้างแบรนด์ให้อยู่ในใจผู้บริโภคคือ “การสร้างสิ่งที่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างสินค้าของเรากับคู่แข่งรายอื่น ๆ โดยเฉพาะสินค้าที่มีความคล้ายคลึงกันมากให้มีความแตกต่างและโดดเด่น”

การสร้างแบรนด์ต้องใช้ระยะเวลาที่เหมาะสม แบรนด์จึงจะมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ การสร้างแบรนด์ต้องมีองค์ประกอบและปัจจัยภายนอกอีกหลายประการเข้ามาเกี่ยวข้องเช่น ข้อมูลสนับสนุน ข้อมูลเบื้องต้น ภาพรวมธุรกิจ และที่สำคัญมากที่สุดคือ การรู้จักตนเองและการรู้จักตลาดที่เข้าแข่งขัน (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 80-81) และถึงแม้ว่าการสร้างแบรนด์จะเป็นเรื่องที่ยาก แต่การดำรงรักษาแบรนด์กลับเป็นเรื่องที่ยากกว่า (ฉันทวีร์ ไซยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทวรางกูร, 2552: 13)

การสร้างแบรนด์ด้วย Live branding

เกรียงไกร กาญจนะโกคิน (2551: 19-20) เสนอว่า **Live branding** คือ การสร้างแบรนด์โดยการนำแบรนด์เข้าไปใกล้กับกลุ่มเป้าหมายโดยไม่ใช้สื่อหลัก/สื่อมาตรฐาน (Above the line / Traditional media) ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ และป้ายโฆษณาต่าง ๆ แต่เน้นปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงหรือสัมผัสแบรนด์ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า ทั้งนี้เพื่อให้การออกแบบแบรนด์มีความลุ่มลึกและเฉพาเจาะจงมากกว่าและมีขอบข่ายกว้างกว่าการสร้างประสบการณ์ร่วมในแบรนด์ (Brand experience) ซึ่งการสร้างแบรนด์ด้วยวิธีการนี้จะช่วยลดระยะเวลาและประหยัดงบประมาณได้

สำหรับเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการสร้าง Live branding จะเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interactive) ระหว่างแบรนด์กับผู้บริโภค/ลูกค้า ซึ่งมีความลึกซึ้งมากกว่าการใช้สื่อทางเลือก (Below the line/Alternative media) เช่น สื่อรอบตัว (Ambience media) กิจกรรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM activities) ตลาดทางตรง (Direct marketing) ตลาดออนไลน์ (Online marketing) การโฆษณาผ่านมือถือ (Advertising through mobile) ประสบการณ์การพูดคุยทางโทรศัพท์ (Phone experience) การจัดอีเวนต์ (Event) ห้องแสดงสินค้า (Showroom) การจัดแฟชั่นโชว์ (Fashion show) การจัดแสดงดนตรี (Music marketing) การสนับสนุนกิจกรรม (Sponsor) การมอบบัตรสมาชิก (Member card) การโต้ตอบผ่านสื่อใหม่ (Interactive spot) การแสดงสินค้า (Trade show) การออกแบบผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ (Product or service design) การแต่งตั้งผู้จัดการแบรนด์ (Brand manager) และแบรนด์ที่ปรากฏบนจอภาพยนตร์ (Branding on screen) เป็นต้น

การสร้างแบรนด์ให้ดึงดูดใจ

แบรนด์จะดึงดูดใจของผู้คนได้ก็ต่อเมื่อแบรนด์อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมสำหรับการแข่งขัน แสดงออกถึงความมีศีลธรรม และบ่งบอกถึงสุนทรียภาพ ทั้งนี้การสร้างแบรนด์ให้เป็นที่ดึงดูดของผู้บริโภคนับว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำให้แบรนด์เป็นที่จดจำในใจของผู้บริโภคได้อย่างยาวนาน ซึ่งการสร้างแบรนด์ที่ดึงดูดใจต้องอาศัยทั้งความกล้าและจินตนาการซึ่งตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ (กาลัญญ วรพิทยุต, 2548: 116-120) ได้แก่

1. มุ่งสู่ความเป็นสากล (Universal) เป็นการสร้างแบรนด์ให้กับสินค้าหรือบริการใด ๆ ก็ตามให้มีความเป็นสากลเข้ากับผู้บริโภคทุกกลุ่ม เช่น โซนี่ (SONY) ซัมซุง (SAMSUNG)
2. สนองตอบทั้งเรื่องจิตและกาย (Psychological as well as physical) เป็นการสร้างแบรนด์ให้กับสินค้าหรือบริการให้เข้าถึงหัวใจของผู้บริโภคโดยเรียกว่า “Brands are about

hearts and minds” ด้วยการสร้างความคาดหวังและให้สัญญากับผู้บริโภคแล้วรักษาสิ่งที่สร้างนั้นจนถึงวันสิ้นสุด เพราะผู้บริโภคจะซื้อความเชื่อถือของสินค้าหรือบริการตามที่ได้สัญญาไว้

3. สามารถสร้างแบรนด์ขึ้นใหม่ได้ (Able to re-invent themselves) เป็นการสร้างแบรนด์ให้เกิดพลังมากที่สุด เพื่อให้เป็นแบรนด์ที่สามารถสร้างตัวเองได้และส่งพลังไปยังสินค้าหรือบริการต่อไป

4. สะท้อนถึงความเป็นจริงเกี่ยวกับแบรนด์ (True to themselves) เป็นการสร้างแบรนด์ตามที่เป็นจริง ทำให้แบรนด์มีความน่าเชื่อถือตั้งแต่ต้น ซึ่งความน่าเชื่อถือที่น่าเสนอนี้จะทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยอมรับ

การสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่ง

แบรนด์ที่แข็งแกร่งจะให้ความรู้สึกต่าง ๆ กับผู้บริโภค/ผู้ซื้ออย่างลึกซึ้ง และทำให้จดจำเรื่องของแบรนด์ได้มากมาย แต่อุปสรรคสำคัญของการสร้างแบรนด์แล้วขาดความแข็งแกร่งเป็นเพราะแบรนด์ที่สร้างไม่มีความแตกต่าง ซึ่งความแตกต่างในที่นี้คือ ความแยกตัวออกจากจุดที่ “ซ้ำ” กับผู้อื่น ความไม่เหมือนในธรรมชาติและคุณสมบัติพิเศษ ความโดดเด่นแปลกใหม่ในความรู้สึกและความพิเศษในสไตล์ คุณค่า และอารมณ์ การไม่สามารถสร้างและเป็นเจ้าของ “ความแตกต่าง” ที่พิเศษและเหมาะสมมีสาเหตุ คือ การไม่เข้าใจความจำเป็นของการสร้าง “ความแตกต่าง” การมีปัญหาที่จะระบุและหยิบยกสิ่งพิเศษแตกต่างที่มีอยู่มาใช้ การไม่สามารถสร้างความแตกต่างนั้น ๆ สู่การรับรู้ได้ การขาดนวัตกรรม (Innovation) ที่ต่อเนื่อง สำหรับเสริมสร้างและสนับสนุนความแตกต่าง และการเลือกวิธีการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่สื่อถึงประโยชน์ คุณค่า และความปรารถนาของกลุ่มเป้าหมาย (Knapp อ้างถึงใน ดลชัย บุญยะรัตเวช, 2544: 18)

ดังนั้น แบรนด์จะมีความแข็งแกร่งก็ต่อเมื่อแบรนด์นั้น ๆ สามารถอธิบายคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง แต่โดดเด่นในสายตาของผู้บริโภคและเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กับความต้องการของผู้บริโภค/ผู้ซื้อได้ กล่าวง่าย ๆ ก็คือ แบรนด์จะแข็งแกร่งก็ต้องมีทั้งความแตกต่าง (Differentiation) จากผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการที่ใกล้เคียงกันและความสัมพันธ์กับชีวิตผู้บริโภค/ผู้ซื้อ (Relevance) สำหรับหลักการเบื้องต้นของการสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่ง (Young & Rubicam, ม.ป.ป. อ้างถึงใน ดลชัย บุญยะรัตเวช, 2544: 19; รณพล มาสันติสุข, 2551: 16-20) ได้แก่

1. หาความคิด (Idea) ที่ง่ายที่สุด ที่แปลกและแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างแท้จริง
2. เตรียมหลักฐาน ข้อมูล ผลิตภัณฑ์/สินค้าหรือกิจกรรมที่สนับสนุนแนวคิด (Concept) และความคิด ((Idea) ที่น่าเชื่อถือมากที่สุด

3. สร้างโปรแกรมการสื่อสาร เพื่อให้ผู้บริโภค/ผู้ซื้อ หรือกลุ่มเป้าหมายรับรู้ ยอมรับ และคล้อยตามในความแตกต่างนั้น ๆ เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การให้การสนับสนุนต่าง ๆ การเป็นสปอนเซอร์ ฯลฯ

4. สร้างความเชื่อมโยง ด้วยการทำให้ผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน

5. สร้างความโดดเด่น ด้วยการทำให้ผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการแตกต่างจากคู่แข่ง ในทางที่ดี จนทำให้ผู้บริโภค/ลูกค้าตระหนักถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ

6. สร้างความน่าเชื่อถือ ด้วยการให้คำมั่นสัญญาที่ดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการกับผู้บริโภค/ลูกค้า และสามารถทำตามสัญญาที่ให้ไว้ได้อย่างต่อเนื่อง

7. สร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ ด้วยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี สามารถสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของตัวผู้ใช้ การใช้งาน ผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ และภาพลักษณ์อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัท/องค์กร และบุคคล เป็นต้น

กฎการสร้างแบรนด์ให้สำเร็จ

แบรนด์มีบทบาทสำคัญมากต่อความอยู่รอด การสร้างวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อเข้าถึงผู้บริโภค/ผู้ซื้อจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่ง หรือประสบความสำเร็จ หลักสำคัญของสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่งหรือประสบความสำเร็จนอกจากต้องมีทิศทางที่ชัดเจน (Direction) ทำให้เป็นที่รู้จักคุ้นเคย (Breath) และมีมิติหรือความลึก (Depth) แล้วยังต้องอาศัยกฎอีก 12 ข้อ (John Grant, 2000 อ้างถึงใน แบรินด์เอจมาร์เก็ตติ้งสคูล, 2544: 92-98) ได้แก่

กฎข้อ 1 การเข้าหาลูกค้าอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง เป็นการเดินเข้าหาตลาดพูดคุยกับผู้บริโภค/ลูกค้า ไม่ควรอาศัยแต่รายงานการค้นคว้าทางการตลาดเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจในความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

กฎข้อ 2 การเข้าถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เป็นเรื่องของการรู้ว่าความต้องการพื้นฐานของมนุษย์มี 15 อย่าง ได้แก่ เพศ ความหิว ร่างกาย การหลีกเลี่ยงความเศร้า ความอยากรู้อยากเห็น เกียรติยศ ความมีระเบียบ การแก้แค้น มนุษย์สัมพันธ์ ครอบครัว ความสง่างาม พลัง ความเป็นประชากร ความเป็นอิสระ และการยอมรับ

กฎข้อ 3 การใช้นวัตกรรม นักการตลาดต้องพยายามนำเสนอภาพลักษณ์สินค้าใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับภาพลักษณ์ซ้ำซาก เพื่อไม่ให้ภาพลักษณ์สินค้าหายไป ทั้งนี้นวัตกรรมต้องมาพร้อมกับความคิดสร้างสรรค์ด้วย เพื่อลดโอกาสการถูกลอกเลียนแบบ ลดต้นทุน ลดความน่าเบื่อหน่าย และเป็นแรงผลักดันให้ก้าวต่อไป

กฎข้อ 4 การนำเสนอด้วยวิธีใหม่ เป็นการนำเสนอพฤติกรรมกรรมการบริโศคแบบใหม่ ๆ หรือนำเสนอรูปแบบที่เคยเสนอมานี้แต่ไม่ได้รับการยอมรับมาปรับปรุงใหม่

กฎข้อ 5 การสร้างความแตกต่างที่สัมผัสได้ด้วยประสบการณ์ เป็นการทำงานที่หนักขึ้น เพื่อสร้างความรู้สึที่แตกต่างและสัมผัสได้ด้วยประสบการณ์ ด้วยการสร้างความชอบให้เกิดขึ้นในใจผู้บริโศค

กฎข้อ 6 การสร้างลักษณะที่แท้จริง เชื่อถือได้ เป็นการเข้าถึงกลุ่มคนด้วยการใช้ความจริงใจเพื่อให้เป็นที่เชื่อถือ ผ่านการสร้างภาพลักษณ์การมีตัวตนภายในที่แท้จริง ไม่มองเพียงแค่การทำตลาด แต่มองไปถึงการมีอิทธิพล ความใกล้ชิด และชีวิตประจำวัน

กฎข้อ 7 การใช้สื่อมหาชน เป็นการส่งผ่านแนวคิดสินค้าแบบบอกต่อ คล้ายกับทฤษฎีโดมิโนลูกโซ่ที่ใช้คำพูดคนช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ

กฎข้อ 8 การเปิดรับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เป็นการเปิดกว้างให้กับลูกค้าได้ใกล้ชิด เลือก หยิบ ใช้ และเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแบรนด์ เปรียบเหมือนการเปิดรับความคิดเห็นและความมีส่วนร่วมของผู้บริโศค

กฎข้อ 9 การสร้างชุมชนผู้บริโศคที่มีความสนใจร่วมกัน เป็นการสร้างภาพลักษณ์สินค้าให้มีความแข็งแกร่งผ่านการสร้างชุมชนผู้บริโศคที่มีความสนใจเหมือนกัน เพื่อให้ผู้บริโศคมีช่องทางรับและส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ด้วยตนเอง

กฎข้อ 10 การใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ เป็นการนำเสนอสินค้าที่ใช้สื่อที่หลากหลายขึ้น ประเภทของสื่อลดความสำคัญลงไปเนื่องจากนำความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวขับเคลื่อนแทน

กฎข้อ 11 การทำกิจกรรมสร้างชื่อเสียง เป็นการมองว่าชื่อเสียงเป็นเหมือนคลื่น ต้องมีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเข้ากับชีวิตของบุคคลทั่วไปอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอใจเพื่อรักษาชื่อเสียงให้คงอยู่อย่างยาวนาน

กฎข้อ 12 การก้าวตามวิสัยทัศน์และจริงใจกับคุณค่าขององค์กร เป็นการให้ความสำคัญกับแนวคิด วิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กร และดำเนินการต่าง ๆ ตามความเป็นจริง เพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบจากสื่อของผู้บริโศคโจมตี

ความท้าทายต่อธรรมเนียมปฏิบัติดั้งเดิมของการสร้างแบรนด์

การสร้างแบรนด์ให้แตกต่าง โดดเด่น ดึงดูด มีเอกลักษณ์ และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับผู้บริโศค/ผู้ซื้อจนประสบผลนั้น นักการตลาดหรือนักกลยุทธ์อาจปรับเปลี่ยนมุมมองหรือธรรมเนียมปฏิบัติเดิม ๆ ที่เคยทำตาม ๆ กันมาแบบการว่ายนกระแสน้ำหลัก (Mainstream) (ดลชัย บุญยะรัตเวช, 2545: 50) ดังนี้

1. ธรรมเนียมนิยมปฏิบัติด้านการตลาด (Marketing convention) เช่น คอมพิวเตอร์ เคยถูกมองว่าเป็นอุปกรณ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ Apple Mchintosh ฉีกกฎเกณฑ์นี้ใหม่ ด้วยการสร้างให้คอมพิวเตอร์เป็นของใช้ประจำวันสำหรับทุกคน

2. ธรรมเนียมนิยมปฏิบัติด้านผู้บริโภค (Consumer convention) เช่น ผู้หญิงถูกมองว่าเป็นผู้ที่ต้องเรียบร้อยและเก็บอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ แต่ Dupont Lycra ปรับภาพลักษณ์ผู้หญิงใหม่ให้เป็นคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และกล้าแสดงความสามารถเหนือผู้ชาย

3. ธรรมเนียมนิยมปฏิบัติด้านการโฆษณา (Advertising conventions) เช่น การโฆษณาไอศกรีมจะบ่งบอกถึงความสุขส่วนตัวของการสัมผัสรสชาติความอร่อยและส่วนผสมที่ล้ำเลิศ แต่ HaagenDazz ฉีกกฎเกณฑ์นี้ใหม่ ด้วยการสื่อสารถึงอารมณ์พิเศษและการแบ่งปันความรักอันดูดีมีคุณของคู่รัก

การสร้างแบรนด์ต้องอาศัยทั้งกลยุทธ์และความคิดสร้างสรรค์ผสมผสานกัน กล้าฝัน กฎเกณฑ์หรือ “แหกคอก” ธรรมเนียมปฏิบัติที่ไม่ยึดติด มองลึกซึ่งเข้าไปถึงวิจาร์ณญาณ (Intuitive) และความคิดข้างเคียง (Lateral thinking) จะทำให้ได้แนวคิดและวิธีการที่สดใหม่ที่มีพลังในการสร้างสรรค์แบรนด์อย่างดียิ่ง

แบรนด์อิคิวิตี้ (Brand equity)

สถาบันการตลาดแห่งอเมริกา (ม.ป.ป. อ้างถึงใน กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 161) อธิบายว่า แบรนด์อิคิวิตี้ (คุณค่าแบรนด์) หมายถึง กลุ่มของการเชื่อมโยงและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ของลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย และเจ้าขององค์กร ซึ่งทำให้แบรนด์สามารถสร้างยอดขายและกำไรที่มากขึ้นได้ และทำให้แบรนด์นั้นเกิดความแข็งแกร่ง ความมั่นคง และความแตกต่างที่ได้เปรียบคู่แข่ง คุณค่าแบรนด์เป็น “ผลรวมทั้งหมด” ของการรับรู้และความรู้สึกที่ผู้บริโภค/ลูกค้าและบุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อแบรนด์

เอเคอร์ (Aaker, 1991 อ้างถึงใน วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 327; นรฤต วันตะเมธ, 2555, 284) อธิบายว่า แบรนด์อิคิวิตี้ (คุณค่าแบรนด์) หมายถึง กลุ่มของสินทรัพย์และทุนต่าง ๆ ที่นำไปเชื่อมโยงกับแบรนด์ ซึ่งสามารถเพิ่มหรือลดคุณค่าของสินค้าหรือบริการ นอกเหนือไปจากคุณสมบัติที่แท้จริงของสินค้าหรือบริการ

เคลเลอร์ (Keller, 1998 อ้างถึงใน นรฤต วันตะเมธ, 2555, 284) อธิบายว่าแบรนด์อิคิวิตี้ แบรนด์อิคิวิตี้ (คุณค่าแบรนด์) มี 2 มุมมอง คือมุมมองของบริษัท (Firm's perspective) และมุมมองของผู้บริโภค (Consumer's perspective) มุมมองของบริษัท มองว่าแบรนด์อิคิวิตี้เป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งขององค์กรที่สามารถตีราคาเป็นเงินในบัญชีงบดุล (Balance sheet) และสามารถซื้อขายได้ ซึ่งลักษณะของแบรนด์ที่มีคุณค่าจะต้องมีความเป็นผู้นำ เป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่งมีตลาดที่

เติบโตอยู่เสมอ มีความเป็นสากล มีแนวโน้มยอดขายที่ดี มีเงินลงทุนอย่างต่อเนื่อง และมีการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าอย่างถูกต้อง ส่วนในมุมมองของผู้บริโภคมองว่าแบรนด์อิคิวดีเป็นคุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในใจของผู้บริโภค โดยผู้บริโภคมีการรับรู้ว่าเป็นแบรนด์นั้น ๆ มีคุณค่าเหนือกว่าแบรนด์อื่น ๆ

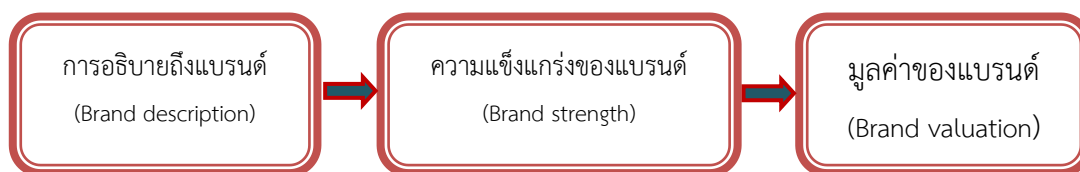
แนปป์ (Knapp, 2000 อ้างถึงใน นชกฤต วันตะเมธ, 2555, 284) อธิบายว่าแบรนด์อิคิวดีหมายถึง การรับรู้โดยรวมของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพสินค้า สถานภาพทางการเงิน ความภักดีของลูกค้า ความพึงพอใจ และคุณค่าโดยรวมที่มีต่อแบรนด์

วิทวัส ชัยปาณี (2549: 237 & 345) อธิบายว่า แบรนด์อิคิวดี หมายถึง มูลค่าที่เกิดขึ้นจากคุณค่าต่าง ๆ ที่แบรนด์สั่งสมมาจนแข็งแกร่ง จนกลายเป็นมูลค่าเงินที่มหาศาล เนื่องจากแบรนด์เป็นที่รู้จัก ยอมรับ ใช้งานได้ อยากซื้อ และอยากขาย ซึ่งมูลค่าของแบรนด์จะมาจากผลิตภัณฑ์ (Product) ภาพลักษณ์ (Image) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel) รูปลักษณ์ (Visual) ฐานลูกค้า (Customer) และค่าความนิยมหรือชื่อเสียงที่ดี (Goodwill)

เฟลด์วิก (Feldwick, ม.ป.ป. อ้างถึงใน กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 162) อธิบายว่าแบรนด์อิคิวดี หมายถึง การนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์และแนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าเพิ่มมารวมกัน ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของค่านิยามคุณค่าแบรนด์ออกเป็น 3 ประเภท (แผนภูมิที่ 2.2) คือ

1. มูลค่าของแบรนด์ (Brand valuation) เป็นคุณค่ารวมของแบรนด์ทั้งหมดในฐานะสินทรัพย์ที่องค์กรสามารถจำหน่ายหรือนำไปรวมในบัญชีงบดุล
2. ความแข็งแกร่งของแบรนด์ (Brand strength) เป็นคุณค่าแบรนด์ที่วัดจากความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์
3. การอธิบายถึงแบรนด์ (Brand description) เป็นคุณค่าแบรนด์ที่อธิบายจากความเชื่อมโยงและความน่าเชื่อถือของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์

จากนิยามคุณค่าแบรนด์ทั้งสามข้างต้นจะมีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ แม้ว่ามูลค่าของแบรนด์จะมุ่งเน้นเรื่องสินทรัพย์และการเงินเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ ขณะที่ความแข็งแกร่งของแบรนด์และการอธิบายถึงแบรนด์มุ่งเน้นเรื่องการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์เป็นหลัก ซึ่งความแข็งแกร่งของแบรนด์ถือเป็นกุญแจสำคัญที่ก่อให้เกิดแบรนด์ ส่วนการอธิบายถึงแบรนด์เป็นการบรรยายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นความแข็งแกร่งของแบรนด์ (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 162-163)



แผนภูมิที่ 2.2 ความสัมพันธ์แบบลูกโซ่ระหว่างการอธิบายถึงแบรนด์

ความแข็งแกร่งของแบรนด์ และมูลค่าของแบรนด์

ที่มา: โจนส์ เจ. ฟิลิป (Jones, J. Philip, c1999: 73)

ความแข็งแกร่งของแบรนด์และการอธิบายถึงแบรนด์ รวมกันจะเรียกว่า **คุณค่าแบรนด์** ซึ่งจะนำไปสู่ **มูลค่าของแบรนด์** โดยผู้บริโภคถือเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของความสำเร็จของแบรนด์ (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 163)

ประโยชน์ของคุณค่าแบรนด์

1. เป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถประมวลผลข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ และสร้างความพึงพอใจในการใช้สินค้าหรือบริการ
2. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนการตลาด ช่วยสร้างความภักดีในแบรนด์ ช่วยทำให้มีผลกำไรมากขึ้น ช่วยขยายแบรนด์ ช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างคุณค่าแบรนด์

ปัจจุบันการสร้างแบรนด์ให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคถือเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่มีประสิทธิภาพและลอกเลียนแบบยาก เนื่องจากแบรนด์เป็นมากกว่าชื่อ สัญลักษณ์ หรือโลโก้เท่านั้น แบรนด์รวมถึงการรับรู้ที่เป็นผลจากประสบการณ์ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ เป้าหมายสำคัญของการสร้างแบรนด์คือ การทำให้แบรนด์มีคุณค่าหรือมูลค่าในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งเอเคอร์ (1991 อ้างถึงใน นรกดุต วันตะเมธ, 2555, 284-294) กล่าวว่า การสร้างคุณค่าแบรนด์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การสร้างความภักดีต่อแบรนด์ (Brand loyalty)

ความภักดีต่อแบรนด์ เป็นทัศนคติเชิงบวกที่ผู้บริโภคมียึดต่อแบรนด์ จนกลายเป็นความยึดมั่นที่ผู้บริโภคมียึดต่อแบรนด์ ซึ่งนำไปสู่การซื้อสินค้าหรือบริการในแบรนด์นั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง ความภักดีต่อแบรนด์ของผู้บริโภคจะเกิดขึ้นเมื่อแบรนด์นั้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

และทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจแล้วนำไปสู่พฤติกรรมการซื้อซ้ำ ทั้งนี้ความภักดีต่อแบรนด์จะส่งผลต่อศักยภาพทางการตลาดของแบรนด์อย่างยิ่ง

การสร้างความภักดีต่อแบรนด์ต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) โดยองค์กรต้องคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าหรือบริการด้วยการให้ความสำคัญกับ**สิ่งที่จับต้องได้ (Tangibles)** ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ **ความน่าเชื่อถือ (Reliability)** เป็นการให้บริการแก่ลูกค้าทุกคนภายใต้มาตรฐานเดียวกันทุกครั้ง **การตอบสนองทันที (Responsiveness)** เป็นความเต็มใจช่วยเหลือลูกค้าและให้บริการอย่างรวดเร็วโดยที่ลูกค้าไม่ต้องเอ่ยปากขอ **ความเชื่อมั่น (Assurance)** เป็นความรู้สึกเชื่อมั่นในความรู้และมารยาทของพนักงาน หรือเป็นความสามารถของพนักงานที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจหรือความพึงพอใจ และ**ความเอาใจใส่ (Empathy)** เป็นการจัดการ ดูแล และให้ความสนใจแก่ลูกค้าเป็นรายบุคคลด้วยความจริงใจ

กล่าวโดยสรุป ความภักดีต่อแบรนด์ (Brand loyalty) เป็นคำมั่นสัญญาของผู้ซื้อที่จะซื้อสินค้า/บริการอีกในอนาคต ไม่ว่าจะมีส่วนการณหรือความพยายามทางการตลาดที่มีอิทธิพลมากระทบให้เกิดพฤติกรรมการเปลี่ยนไปซื้อสินค้า/บริการของบริษัทอื่น ซึ่งสามารถจัดกลุ่มผู้ซื้อตามสถานะของความภักดีต่อแบรนด์ได้เป็น 4 กลุ่ม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2552: 202) คือ

1. ความภักดีแบบมั่นคง (Hard-core loyals) เป็นผู้ภักดีต่อแบรนด์เพียงแบรนด์เดียวเท่านั้น
2. ความภักดีแบบปันส่วน (Split loyals) เป็นผู้ภักดีต่อแบรนด์ 2-3 แบรนด์
3. ความภักดีแบบย้ายแบรนด์ (Shifting loyals) เป็นผู้ที่เปลี่ยนจากแบรนด์หนึ่งไปยังอีกแบรนด์หนึ่ง
4. ผู้เปลี่ยนใจ (Switchers) เป็นผู้ที่ไม่ภักดีต่อแบรนด์ใดเลย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามอิทธิพลหรือความพยายามทางการตลาด

2. การตระหนักในชื่อแบรนด์ (Name awareness)

การสร้างชื่อแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักเกี่ยวข้องกับกระบวนการจำได้ (Recognition) และการระลึกได้ (Recall) การจำได้สะท้อนออกมาทางความรู้สึกคุ้นเคยซึ่งไม่จำเป็นต้องจดจำในรายละเอียด ส่วนการระลึกได้เป็นการบอกว่าแบรนด์เข้าไปอยู่ในจิตใจของผู้บริโภคแล้ว ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกซื้อแบรนด์นั้น ๆ สำหรับแนวทางการสร้างชื่อแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักและจดจำง่ายสามารถใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communication: IMC)

3. การรับรู้ในคุณภาพสินค้า (Perceived quality)

การสร้างการรับรู้ในคุณภาพสินค้าเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการตัดสินใจเลือกซื้อของผู้บริโภค หากแบรนด์ใดที่ผู้บริโภครับรู้ในคุณภาพแล้วจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือแบรนด์อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การรับรู้ในคุณภาพมีความแตกต่างจากคุณภาพที่แท้จริง (Actual quality) กล่าวคือหากองค์กรมีคุณภาพของสินค้าหรือบริการดีเพียงใดก็ตาม แต่ยังขาดการสื่อสารหรือทำให้ผู้บริโภครับรู้ ก็ถือว่ายังไม่มี การรับรู้ในคุณภาพสินค้าหรือบริการแต่อย่างใด ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารข้อมูลเชิงคุณภาพของสินค้าหรือบริการไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทุกกลุ่มควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการที่แท้จริงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการรับรู้ในคุณภาพสินค้าในจิตใจของผู้บริโภค

สำหรับคุณค่าของการรับรู้ในคุณภาพสินค้า ได้แก่ ใช้สร้างเหตุผลในการเลือกซื้อหรือใช้บริการ (Reason - to - buy) ช่วยให้แบรนด์มีความแตกต่างจากคู่แข่ง (Differentiate / Position) ทำให้สามารถตั้งราคาสูงได้ (Price premium) ช่วยให้เกิดการกระจายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Channel member interest) และการขยายแบรนด์ (Brand extension)

4. ความเชื่อมโยงกับแบรนด์ (Brand association)

ความเชื่อมโยงกับแบรนด์เป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงแบรนด์เข้ากับความทรงจำของผู้บริโภค เช่น ลักษณะต่าง ๆ ของตัวสินค้า บุคคลที่มีชื่อเสียงในชั้นงานโฆษณา ประเทศแหล่งกำเนิดสินค้า คุณภาพสินค้า ผู้ใช้สินค้า คู่แข่ง เป็นต้น การเชื่อมโยงกับแบรนด์จะช่วยให้ผู้บริโภคมีทัศนคติเชิงบวกต่อแบรนด์และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการต่อไป ความเชื่อมโยงกับแบรนด์มีความสอดคล้องกับการวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand positioning) ในด้านการตั้งชื่อแบรนด์ การใช้คำขวัญ การออกแบบสินค้า และการวางบุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand personality) เนื่องจากมีวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการเหมือนกันคือ การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อให้เป็นที่จดจำของผู้บริโภค

5. การสร้างสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ของแบรนด์ (Other proprietary brand asset)

สินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ของแบรนด์ประกอบด้วยสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าลิขสิทธิ์ โลโก้ ชื่อ คำขวัญ และการมีอำนาจต่อรองในช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ของแบรนด์ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่าต่อแบรนด์ องค์กรต้องมีความเอาใจใส่ในการสร้างและออกแบบสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ของแบรนด์ และมีการป้องกันมิให้มีการนำเอาไปใช้ในทางที่เสียหายหรือไม่ดีต่อแบรนด์ ทั้งนี้การสร้างสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ของแบรนด์ถือเป็นกลยุทธ์การสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) ให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง

แนวทางการสร้างสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ของแบรนด์ เช่น การตั้งชื่อแบรนด์ ต้องสั้น กระชับ ออกเสียงง่าย สะกดง่าย และสื่อความหมายในทางบวก การคิดคำขวัญหรือสโลแกน ต้องสั้น กระชับ จดจำง่าย สื่อความหมายในทางบวก แตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่น ปงบอกถึง ภาพลักษณ์และบุคลิกภาพขององค์กร (Reflect corporate personality and image) การออกแบบโลโก้หรือสัญลักษณ์ต้องสื่อความหมายที่สัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกับแบรนด์หรือองค์กร และการกำหนดสีของแบรนด์ต้องเลือกใช้สีที่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กับตำแหน่งแบรนด์

การวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand positioning)

พิชัย ศิริจันทน์ (2546: 29) อธิบายว่าตำแหน่งของแบรนด์ คือสิ่งที่กลุ่มลูกค้า ปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตเชื่อว่าแบรนด์นั้น ๆ เป็นอย่างไร ซึ่งเป็นผลจากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กร นั้น ๆ ใช้ ทั้งนี้การวางตำแหน่งแบรนด์ให้ได้ผลต้องอาศัยการสร้างแบรนด์ให้มีเอกลักษณ์ (Unique) น่าจดจำ (Memorable) เป็นที่หมายปอง (Desirable) และน่าเชื่อถือ (Believable)

แมคคาร์ตนิย์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วัฒนา มานะวิบูลย์, ผู้แปล, 2555: 7) บรรยายว่า ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบรนด์ต้องรู้ถึงตำแหน่งของแบรนด์ตนเองในตลาด การมีภาพ ที่ชัดเจนว่าตนเองเป็นใครและทำอะไรอยู่ จะช่วยกำหนดพื้นที่และอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจได้ชัดเจนว่า จะทำให้เราแตกต่างจากแบรนด์อื่นอย่างไร และยังช่วยในการกำหนดทิศทางองค์กรได้อย่างถูกต้อง

การวางตำแหน่งแบรนด์เป็นเรื่องของการค้นหาหรือสร้างสรรค์พื้นที่ที่สามารถ เข้ากันได้กับความพึงพอใจของผู้บริโภค/ผู้ซื้อ ซึ่งจุดประสงค์สำคัญของการวางตำแหน่งแบรนด์เพื่อ สร้างความมั่นใจว่าประสบการณ์โดยรวมที่เกิดขึ้นกับผู้บริโภค/ผู้ซื้อเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยิ่งการสร้าง แบรนด์สามารถสร้างประสบการณ์ให้ผู้บริโภค/ผู้ซื้อมีความพึงพอใจเชิงบวกมากเท่าใดจะทำให้ แบรนด์มีค่าขึ้นมากขึ้นเท่านั้น ในการวางตำแหน่งแบรนด์ด้วยการระบุหรือการแยกแยะถึงความ ต้องการที่แฝงเร้นอยู่ภายในเป็นเรื่องของศาสตร์ ศิลปะ และทักษะที่ต้องหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับพลังการนำเสนอ และปัจจัยที่สามารถช่วยลดความเสี่ยงต่อความ ล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นคือ การวิจัยตลาดและการทดสอบตลาด การรับฟังเสียงสะท้อน และการเรียนรู้ (จุฑามาศ จินดาวัลย์, 2546: 68)

การวางตำแหน่งแบรนด์ให้เหมาะสมและเข้ากับความคิดหวังของผู้บริโภค/ผู้ซื้อโดย การเป็นผู้ริเริ่มก่อนจะทำให้กลายเป็นผู้เปลี่ยนแปลงหรือผู้กุมกฎกติกาใหม่ในตลาด ซึ่งจะส่งผลให้ แบรนด์นั้น ๆ ประสบผลสำเร็จก่อน อย่างไรก็ตามบางแบรนด์ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ และไม่เป็นที่นึกถึง สำหรับตัวอย่างแบรนด์ที่กล้าเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนด้วยการสร้างความท้าทายต่อความต้องการ ใหม่ ๆ จนประสบความสำเร็จในตลาด เช่น โซนี่ วอล์คแมน (Sony Walkman) ห้างสรรพสินค้า วอลมาร์ท (Wal Mart) ร้านหนังสือออนไลน์อะเมซอน (Amazon.com) เว็บประมูลขายสินค้าบน

อินเทอร์เน็ตอีเบย์ (ebay.com) และแอปเปิ้ลไอโฟน (Apple iPhone) เป็นต้น (จุฑามาศ จินดาวัลย์, 2546: 70)

แบรนด์ที่มีการวางตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน เข้มแข็ง และได้รับการจดจำจากผู้บริโภค/ผู้ซื้อมากที่สุด ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะเป็นอย่างนั้นตลอดไป ดังนั้น เจ้าของแบรนด์หรือผู้บริหารแบรนด์ต้องตระหนักและใส่ใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความต้องการผู้บริโภค/ผู้ซื้อที่เปลี่ยนไป และถ้าหากว่าแบรนด์เสื่อมความนิยมลงเรื่อย ๆ ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกลับไปจุดเริ่มต้นของการจัดวางตำแหน่งแบรนด์ใหม่ หรือบางแบรนด์ก็ไม่มีคุณค่ามากพอที่จะจัดวางตำแหน่งแบรนด์ใหม่ แบรนด์ก็จะล้มหายตายจากไปเอง ดังนั้น การธำรงรักษาแบรนด์นับว่าเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่าการสร้างแบรนด์ใหม่ (จุฑามาศ จินดาวัลย์, 2546: 71; ธีรนัยวิทย์ไชยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทวรางกูร, 2552: 16)

แนวทางการวางตำแหน่งแบรนด์

แนวทางการวางตำแหน่งแบรนด์ให้ครองใจผู้บริโภคจะต้องมีความชัดเจน และแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อป้องกันมิให้ผู้บริโภคสับสนและสามารถเชื่อมโยงแบรนด์เข้ากับภาพลักษณ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรใด ๆ ก็ตามสามารถกำหนดแนวทางการวางตำแหน่งแบรนด์จากคุณสมบัติหรือลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product attributes) ราคาและคุณภาพ (Price and quality) ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ (Product users) วิธีการใช้ (Uses or application) ระดับชั้นของผลิตภัณฑ์ (Product class) คู่แข่ง (Product competitor) และสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม (Cultural symbols) ในการวางตำแหน่งแบรนด์ที่ดีไม่ควรเน้นจุดเด่นหลายจุด เนื่องจากจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสน ไม่สามารถเชื่อมโยงและจดจำแบรนด์ได้ ทั้งนี้ในการวางตำแหน่งแบรนด์มีหลักสำคัญที่ควรปฏิบัติ ได้แก่ ระบุตำแหน่งแบรนด์ที่ต้องการนำเสนอหรือสร้างให้ชัดเจน เริ่มจากการสื่อสารเป็นสิ่งแรก นำเสนออย่างตรงประเด็น ไม่อวดอ้างเกินจริง รักษาระดับความพอดีในการสื่อสารไม่ให้มากหรือน้อยเกินไป เนื้อหาที่นำเสนอต้องเหมาะสม ใช้เครื่องมือสื่อสารหรือช่องทางการสื่อสารหลาย ๆ ประเภท และมีการตรวจสอบการรับรู้ตำแหน่งแบรนด์ของผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อจำเป็นควรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งแบรนด์ใหม่ (Brand repositioning) (นธกฤต วันตะเมธ, 2555: 291-292)

บุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand personality)

ดลชัย บุญยะรัตเวช (2545: 32-35) อธิบายว่าบุคลิกภาพของแบรนด์เป็นคำบรรยายถึงความเป็นแบรนด์หนึ่ง ๆ เหมือนกับที่กล่าวถึงบุคคลหนึ่ง ๆ เช่น ถ้าเป็นลักษณะทางกายภาพ (Demographics) ก็หมายถึง อายุ เพศ สถานภาพทางสังคม เชื้อชาติ และถ้าเป็น

วิถีชีวิตหรือไลฟ์สไตล์ จะหมายถึง กิจกรรม ความสนใจ ความคิดอ่าน ลักษณะอุปนิสัย เช่น ความอ่อนโยน ความน่ารัก ความกล้า ความเด็ดเดี่ยว เป็นต้น

บุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand personality) มีความสำคัญมากต่อการเสริมสร้างความเข้าใจและความรู้สึกของผู้บริโภค/ผู้ซื้อสินค้าที่มีต่อแบรนด์ เป็นตัวกำหนดความแตกต่างและเอกลักษณ์ เป็นตัวชี้แนวทางและควบคุมวิถีทางการสื่อสารให้อยู่ในรูปแบบที่ถูกต้องไม่บิดเบือน เป็นพลังสำคัญของการสร้างแบรนด์อภิวิตีหรือคุณค่าแบรนด์ (Brand equity) ตลอดจนสะท้อนถึงประสบการณ์คุณค่า วิถีชีวิตหรือไลฟ์สไตล์ และแรงจูงใจของผู้บริโภค/ผู้ซื้อ

เจนนิเฟอร์ แอล. เอเคอร์ (Jennifer L. Aaker, 1995) ได้แบ่งกลุ่มของบุคลิกภาพออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ (อ้างถึงใน ดลชัย บุญยะรัตเวช, 2545: 33; ศรีกัญญา มงคลศิริ, 2547: 93-94) คือ

1. ความใสซื่อ จริงใจ ห่วงใยซึ่งกันและกัน (Sincerity)
2. ความสนุกสนาน ตื่นเต้น เร้าใจ ทันสมัย (Excitement)
3. ความพิถีพิถัน โฉบเฉี่ยว เท่มีระดับ (Sophistication)
4. ความฉลาด น่าเชื่อถือ คุณมีฐานเป็นผู้ใหญ่ (Competence)
5. ความเข้มแข็ง แกร่ง บึกบึน รักการผจญภัย (Ruggedness)

บุคลิกภาพของแบรนด์สามารถสร้างจากผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ เป็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของผลิตภัณฑ์/สินค้านั้น ๆ ตามกลุ่มของประเภทผลิตภัณฑ์/สินค้า (Product category) เช่น สถาบันการเงิน มีบุคลิกภาพแบบธนาคาร มีความน่าเชื่อถือ จริงจัง เป็นผู้ใหญ่ เพศชาย และไอศกรีม มีบุคลิกภาพแบบเด็ก ๆ น่ารัก หอม ชื่นใจ เป็นต้น

นอกจากนี้ บุคลิกภาพของแบรนด์อาจเกิดจากภาพลักษณ์ของผู้ใช้ (User imagery) อายุของแบรนด์ (Age) และสัญลักษณ์ (Symbol) ด้านภาพลักษณ์ของผู้ใช้ ไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้จริงหรือผู้ใช้ในอุดมคติอาจมีอิทธิพลเหนือความคาดหวังต่อความสำเร็จของแบรนด์ เช่น เมอร์เซเดส เบนซ์ (Mercedes Benz) บ่งบอกความโก้อย่างมีระดับ คาลวินไคล (Calvin Klein) บ่งบอกความทันสมัย เซ็กซี่ เป็นต้น ด้านอายุของแบรนด์ เช่น ไอบีเอ็ม (IBM) บ่งบอกความเป็นผู้ใหญ่ แอปเปิ้ล (Apple) บ่งบอกความเป็นหนุ่ม และด้านสัญลักษณ์ เช่น มาร์ลโบโร (Marlboro) ช่วยเสริมบุคลิกของแบรนด์ให้ดูดีมาก ๆ

อัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)

อัตลักษณ์ของแบรนด์เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สร้างแบรนด์ให้เป็นที่ยอมรับด้วยกลุ่มของแบรนด์ที่มีความเชื่อมโยงกัน (Brand association) และไม่เหมือนใคร หากแบรนด์ที่สร้างขึ้นมีความชัดเจนมากจะทำให้แบรนด์มี “พลัง” (Power) และสามารถโน้มน้าวและสร้าง

ความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคได้มากขึ้น อัตลักษณ์ของแบรนด์ครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้แบรนด์มีเอกภาพไปในทิศทางเดียวกัน เช่น องค์ประกอบของคำ โลโก้ สี สัน ตัวหนังสือ บรรจุภัณฑ์ การออกแบบสินค้า สโลแกน คำขวัญ เพลงประกอบ มารยาทของพนักงาน การแสดงออกของผู้บริหาร การฝึกอบรม เป็นต้น (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 151)

สำหรับเหตุผลที่ต้องมีการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์นั้น วิทวัส ชัยปาณี (2549: 247-250) ได้สรุปไว้ว่าเหตุเป็นเพราะภาพลักษณ์แบรนด์ตกรุ่น (Outdated image) ภาพลักษณ์ไม่คงที่ (Inconsistent image) มีสินค้าใหม่หรือขยายผลิตภัณฑ์ใหม่มากขึ้น คู่แข่งเปลี่ยนแปลง กลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนแปลง การเข้าสู่ตลาดใหม่ (Entry into new markets) สูญเสียความภักดีจากลูกค้า (Low to loyalty) สูญเสียส่วนแบ่งการตลาด (Loosing market share) และองค์กรเติบโตขึ้น

โครงสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity structure)

กาลัญ วรพิทยุต (2548: 151-152) กล่าวว่าโครงสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. แก่นของอัตลักษณ์ (Core identity) เป็นส่วนประกอบที่บ่งบอกความเป็นแก่นของแบรนด์ ประกอบด้วยเอกลักษณ์และคุณค่าที่จะอยู่คงทนกับแบรนด์ตลอดไปหรือเปลี่ยนแปลงได้ยาก เปรียบได้กับหัวใจของแบรนด์และแสดงถึงตำแหน่งของแบรนด์ด้วย

2. ส่วนขยายอัตลักษณ์ (Extended identity) เป็นส่วนประกอบที่เกี่ยวพันให้แบรนด์มีรูปแบบเฉพาะตัวและมีความสมบูรณ์มากขึ้น เป็นการสร้างจิตวิญญาณให้กับแบรนด์และสะท้อนให้เห็นภาพที่เป็นจุดยืนของแบรนด์ ได้แก่ บุคลิกภาพของแบรนด์ รวมถึงส่วนประกอบอื่น เช่น สโลแกน สัญลักษณ์ ตัวผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

การสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์

กาลัญ วรพิทยุต (2548: 152-153) อธิบายว่าการสร้างแบรนด์ให้มีอัตลักษณ์กลายเป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่งต้องอาศัยถ้อยคำเฉพาะ คำขวัญ สี สัน และตราสัญลักษณ์หรือโลโก้ ถ้อยคำเฉพาะ ชื่อแบรนด์ที่แข็งแกร่งเมื่อกล่าวกับกลุ่มเป้าหมายจะต้องกระตุ้นให้นึกถึงคำ ๆ นั้น

คำขวัญหรือสโลแกน การใช้คำขวัญเดียวกันกล่าวซ้ำในโฆษณาและสื่อประชาสัมพันธ์ทุกชิ้น จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์โดยไม่รู้ตัว

สี สัน การใช้สี สันที่เหมาะสมจะช่วยให้ง่ายต่อการจดจำแบรนด์

ตราสัญลักษณ์หรือโลโก้ เป็นการสื่อสารแบรนด์ที่วิธีหนึ่งซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคคุ้นเคยได้ นอกจากนี้การเขียนชื่อแบรนด์ก็สามารถสร้างความแตกต่างในแง่ของการจดจำได้ด้วย

เมื่อองค์กรประสบปัญหาต้องมีการปรับเปลี่ยนแบรนด์ (Re-branding) สิ่งแรกสุดที่ต้องดำเนินการคือ การออกแบบและสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ โดยสร้างสินค้าหรือบริการให้มีภาพลักษณ์ใหม่ที่ทันสมัย ด้วยการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ผ่านการออกแบบตราสัญลักษณ์ใหม่ เปลี่ยนสีสันทันสมัยของสินค้าและบริการให้ทันสมัยและเหมาะสม

ภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand image)

แมคคาร์ตนี อธิบายไว้ว่าเมื่อผู้บริโภคสั่งสมประสบการณ์รอบ ๆ แบรนด์แล้ว ก็จะค่อย ๆ สร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์แต่ละแบรนด์ขึ้นมา (วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 32) “กว่าแบรนด์จะได้รับการยอมรับ เจ้าของแบรนด์ต้องทุ่มเทกำลังเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่น มีพลังที่จะกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งทั้งหมดนี้อาจใช้เวลาเพียงชั่วข้ามคืนหรืออาจต้องใช้เวลาสั่งสมชื่อเสียงเป็นเวลานานนับร้อยปี (วัฒนา มานะวิบูลย์, ผู้แปล, 2555: 2555: v-vi)

ภาพลักษณ์ของแบรนด์เกิดจากการสร้างและกำหนดขึ้นมา มิได้เกิดขึ้นเองหรือมาจากจินตนาการขึ้นเองของผู้บริโภค ภาพลักษณ์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างแบรนด์ (Brand building) ให้ได้รับการยอมรับจากประชาชน ผู้บริโภคส่วนใหญ่ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือเลือกใช้บริการจากการพิจารณาภาพลักษณ์ภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญ การสร้างภาพลักษณ์จึงถือว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางของการสร้างแบรนด์ แม้ว่าบางคนจะกล่าวว่าตนเองไม่ยึดติดกับ “ยี่ห้อ” หรือ “แบรนด์” ก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ก็ตามทุกคนล้วนมีแบรนด์ในใจ (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 66-67)

ภาพลักษณ์ของแบรนด์ยังเป็นมากกว่าภาพหรือแบรนด์ โดยภาพหรือแบรนด์เป็นสื่อของเรื่องราวต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันและทำให้เกิดการปะทุทางอารมณ์ขึ้นในใจของผู้บริโภค/ผู้ซื้อบางครั้งภาพลักษณ์ของแบรนด์มีความสำคัญเหนือกว่าผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดีในระยะยาว เนื่องจากอาจทำให้ผู้บริโภค/ผู้ซื้อสงสัยว่าการสร้างแบรนด์อาศัยการสร้างภาพที่เป็นเพียงหน้ากากบังหน้าเท่านั้น (จุฑามาศ จินดาวัลย์, 2546: 8)

แนวทางการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์และการรับรู้

ภาพลักษณ์ (Image) กับ จินตภาพ (Perception)

สินค้าคือ สินค้าที่มองเห็นจับต้องได้ ส่วนสินค้าบริการก็สามารถรู้สึกได้ สิ่งที่สินค้าต้องมีคือ **คุณภาพสินค้าที่จับต้องได้** เช่น เนคไท สามารถเห็นสีสันทัน จับเนื้อผ้าก็รู้ว่าเป็นผ้าชั้นดีหรือไม่ ผู้เชี่ยวชาญก็จะบอกได้ว่าไหมก็เส้น คุณภาพระดับไหน ขึ้นสูงขึ้นมาจากคุณภาพคือ **คำสัญญา** เช่น ใส่แล้วสวย ตีแล้วอร่อย ใช้น้ำแล้วสุขภาพดี ฯลฯ มีจุดเด่นที่แตกต่างที่สามารถบอกได้ เช่น ผ้าเนื้อดีกว่า วัตถุดิบดีกว่า หรือมีจุดยืนหรือบุคลิกของสินค้าที่วางตำแหน่งไว้สำหรับกลุ่มไหน เป็นต้น

ภาพลักษณ์ คือภาพในทางจิตวิทยาที่เกิดจากการสร้างจินตภาพ เพื่อให้ภาพนั้นไปเป็นภาพฝังใจอยู่ในความคิดของลูกค้าหรือผู้บริโภค เป็นผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้แต่รู้สึกได้ เช่น เมื่อขับรถยนต์เมอร์เซเดส เบนซ์ ก็จะดูว่าโก้หรูกว่าโตโยต้า ใส่เสื้อกั๊กก็แปลว่าแพงกว่าเสื้อยี่ห้อไทย เช่น ทรงสมัย

ภาพลักษณ์สินค้าตัวเองคือ ภาพและความรู้สึกฝังใจที่ฝังอยู่ในใจลูกค้า เป็นจินตภาพในความคิดของลูกค้า เช่น เมื่อเห็นตราเบนซ์ก็จะรู้สึกว่าคู่กับคนรวย ราคาแพง เห็นตราเฟอร์รารีก็จะรู้สึกว่า เป็นรถสปอร์ตสีแดง ราคาแพงขึ้นไปอีก

จิตภาพทางจิตวิทยา (Perception) เป็นสิ่งที่ทำให้สินค้าสองชนิดที่หน้าตาเหมือนกัน คุณภาพเท่ากันแต่ความเชื่อมั่น คุณค่า และศรัทธาของคนซื้อจะต่างกันมาก จิตภาพเป็นความรู้สึกที่ลูกค้าได้รับ มีประสบการณ์ที่กลายมาเป็นภาพฝังใจ **ความรู้สึกฝังใจ**จนกลายเป็นฐานข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของลูกค้าที่สำคัญ และปัจจุบันนี้การต่อสู้ในวงการค้าก็จะมุ่งมาที่การสร้างผลประโยชน์ทางใจ และผลประโยชน์ทางจิตวิทยาที่เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า ทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นขึ้น ตัดสินใจได้ทันที **สู้กันที่สร้างภาพลักษณ์สินค้า หรือ Brand image** การสร้างภาพลักษณ์สินค้ายังรวมไปถึงภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) เพราะสินค้าบางประเภท เช่น สินค้าบริการ ไม่มีตัวสินค้ามีแต่ภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งเป็นตัวอาคารและการบริการ เช่น สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล ก็จะเป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรนั้นแทน

จิตภาพ คือภาพในจินตนาการที่ใจผู้ซื้อคาดหวังและฝังใจ การทำความเข้าใจกับภาพจริงที่อยู่ในใจลึก ๆ ของผู้บริโภคคือ งานที่ทำหายที่สุด เมื่อเราสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าขึ้นมาแล้วโฆษณาออกไป คนจะต้องได้รับและยอมรับภาพลักษณ์ที่สร้างนั้น เป็นความเข้าใจที่ผิด เพราะผู้บริโภคจะมีภาพฝังใจของสินค้านำตลาดสินค้าที่ติดตลาด สินค้าที่ฝังใจซ่อนอยู่ในใจซึ่งล้างไม่ออกย้ายไม่ได้ และหลายคนกว่าจะเปลี่ยนความคิดนั้นเป็นเรื่องยากยิ่งกว่าเข็นครกขึ้นภูเขา ผู้บริโภคมักจะมีภาพในใจที่คาดหวัง อยากเห็นและเชื่อว่าเป็นอย่างนั้น เช่น **ภาพผู้หญิงชราและหญิงสาวที่อยู่ในภาพเดียวกัน** บางคนเห็นแต่ภาพหญิงสาวแต่บางคนเห็นแต่ภาพหญิงชรา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองและจินตนาการ

ความเชื่อไม่ใช่ความจริง

สิ่งที่ต้องจดจำไว้เสมอคือ **“Perception is not reality”** จิตภาพในใจไม่ใช่ความจริงเป็นความจริงเสมอไป หรือพูดอีกทางหนึ่งคือ **“ความเชื่อไม่ใช่ความจริง ถ้ามันเป็นความจริงก็ไม่ใช่ว่าความเชื่อ”** หลายคนเข้าใจว่าการตลาดคือ **โฆษณาชวนเชื่อ (Propaganda)** ซึ่งคำนี้เป็นศัพท์ทางการทหาร แปลว่า ไม่ต้องเป็นความจริงก็ได้ แต่ในทางการค้าแล้วไม่ได้เด็ดขาด สินค้าและจุดขายจะต้องเป็นความจริงเสมอ จุดเริ่มต้นของการทำตลาดคือ **ต้องเป็นความจริง และต้องมีความเชื่อมั่นอย่างเต็มเปี่ยมว่าสินค้าของเราเป็นอย่างนั้นจริง ๆ**

ตัวอย่างของบริษัทใหญ่จะถือมาก การที่พนักงานใช้สินค้าคู่แข่ง เช่น อยู่ไค้แต่ดื่มเป๊ปซี่ หรืออยู่เปียร์ข้างแต่ดื่มสิงห์ อยู่ดีแต่แต่ใช้ไอเอส ถือเป็นการผิดมารยาทและคุณธรรมอย่างร้ายแรง ซึ่งสิ่งนี้แสดงถึงความศรัทธาและจงรักภักดีต่อสินค้าอย่างเต็มเปี่ยม ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักการตลาดที่จะต้องทำให้ผู้บริโภคเชื่อมั่นและรักสินค้านั้นเช่นเดียวกับเรา

สำหรับแนวทางการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์และการรับรู้ เช่น

1. การใช้สัญญาณหรือสัญลักษณ์ เป็นตัวกระตุ้นเบื้องต้น เช่น เห็นเครื่องดื่มสีแดงต้องเป็นโค้ก สีส้มต้องเป็นเป๊ปซี่ ส่วนการส่งสัญญาณต้องทำซ้ำ ๆ เพื่อให้ถึงศูนย์กลางแห่งความจำของผู้บริโภค กลายเป็นภาพฝังใจ ความเชื่อฝังใจและความภักดีฝังใจ เป็นการใช้สื่อทุกสื่อ กิจกรรมทุกกิจกรรมผสมผสานกลมกลืนจนเป็นความฝังใจอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. การใช้หลัก ABC (Affect, Behavior, Cognition)

2.1 ABC ทำให้เกิดความชอบแล้วตัดสินใจซื้อ

2.2 BAC ให้ทดลองก่อน เมื่อเกิดความชอบใจแล้วจึงตัดสินใจซื้อ

2.3 CBA วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียเหตุผลประกอบก่อนแล้วจึงตัดสินใจซื้อ

ระบบการใช้ชื่อแบรนด์ (Brand architecture)

การสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ต้องคำนึงถึงระบบการใช้ชื่อแบรนด์ว่าจะจัดวางแบรนด์หลักและแบรนด์รองร่วมกันอย่างไร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับการขยายสายผลิตภัณฑ์ประเภทสินค้า (Line extension) ที่ต้องทำควบคู่กับการขยายแบรนด์ (Brand extension) สำหรับข้อควรจดจำเกี่ยวกับการขยายสายผลิตภัณฑ์หรือการขยายแบรนด์ มี 3 ข้อ (วิทวัส ชัยปาณี, 2549:137-138) คือ 1) ต้องทำโดยเข้าใจแบรนด์ดีเอ็นเออย่างถ่องแท้ 2) ต้องขยายลงลึกและแนวกลาง ไม่ควรขยายแนวทางกว้างและแนวสูงขึ้นไป และ 3) ต้องทำโดยอยู่ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร หลักการในการขยายสายผลิตภัณฑ์หรือการขยายแบรนด์ให้ประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงระบบการใช้ชื่อแบรนด์ ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่จะมีระบบการใช้ชื่อแบรนด์หรือพิมพ์เขียวของแบรนด์เป็น 3 ประเภท (ตารางที่ 2.1) (วิทวัส ชัยปาณี, 2549:154-155) ได้แก่

1. แบรินด์องค์กร (Corporate brand) / แบรินด์หลัก (Master brand) / แบรินด์แม่ (Mother brand) เป็นทั้งชื่อบริษัท/องค์กรและสินค้าหลัก

2. แบรินด์รอง (Sub-brand) เป็นชื่อใหม่ที่ตั้งขึ้นตามหลังแบรินด์หลัก เพื่อแสดงที่มาและความเป็นเจ้าของ แต่ถ้าไม่มีแบรินด์หลักกำกับก็จะมีคามใกล้ชิดมากจนทำให้ผู้บริโภค/ผู้ซื้อไม่รู้ว่าเป็นใคร

3. แบรินด์อิสระ (Independent brand) เป็นแบรินด์ที่อยู่ตามลำพังโดยไม่มีแบรินด์หลักกำกับมาด้วย

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างระบบการใช้ชื่อแบรนด์ขององค์กรขนาดใหญ่

องค์กร (Organization)	แบรนด์องค์กร (Corporate brand)	แบรนด์ผลิตภัณฑ์/สินค้า	
		แบรนด์รอง (Sub-brand)	แบรนด์อิสระ (Independent brand)
Unilever	Unilever		Sunsilk Lux Dove Pond's Axe
Johnson & Johnson	Johnson's	Johnson's Baby Johnson's Kids Johnson's Clean & Clear Johnson's Pure Essentials	Shower to Shower
Kellogg's	Kellogg's	Kellogg's Corn Flake Kellogg's Chocos Kellogg's Frosties Kellogg's Special	
Nestle		Nescafe Nestea Nesquick Nestle Crunch Nestle KitKat Nestle Milo	Maggi Perrier Herta

ที่มา: วิทวัส ชัยปาณี (2549:155-156)

แบรนด์พอร์ตโฟลิโอ (Brand portfolio)

แบรนด์พอร์ตโฟลิโอหรือฐานันดรของแบรนด์ เป็นเรื่องของการบริหารจัดการแบรนด์สำหรับองค์กรที่มีแบรนด์หลากหลายมาก และแต่ละแบรนด์มีอายุในตลาดไม่เท่ากันการบริหารจัดการแบรนด์พอร์ตโฟลิโอจะช่วยบ่งบอกสถานะของแบรนด์ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ร่วมกันว่าแบรนด์แต่ละแบรนด์ควรอยู่ในฐานะอะไร ควรได้รับงบประมาณสนับสนุนมากน้อยเพียงใด และจะใช้แบรนด์ใดประกบกับแบรนด์คู่แข่ง

ในมุมมองของผู้เป็นเจ้าของแบรนด์การบริหารจัดการแบรนด์พอร์ตโฟลิโอมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้แบรนด์มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำตลาด เป็นการเพิ่มค่าให้กับแบรนด์ (Leverage brand assets) ทำให้แบรนด์แต่ละแบรนด์ขององค์กรมีบทบาทต่างกันแต่ช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้แบรนด์มีพลังมากขึ้นและทำตลาดได้มากขึ้น และทำให้แบรนด์ทุกแบรนด์ขององค์กรตอบสนองต่อธุรกิจขององค์กร (วงหทัย ต้นชีวะวงศ์, 2548: 82-84)

สำหรับมุมมองของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ นั้น ผู้บริโภคอาจมองแบรนด์ในฐานะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีบทบาทได้มากกว่าหนึ่งบทบาท เช่น แบรนด์หลัก (Master brand) แบรนด์รอง (Sub-brand) แบรนด์ที่ใช้รับรองแบรนด์อื่น (Endoser brand) ตัวอธิบาย (Descriptor) แบรนด์ที่บ่งบอกรุ่นหรือชนิด (Product brand) แบรนด์แบบครอบคลุม (Umbrella brand) ตัวผลักดัน (Driver) ตัวสร้างความแตกต่าง (Differentiator) แบรนด์พันธมิตร (Brand alliance) และแบรนด์ร่วม (Co-branding) เป็นต้น (วงหทัย ต้นชีวะวงศ์, 2548:73-81)

ข้อความที่สื่อถึงแบรนด์ (Brand message)

การสร้างแบรนด์ที่ดีต้องอาศัยข้อความที่สามารถสื่อถึงแบรนด์เป็นส่วนประกอบด้วย เพราะข้อความที่สามารถสื่อถึงแบรนด์เป็นเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างผลิตภัณฑ์ (Product) กับ ผู้ซื้อ/ลูกค้า (Customer) โดยทำหน้าที่ในการอธิบายหรือสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นเหมือนเป็นการ แนะนำว่าสินค้าหรือบริการเป็นใคร ซึ่งข้อความที่สามารถสื่อถึงแบรนด์ที่ดีจะส่งผลที่ดีให้กับแบรนด์ ตามมา สำหรับแนวทางการสร้างข้อความที่สื่อถึงแบรนด์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มี 5 ข้อ (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 160) ประกอบด้วย 1) มีความง่ายและชัดเจน และไม่ซับซ้อน อาจใช้คำเพียง คำเดียว เช่น Happy, Safety เป็นต้น 2) ย้ำจุดในประเด็นเดียว เพื่อให้ผู้บริโภคไม่สับสนและไม่ ต้องจดจำมากเกินไป 3) ต้องสร้าง “พลัง” และทำให้เกิดความรู้สึกบางอย่างขึ้นในใจ 4) ร่วมสมัย เมื่อ เวลาผ่านไปแล้วยังนำมาใช้ได้ไม่ตกยุค 5) ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย หรือสะท้อนถึงความเป็น กลุ่มเป้าหมายได้ดีที่สุด เพราะความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมีความสำคัญมากที่สุด

การสร้างข้อความที่สื่อถึงแบรนด์ที่ดีต้องมีความเหมาะสมกับสินค้าหรือบริการ แต่บางครั้งข้อความที่สื่อถึงแบรนด์ที่ดีกลับขาดพลังได้ เมื่อขาดความเชื่อมโยงระหว่างสินค้าหรือ บริการกับข้อความที่สื่อถึงแบรนด์ ทั้งนี้ ข้อความที่สื่อถึงแบรนด์ที่มีพลังจะสร้างความคุ้นเคยให้กับ ผู้บริโภคได้ง่าย (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 158)

การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างแบรนด์ (Marketing Communication: MarComm)

การสื่อสารการตลาดเป็นการสื่อสารที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมการตลาดของสินค้าหรือ บริการ ด้วยการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่เจ้าของสินค้าหรือผู้ให้บริการ เห็นว่าผู้บริโภคควรรับรู้ เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคสนใจและตัดสินใจเลือกซื้อ/ใช้สินค้าหรือบริการ ของตน (ยุบล เบญจรงค์กิจ, 2554: 10) การสื่อสารการตลาดถือเป็นหัวใจของการสร้างแบรนด์ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากในการส่งข่าวสารและคำมั่นสัญญาต่าง ๆ ไปยัง กลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารการตลาดช่วยสร้างการรับรู้ในการสร้างแบรนด์และสร้างแรงจูงใจ รวมถึง การสร้างพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการของแบรนด์ นอกจากนี้ เมื่ อองค์กรต้องการปรับเปลี่ยนใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นแบรนด์ เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์เครื่องมือการ สื่อสารการตลาดจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ (ธีรพันธ์ โล่ทองคำ, 2544: 41; กาลัญ วรพิ ทยุต, 2548: 207; วิทวัส ชัยปาณี, 2549: 68)

เครื่องมือสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างแบรนด์ ได้แก่ การโฆษณา (Advertising) การ ประชาสัมพันธ์ (Public Relation) เช่น การจัดตั้งหน่วยติดต่อ-สอบถาม (Enquiry) การจัดทำ จดหมายข่าว (Press release) การให้การศึกษาควบคู่ความบันเทิง (Edutainment) การส่งเสริมการ

ขาย (Sale promotion) การตลาดแบบตัวต่อตัว (One-to-one marketing / Direct marketing) การสร้างอัตลักษณ์และบรรจุภัณฑ์ (Identity & Packaging) การใช้บุคลากร (The Personal connection) การเป็นผู้อุปถัมภ์และกิจกรรมทางการตลาด (Experiential contact: events / sponsorship) การบอกต่อ (Word of mouth) มารยาทและพฤติกรรมของบุคลากร (Employee morale) การพัฒนาผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ (Product development) และลักษณะเชิงกายภาพของสถานที่ (Physical premises)

กลุ่มเป้าหมายกับแบรนด์ (Brand on target)

จอห์น แกรนท์ (John Grant, ม.ป.ป. อ้างถึงใน กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 129-132) ได้แบ่งกลุ่มผู้บริโภคตามวิวัฒนาการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. Scientific selling 1900-1950 / ยุคแห่งการทำงานเป็นยุคแห่งความก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์ มีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย เช่น เครื่องใช้ภายในบ้าน (Household product) ยารักษาโรค เสื้อผ้า อาหารสำเร็จรูป เป็นต้น ตลอดจนเครื่องใช้ไฟฟ้าและรถยนต์ การดำเนินชีวิตของคนยุคนี้นั้นเน้นการทำงานหนัก แต่ไม่ให้ความสำคัญกับเวลาพักผ่อน เพราะมุ่งสร้างฐานะ ความมั่นคง และการยกระดับคุณภาพชีวิต สื่อสิ่งพิมพ์ (Printed media) มีอิทธิพลต่อคนในยุคนี้ทั้งการให้ข่าวสาร ความรู้ และความบันเทิง

2. Fantasy image 1950-2000 / ยุคแห่งการทำงานและการพักผ่อน เป็นยุคของการสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่เน้นสร้างความบันเทิง ทำให้เกิดพฤติกรรมการซื้อรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตัว สินค้าใหม่ที่เกิดขึ้นมา เช่น วิทยุ เครื่องเล่นแผ่นเสียง เทป โทรทัศน์ รถสปอร์ต เครื่องซักผ้า เครื่องดูดฝุ่น ที่ปิ้งขนมปัง กล้องถ่ายรูป คอมพิวเตอร์โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น การดำเนินชีวิตของคนยุคนี้มีความเครียดน้อยกว่ายุคแรก รูปแบบการดำเนินชีวิตมีความเฉพาะตัวมากขึ้น แต่ยังคงทำงานหนักและต้องการมีเวลาใช้พักผ่อนให้คุ้มค่ามากที่สุด การทำงานและการพักผ่อนแยกออกจากกันอย่างชัดเจน การสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการจะมีภาพบวกที่เป็นจริงและเกินความเป็นจริง โดยมีคำ พูดติดปากว่าเป็นยุคของการสร้างภาพ “Image” สินค้าและบริการทุกประเภท

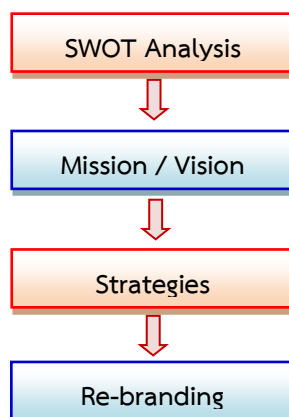
3. Mind-altering marketing 2000- / ยุคแห่งการแสวงหาความรู้ เป็นยุคแห่งการแสวงหาและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ต้องมีทั้งความสุขและความบันเทิงร่วมด้วย ดังจะเห็นได้จากพิพิธภัณฑร์รูปแบบใหม่ การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง รายการโทรทัศน์ที่ให้ทั้งความรู้และความบันเทิง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และตกสมัยได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว เช่น โทรศัพท์มือถือรุ่นใหม่ ๆ การพัฒนาของวิดีโอเทป วีซีดี ดีวีดี และบูลเรย์ เป็นต้น

การดำเนินชีวิตของคนยุคนี้มีความเป็นตัวของตัวเองสูง แต่ละคนมีพฤติกรรมหรือรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ชัดเจน หลากหลาย ไม่ยึดติดและไม่ขึ้นอยู่กับใคร สามารถสร้างบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นของตนเอง และมีความเป็นกลุ่มย่อย (Segment) มากขึ้น เช่น กลุ่มคนโสด กลุ่มเพศที่สาม กลุ่มเด็กแนว ฯลฯ การสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการจะอยู่บนพื้นฐานของความจริงเป็นหลัก ต้องมีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลแต่ละกลุ่ม ภาพลักษณ์ที่สร้างขึ้นมาต้องมีการตรวจสอบ มีความน่าเชื่อถือ และผันแปรหรือเปลี่ยนแปลงตามจิตใจ

การปรับเปลี่ยนแบรนด์ (Re-branding)

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นทุกสถานที่และทุกเวลา การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นเองตามกระบวนการของวิวัฒนาการซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ หรือการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนอย่างมีระบบที่มนุษย์เป็นผู้กระทำให้เกิดขึ้น เช่น ก้นงอกรใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องจัดการหรือบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีความคล่องตัว ภายใต้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วทันท่วงที (กาลัญ วรพิทยุต, 2548: 180-181)

แมคคาร์ตนีย์ กล่าวว่าเมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการของลูกค้าก็ไม่เหมือนเดิม และมีความคิดใหม่ที่เสนอขึ้นมาขัดแย้งกับคุณค่าแบรนด์แล้ว จะต้องมีการทบทวนคุณค่าแบรนด์ ซึ่งระยะเวลาที่เหมาะสมในการทบทวนคุณค่าแบรนด์คือ ทุก ๆ 5 ปี (วัฒนา มานะวิบูลย์, ผู้แปล, 2555: 10) สำหรับเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ช่วยปรับเปลี่ยนแบรนด์คือ SWOT Analysis (แผนภูมิที่ 2.3)



แผนภูมิที่ 2.3 การปรับเปลี่ยนแบรนด์ใหม่

ที่มา: กาลัญ วรพิทยุต (2548: 183)

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเป็นสิ่งแรกที่สินค้าหรือบริการต้องนำมาใช้ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) (กาลัญญ วรพิทยุต, 2548: 183) **จุดแข็ง & จุดอ่อน** เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น “ภายใน”องค์กร ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น **โอกาส** เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น “ภายนอก” องค์กร ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และ**อุปสรรค** เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจาก “ภายในและภายนอก”องค์กร ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนแบรนด์ (Re-branding) ของพรรคประชาธิปัตย์

หัวข้อ	แบรนด์ (เดิม)	แบรนด์ (ใหม่)
1. บุคลิกภาพ (Personality)	<ul style="list-style-type: none"> - อายุค่อนข้างมากประมาณ 50-60 ปี - รับราชการ/ทำงานในหน่วยงานเดิม - มีความคิดยึดติดและไม่เปิดรับอะไรใหม่ ๆ - วาจาเชือดเฉือน เล่นสำนวนโวหาร - รักพวกพ้อง มีความเป็นกลุ่มที่เหนียวแน่น 	<ul style="list-style-type: none"> - อายุประมาณ 30-40 ปี - นักบริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ - มีความคิดทันสมัยและเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ - เป็นคนที่น่าเชื่อถือ พูดจาด้วยเหตุผล - ให้เกียรติและยกย่องผู้อื่น
2. SWOT Analysis	<ul style="list-style-type: none"> - จุดแข็ง (Strength) - จุดอ่อน (Weakness) - โอกาส (Opportunity) - อุปสรรค (Threat) 	<ul style="list-style-type: none"> - พรรคการเมืองเก่าแก่ - พรรคการเมืองที่ใช้สำนวนโวหาร - พรรคการเมืองอันดับสอง - พรรคการเมืองเก่าแก่ที่มี “คุณภาพ” - จุดอ่อนที่เคยมีอยู่ต้อง “หาย” ไป - ต้องกลับมาเป็นพรรคการเมืองอันดับหนึ่ง - ความเป็นพรรคการเมืองฝ่ายค้าน
3. การวางตำแหน่ง	<ul style="list-style-type: none"> - การวางตำแหน่งเดิมคือ พรรคการเมืองที่เป็นพรรคเก่าแก่อยู่กับคนไทยมาเป็นเวลานาน เป็นพรรคการเมืองที่ถูกมองว่าเป็นพรรคการเมือง “ฝ่ายค้านอาชีพ” 	<ul style="list-style-type: none"> - พรรคประชาธิปัตย์ได้วางตำแหน่งใหม่ให้ตนเองเป็นพรรคการเมือง “คุณภาพ” ซึ่งหมายถึง คุณภาพของบุคลากรที่ดี คุณภาพของนโยบายและการทำงาน
4. กลุ่มเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มเป้าหมายของพรรคคือ กลุ่มชนชั้นกลาง กลุ่มพี่น้องชาวไทยที่ได้เป็นกลุ่มที่มีความภักดี (Loyalty) ต่อแบรนด์ ต่อพรรคประชาธิปัตย์สูง 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มเป้าหมายของพรรคยังเป็นกลุ่มเดิมคือ “ชนชั้นกลางและชาวไทย” แต่ต้องเพิ่มการเข้าถึง เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายในกลุ่มชนชั้นล่างและคนรุ่นใหม่ / วัยรุ่น
5. การสร้างอัตลักษณ์	<ul style="list-style-type: none"> - ถ้อยคำเฉพาะ - คำขวัญ - สีสีน - ตราสัญลักษณ์ (Logo) 	<ul style="list-style-type: none"> - พรรคการเมือง “เก่าแก่” - ยังไม่มีคำขวัญหรือสโลแกนที่ชัดเจน - ใช้สีฟ้า สีน้ำเงิน และสีขาว - ตราสัญลักษณ์ที่อยู่คู่กับพรรคคือ “แม่พระธรณีบีบมวยผม” - พรรคการเมือง “คุณภาพ” - พรรคการเมือง “คุณภาพ” - ใช้สีฟ้า และสีเหลืองส้ม - ตราสัญลักษณ์เดิม แต่อาจจะลดทอนรายละเอียด และปรับตัวอักษร ฯลฯ

ที่มา: กาลัญญ วรพิทยุต (2548: 204-205)

1.1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์

การสื่อสารองค์กร (Corporate communication)

วิดัล & ซิกนิทเซอร์ (Widahl & Signitzer, 1992 อ้างถึงใน ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554:

5) ให้นิยามคำว่า “การสื่อสาร” ไว้ว่า หมายถึง การส่งผ่านข้อมูล ความคิด ทัศนคติ หรืออารมณ์ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปสู่บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นโดยใช้สัญลักษณ์ ปัจจุบันการสื่อสารกลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งขึ้นสำหรับการทำงาน เนื่องจากการทำงานที่ประสบผลสำเร็จด้วยดี แต่หากขาดการบอกเล่าให้ผู้อื่นได้รับรู้รับทราบแล้ว ผลงานที่ดีขององค์กรจะไม่มีใครได้รับรู้รับทราบ

การสื่อสารของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยความคิดและการสร้างสัญลักษณ์ให้กับสาร การส่งสัญลักษณ์ไปยังผู้รับสาร การตีความหมายสัญลักษณ์ของผู้รับสาร และการส่งความหมายกลับมา การสื่อสารมีบทบาทในการเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์กร ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ล้วนตระหนักว่าการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างยั่งยืน องค์กรต้องมีภารกิจในการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทันสมัย เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสนใจว่าองค์กรเป็นที่รู้จักหรือไม่ในสังคม เพราะหาว่าองค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นที่รู้จักมักได้รับการยอมรับมากกว่า ได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงาน ตลอดจนมีบุคคลที่มีความสามารถสนใจเข้าร่วมทำงานด้วยมากกว่าองค์กรที่ไม่เป็นที่รู้จัก (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 5-8)

การสื่อสารมีการนำมาใช้ในหลายสถานการณ์และวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน เช่น การสื่อสารองค์กรมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อสร้างความเข้มแข็งและเผยแพร่ผลงานขององค์กร และเพื่อให้องค์กรเป็นที่รู้จัก ยอมรับ และมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีในสายตาของสาธารณชน ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีขององค์กรจะเป็นพื้นฐานของการที่จะได้รับการสนับสนุน และมองเห็นว่าองค์กรเป็นส่วนของการดำรงอยู่และความเจริญก้าวหน้าของสังคม การสื่อสารองค์กรเป็นภารกิจเกี่ยวกับการจัดการองค์กรซึ่งเป็นการกำหนดกรอบสำหรับการประสานกันของการสื่อสารภายในและภายนอกทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหญ่คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีงาม (Favorable reputations) ท่ามกลางผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่องค์กรต้องพึงพา (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 10 & 12)

การสื่อสารองค์กรครอบคลุมกิจกรรมการสื่อสารโดยรวมทั้งหมดที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ (Jackson, 1987 อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, ม.ป.ป.) ทั้งนี้การสื่อสารทุกอย่างขององค์กรจะอาศัยการประสานกัน (Coordination) ระหว่างหลักการสื่อสารแขนงต่าง ๆ และทรัพยากรประเภทต่าง ๆ โดยดำเนินตามแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ที่กำหนด การสื่อสารทุกอย่างขององค์กรจะมีองค์กรหรือองค์ประกอบขององค์กรเป็นศูนย์กลางมิใช่สินค้าหรือบริการเป็นศูนย์กลาง (Thomas & Kley, 1989 อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, ม.ป.ป.)

หลักสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารใด ๆ ก็ตามผู้ส่งสารควรมีหลักในการยึดถือ (Scott & Allen, 1978: 109-210 อ้างถึงใน วิรัช ลภีรัตนกุล, 2553: 66-69; Cutlip Center & Broom อ้างถึงใน อรุณรัตน์ ชินวรรณ, 2553: 42-43) ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) เป็นสิ่งที่ยอดคนสามารถสร้างขึ้นจากพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและจริงจังขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งบรรยากาศที่มีความไว้วางใจ (Trustworthy) และความเชื่อถือ (Credible) จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร
2. ความเหมาะสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อม (Context) เป็นการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาช่วยสนับสนุนหรือเสริมคำพูดหรือการกระทำขององค์กร ทำให้การสื่อสารมีความกลมกลืนหรือสอดคล้องกับความเป็นจริง รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมหรือปฏิสัมพันธ์ตอบกลับ
3. เนื้อหาสาระ (Content) เป็นการนำเสนอเนื้อหาสาระของข่าวสารที่มีความหมายหรือเป็นประโยชน์ต่อผู้รับโดยไม่ขัดกับค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานของกลุ่ม
4. ความชัดเจน (Clarity) เป็นการใช้อ้อยคำหรือภาษาที่ง่าย ๆ ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร หากว่าเนื้อหาข่าวสารมีความซับซ้อนเข้าใจยากต้องมีการปรับให้เข้าใจได้ง่าย ๆ และชัดเจน
5. ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอ (Continuity and consistency) เป็นการย้ำเตือนหรือการสื่อสารซ้ำ ๆ เพื่อให้การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเกิดประสิทธิภาพ
6. ช่องทางการสื่อสาร (Channels) เป็นการเลือกช่องทางการรับส่งข่าวสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รับสารและมีความเชื่อถือในช่องทางการสื่อสารนั้น ๆ การเลือกช่องทางการสื่อสารสามารถเลือกใช้ได้หลายประเภทพร้อมกันแล้วแต่ความเหมาะสม
7. ชีตความสามารถของผู้รับ (Capability of audience) เป็นการคำนึงถึงความสามารถของผู้รับสาร ซึ่งผู้รับสารแต่ละคนย่อมมีอุปนิสัย พื้นความรู้ ระดับการศึกษา และภูมิหลังต่างกันในการติดต่อสื่อสารต้องทำให้ผู้รับสารได้รับความสะดวกมากที่สุด

นอกจากนี้ ชแรมม์ (Schramm, 1954: 13 อ้างถึงใน วิรัช ลภีรัตนกุล, 2553: 69) เสนอว่าการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารจะต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) ข่าวสารต้องได้รับการออกแบบและส่งออกไปด้วยวิธีการที่ดึงดูดความสนใจแก่ผู้รับ 2) ข่าวสารต้องใช้สัญลักษณ์หรือระบบแห่งสัญญาณต่าง ๆ ที่เข้าใจตรงกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ 3) ข่าวสารต้องกระตุ้นหรือเร่งความต้องการของผู้รับ และตอบสนองความพอใจด้วย และ 4) ข่าวสารต้องแนะนำวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการและความพอใจอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ ขณะที่ดิเลนซ์ไนด์ (Dilenschneider, 2010: 94-96) เสนอหลักการการสื่อสารองค์กรซึ่งสามารถนำไปใช้

กับทุกสถานการณ์คือ ต้องรู้ว่าผู้รับสารเป้าหมายเป็นใคร ต้องสร้างความไว้วางใจ รู้จักเป็นผู้ฟัง มีความเป็นมนุษย์ ส่งเนื้อหาข่าวสารที่มีความหมาย มีความเฉพาะเจาะจงและให้ความบันเทิง เน้นถึงสาระสำคัญ เลือกใช้สื่อที่เหมาะสม ผลิตผลสำเร็จร่วมกัน และมุ่งให้มีการวัดประเมิน

แบบจำลองการสื่อสาร (Communication model)

แบบจำลองการสื่อสารเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์ทางการสื่อสารในโลกแห่งความเป็นจริง มีหน้าที่สำคัญคือการจัดระเบียบและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน และภาพรวมของระบบการสื่อสารทั้งหมดที่ซับซ้อน ซึ่งการจัดการชื่อเสียงองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับสื่อสารอย่างมาก เพราะองค์กรต้องสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มให้เกิดการรับรู้ (Cognitive) ทศนคติ (Attitude) และแสดงพฤติกรรม (Behavior) สำหรับแบบจำลองการสื่อสารนั้นมีมากมาย แต่ที่จะนำเสนอในที่นี้คือ **แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรม (Innovation adoption model)** และ**แบบจำลองการประมวลผลข้อมูล (Information processing model)** เนื่องจากเป็นแบบจำลองที่สอดคล้องกับการนำมาใช้ในกระบวนการจัดการชื่อเสียงองค์กร

1) แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรม (Innovation adoption model)

แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมพัฒนาขึ้นโดยเอเวอร์เร็ด เอ็ม โรเจอร์ส (Everett M. Rogers) นักวิชาการชาวอเมริกัน เป็นแบบจำลองการสื่อสารที่เน้นการยอมรับนวัตกรรมหรือการตัดสินใจยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้บริโภค สำหรับกระบวนการยอมรับนวัตกรรมแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน (Rogers, 1962 อ้างถึงใน สิทธิ อีรสรณ์, 2551:12; วัฒน ศรีแก่นจันทร์, 2544: 34 อ้างถึงใน นฤกต วันตะเมล์, 2555: 75) ได้แก่ 1) ขั้นตระหนักรู้ (Awareness) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารรับรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ยังไม่มีความรู้สึกถึงสิ่งเกี่ยวกับเนื้อหาหรือประโยชน์ 2) ขั้นสนใจ (Interest) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารเริ่มความสนใจต่อสิ่งใหม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ค่านิยม บรรทัดฐานทางสังคม และประสบการณ์ของแต่ละคน 3) ขั้นประเมินค่า (Evaluation) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารพิจารณาไตร่ตรองถึงประโยชน์ในการทดลองใช้สิ่งใหม่ โดยพยายามหาข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งใหม่ในด้านต่าง ๆ 4) ขั้นทดลองใช้ (Trial) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารทดลองใช้สิ่งใหม่ เพื่อดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก่อน และนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะปฏิเสธหรือยอมรับต่อไป และ 5) ขั้นรับมาใช้ (Adoption) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารยอมรับในสิ่งใหม่นั้นมาใช้ เพราะเห็นถึงประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้รับ

2) แบบจำลองการประมวลผลข้อมูล (Information processing model)

แบบจำลองการประมวลผลข้อมูลพัฒนาขึ้นโดย วิลเลียม แมคกราย (William McGuire) เป็นแบบจำลองการสื่อสารที่เน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ สำหรับกระบวนการประมวลผลข้อมูล แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน (McGuire, 1978 อ้างถึงใน สิทธิ อีรสรณ์,

2551:12-13; Belch & Belch, 2004: 8 อ้างถึงใน นรฤต วันตะเมธ, 2555: 75-76) ได้แก่ 1) ช้่นนำเสนอ (Presentation) เป็นชั้นการเปิดรับข่าวสาร ซึ่งผู้ส่งสารนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งผู้รับสารจะเปิดรับข่าวสารผ่านประสาทสัมผัสต่าง ๆ 2) ช้่นสนใจ (Attention) เป็นชั้นที่ผู้รับสารตั้งใจรับข่าวสารที่ผู้ส่งนำเสนอ 3) ช้่นเข้าใจ (Comprehension) เป็นชั้นที่ผู้รับสารเกิดความรู้ความเข้าใจในข่าวสารที่ผู้ส่งนำเสนอ 4) ช้่นยอมรับ (Yielding) เป็นชั้นที่ผู้รับสารยอมรับและมีความรู้สึกชอบข่าวสารนั้น 5) ช้่นจดจำ (Retention) เป็นชั้นที่ผู้รับสารจดจำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา โดยเลือกจดจำเฉพาะสารที่เห็นว่าสอดคล้องกับทัศนคติ และละทิ้งข้อมูลข่าวสารนั้นหากไม่ตรงกับทัศนคติ และ 6) ช้่นแสดงพฤติกรรม (Behavior) เป็นชั้นที่ผู้รับสารนำข้อมูลที่มีอยู่ไปใช้ประกอบการตัดสินใจโดยแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ออกไปใช้สิทธิ์เลือกตั้ง

การประชาสัมพันธ์ (Public relations)

การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารที่มีการส่งต่อหรือเผยแพร่ข้อมูลไปยังกลุ่มที่ต้องการให้ได้ข้อมูลและบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น เพื่อให้เกิดความสนใจ เพื่อให้เกิดความรู้ เพื่อเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรหรือสินค้าและบริการ ดังนั้นการประชาสัมพันธ์จึงเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดี เพราะต้องประชาสัมพันธ์ให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การประชาสัมพันธ์ คือ การวางแผนการสื่อสารเพื่อเสนอภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 40)

การประชาสัมพันธ์ คือ กระบวนการจัดการให้เกิดการสื่อสารไปยังสาธารณชน เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สินค้าหรือบริการขององค์กร (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 40)

การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารรูปแบบหนึ่งที่อาศัยการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อันจะทำให้องค์กรดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (นรฤต วันตะเมธ, 2555: 198)

การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่ใช้เมื่อองค์กรต้องการสร้าง ป้องกัน และแก้ไขความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และภาพลักษณ์ เช่น เมื่อองค์กรตกอยู่ในภาวะวิกฤต นักศึกษามหาวิทยาลัยประท้วงขับไล่อธิการบดี มหาวิทยาลัยก็ต้องชี้แจงข้อเท็จจริงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี การกระทำของมหาวิทยาลัยเช่นนี้ถือเป็นการเรียกร้องความน่าเชื่อถือ และกอบกู้ภาพลักษณ์องค์กรให้กลับคืนมา (ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ, 2553:13) นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ยังถือเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของการบริหารจัดการ สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และขับเคลื่อนการ

เปลี่ยนแปลงขององค์กร ตลอดจนกำหนดวิธีต่อสู้กับคู่แข่งชั้น ติดตามความคิดเห็นและความสนใจของสาธารณชน รวมถึงสื่อสารการตัดสินใจขององค์กรไปยังสาธารณชน ภาพรวมของการประชาสัมพันธ์ จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (Profession) กระบวนการ (Process) สาธารณชน (Publics) และการปฏิบัติ (Practice) (เสรี วงษ์มณฑา, 2542: 12)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551: 13) กล่าวว่าไว้ว่าการประชาสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ การจัดการ (การวางแผนและกระบวนการ) การสื่อสาร ทักษะคิด และภาพลักษณ์ ซึ่งความเข้าใจเกี่ยวกับตัวองค์กรและทิศทางขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดสาระสำคัญของ การประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์ (Image building) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรต้อง กำหนดองค์ประกอบในการสร้างภาพลักษณ์ และการทำงานให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางของ องค์กรและสอดคล้องกับสาระของลักษณะขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทน้ำมันต้องลดหรือลบ ภาพลักษณ์ในทางลบ เช่น ความจำเป็นในการสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นผู้ปกป้องสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะลดภาพลักษณ์ที่ถูกมองว่าเป็นผู้ทำลายสภาพแวดล้อม ขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องสร้าง ภาพลักษณ์ในลักษณะที่เป็นผู้ช่วยเหลือสังคม (Social contribution) เพื่อที่จะลดภาพของความรู้สึก ที่ถูกมองว่าเป็นยักษ์ใหญ่ที่มีผลประโยชน์อันมหาศาล

หลักการประชาสัมพันธ์

วิรัช ลภีรัตนกุล (2553: 145-148) อธิบายว่าหลักการประชาสัมพันธ์ใหญ่ ๆ มี 3 ประการ คือ

1. การบอกกล่าวหรือชี้แจงเผยแพร่ให้ทราบ เป็นการบอกกล่าวชี้แจงให้ทราบถึง นโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และผลงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนข่าวความเคลื่อนไหว ขององค์กรให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรับทราบและรู้เห็น ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อ องค์กร และความร่วมมือในด้านต่าง ๆ

2. การป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิด เป็นเรื่องของการป้องกัน (Preventive) ไว้ ก่อน ซึ่งดีกว่าการที่จะต้องมาแก้ไขในภายหลัง ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับองค์กรมีได้หลายกรณีทั้งในเรื่อง นโยบาย วัตถุประสงค์ และการดำเนินงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุที่อาจก่อให้เกิด ความเข้าใจผิดและหาแนวทางป้องกันล่วงหน้า

สำหรับการแก้ไขความเข้าใจผิดประกอบด้วย **การแก้ไขความเข้าใจผิดทางตรง** ได้แก่ การออกแถลงการณ์ คำแถลง ถ้อยแถลง หรือประกาศ ชี้แจงความเข้าใจผิด เป็นวิธีการแก้ไขแบบ ตรงไปตรงมาตามความจริงที่มีอยู่ ซึ่งมีหลักปฏิบัติที่ควรยึดถือ ได้แก่ เป็นความเข้าใจผิดที่ปรากฏ อย่างชัดเจน ใช้ความจริงเข้าสู่ คำชี้แจงหรือแถลงต้องกะทัดรัด ชัดเจน มีน้ำหนัก มีหลักฐานและที่มา ต้องแก้ไขอย่างรวดเร็ว ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ และต้องแก้ไขให้ตรงจุดหรือตรงประเด็น ส่วนการแก้ไข

ความเข้าใจผิดทางอ้อม เป็นการกระทำขององค์กรที่ต้องการให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเห็นประจักษ์ด้วยตนเอง เช่น การพาเข้าเยี่ยมชมองค์กร ทั้งนี้การแก้ไขความเข้าใจผิดทางตรงและทางอ้อมต้องกระทำอย่างสุจริตใจ ยึดความจริงเป็นหลัก ห้ามหลอกลวง หรือตกตาเป็นอันขาด

3. การสำรวจสาธารณสมบัติ เป็นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงความต้องการหรือไม่ต้องการอะไร ชอบหรือไม่ชอบอะไร ตลอดจนที่ต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กร การสำรวจสาธารณมัตติจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 4 ประการ (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2553: 152; อรุณรัตน์ ชินวรรณ, 2553: 4-6) คือ 1) เพื่อสร้างความนิยม/ชื่อเสียงที่ดี (Goodwill) ให้เกิดขึ้นกับประชาชน 2) เพื่อป้องกันและรักษาชื่อเสียงขององค์กร 3) เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี และ 4) เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาด ทั้งนี้ในทางปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ยังเป็นการกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งความสนใจ ความเชื่อถือ ความยอมรับ และความเข้าใจ

หน้าที่ของการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์มีหน้าที่สำคัญ ๆ (ฉัตรยาพร เสมอใจ และ จูตินันท์ วารวินิช, 2551: 192) ได้แก่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างองค์กรกับประชาชน เผยแพร่สินค้าหรือผลิตภัณฑ์หรือข้อมูลองค์กรให้เป็นที่รู้จัก ติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร ค้ำครองประชาชนและส่งเสริมความอยู่ดีกินดีของประชาชน และให้การแนะนำเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ดีขึ้น

ประโยชน์ของการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์มีประโยชน์หลายด้านทั้งกับองค์กร สินค้า การตลาด และการส่งเสริมการตลาด (นพรัตน์ ภูมิวุฒิสาร, 2543: 194-195 อ้างถึงใน ฉัตรยาพร เสมอใจ และจูตินันท์ วารวินิช, 2551: 192-193) คือ **ด้านองค์กร** เช่น องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี แตกต่างจากองค์กรอื่น ปรับสภาพขององค์กรให้อยู่ในฐานะผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญ และเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับคู่แข่ง **ด้านสินค้า** เช่น ช่วยแนะนำสินค้า สร้างความตระหนักในสินค้า ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในสินค้าผ่านการจัดกิจกรรม ช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับคู่แข่ง **ด้านการตลาด** เช่น วางตำแหน่งสินค้าใหม่หรือทำให้สินค้ากลับเข้าสู่วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ใหม่ เปิดตลาดใหม่และหาทางเข้าตลาดรอง ทำให้ตลาดมีความเข้มแข็งผ่านการจัดกิจกรรมที่น่าสนใจ ทำให้เข้าถึงตลาดต่าง ๆ

ได้ และด้านการส่งเสริมการตลาด เช่น เพิ่มช่องทางการเปิดรับข่าวสาร ให้รายละเอียดของสินค้า และข่าวสารที่ต้องการสื่อได้มาก ส่งเสริมให้การโฆษณาามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สร้างสื่อและวิธีการใหม่ ๆ ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ส่งเสริมกิจกรรมการตลาดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ฯลฯ

บทบาทของการประชาสัมพันธ์ต่อการสื่อสารการตลาด

การประชาสัมพันธ์ทางการตลาดมีบทบาทสำคัญต่อการสื่อสารการตลาด 8 ประการ (นรฤต วันตะเมธ, 2555: 198-199) ได้แก่ 1) ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร 2) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและประชาชน กลุ่มต่าง ๆ 3) สร้างความนิยมและความศรัทธาจากประชาชน 4) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่แบรนด์ 5) สร้างความเจริญและความมั่นคงให้แก่องค์กรในระยะยาว 6) สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นทั้งในแบรนด์และองค์กร 7) เปิดโอกาสให้เจ้าของสินค้าหรือบริการได้สื่อสารกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย โดยตรง และ 8) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

กระบวนการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์สามารถเปลี่ยนความไม่ไว้วางใจของสาธารณชนให้กลายเป็นการยอมรับได้ หากการประชาสัมพันธ์นั้นตั้งอยู่บนหลักวิชาการและความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันพบว่า การประชาสัมพันธ์เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้นทั้งในด้านการตลาด การสร้างภาพลักษณ์ และการสร้างและรักษาชื่อเสียงองค์กร เป็นต้น สำหรับกระบวนการประชาสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน (ฉัตรยาพร เสมอใจ และ ฐิตินันท์ วารวิณิช, 2551: 194-196) คือ

1. พิจารณาและประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน หากสาธารณชนมีทัศนคติเชิงลบต่อองค์กร หรือสินค้าหรือบริการแล้ว ควรแก้ไขและปรับปรุงให้กลุ่มเป้าหมายมีทัศนคติที่ดี เพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์และรักษากลุ่มเป้าหมายที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเลือกวิธีการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้การประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดทำความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และเปลี่ยนพฤติกรรมได้
3. กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ เป็นการตั้งจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าจะประชาสัมพันธ์เพื่ออะไร เช่น เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างความตระหนักในสินค้าหรือบริการ ฯลฯ
4. เลือกเครื่องมือประชาสัมพันธ์ เช่น การให้ข่าว (News) การกล่าวสุนทรพจน์ (Speech) การจัดอีเวนต์ (Event) การจัดแถลงข่าว (Press release) ฯลฯ

5. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ ต้องทันเหตุการณ์และถูกจังหวะ โดยยึดหลักความจริงใจ และความถูกต้อง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อกลุ่มเป้าหมาย

6. ประเมินผลการประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ที่ประสบผลสำเร็จพิจารณาจากความประทับใจในช่วงเวลาหนึ่งของสาธารณชนหรือผู้รับสารเป้าหมาย จำนวนข่าวสารเชิงบวกหรือลบที่เกิดขึ้น ข้อความในทางบวกหรือลบที่ประเมินจากผู้บริหาร สื่อมวลชน และกลุ่มเป้าหมาย

1.1.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders)

ฟอมบรุนท์ (Fombrun, 1999 อ้างถึงใน ปาณัท เภาฉาย & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555: 25) มองว่าองค์กรจะมีชื่อเสียงที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างกลุ่มจะมีความคาดหวังต่อองค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ต่อองค์กรที่ไม่เหมือนกัน หากองค์กรสามารถเข้าถึงความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ชื่อเสียงองค์กรจึงเป็นทรัพย์สินทางความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดการชื่อเสียงองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหรือกลุ่มเป้าหมายคือกุญแจสำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเสมอ องค์กรต้องเข้าใจถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร นโยบายองค์กร และการดำเนินงานขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกันมีผลทำให้การตัดสินใจขององค์กรมีความซับซ้อน (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2553: 15) หรืออีกนัยหนึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร หมายถึง ผู้ที่ต้องคำนึงถึงสิ่งที่องค์กรกระทำว่าจะมีผลกระทบต่อพวกเขาอย่างไร (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 36)

โดวลิง (Dowling, 2001: 33) กล่าวว่าองค์กรเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลาย ๆ ทาง ซึ่งสามารถพิจารณาแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรออกเป็น 4 กลุ่มตามบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. กลุ่มที่มีบทบาทด้านการกำหนดบรรทัดฐานทางสังคม (Normative group) เป็นกลุ่มหน่วยงานหรือผู้ที่มีอำนาจกำหนดกฎเกณฑ์และควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐบาล เช่น สภาชุมชน กลุ่มรักษาสีทธิผู้บริโภค กลุ่มดูแลสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังรวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรคือ คณะกรรมการบริหาร

2. กลุ่มที่มีบทบาทด้านการดำเนินงานขององค์กร (Functional group) เป็นกลุ่มที่คอยอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภค เช่น บุคลากร ผู้จัดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และผู้ให้บริการด้านต่าง ๆ เช่น บริษัทที่ปรึกษากฎหมาย บริษัทวิจัยการตลาด ฯลฯ

3. กลุ่มที่มีบทบาทด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Diffuse group) เป็นกลุ่มที่คอยปกป้องสิทธิของประชาชน เช่น กลุ่มสมาชิกในชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และกลุ่มสื่อมวลชน ซึ่งกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดและองค์กรต้องให้ความสนใจคือ กลุ่มสื่อมวลชน เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สามารถสร้างผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กรได้ง่าย

4. กลุ่มที่มีบทบาทด้านการบริโภคสินค้าและบริการ (Customer group) เป็นกลุ่มลูกค้า จัดเป็นกลุ่มที่มีความต้องการหลากหลาย องค์กรต้องตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไป

สมิธ (Smith, 2002 อ้างถึงใน ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 36) แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรตามความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. ลูกค้า (Customers) ประกอบด้วยผู้ซื้อหรือใช้สินค้าหรือบริการที่เป็นลูกค้าประจำ ลูกค้าจร ผู้เคยเป็นลูกค้า ลูกค้าในอนาคต ลูกค้าที่มีความภักดีต่อแบรนด์ ลูกค้าระดับสมาชิก ลูกค้าของลูกค้ำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจหรือกิจกรรม

2. ผู้ผลิต (Producers) ประกอบด้วยลูกจ้างขององค์กรทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารหรือระดับสนับสนุน รวมถึงผู้เกษียณอายุแล้วหรือกลุ่มผู้ที่มีศักยภาพที่องค์กรต้องการตัวมาช่วยงาน และยังหมายรวมถึงนักลงทุนที่ถือหุ้นในธุรกิจและผู้มีจิตกุศลบริจาคเงินให้องค์กร

3. ผู้ส่งเสริม (Enablers) ประกอบด้วยผู้นำชุมชน คนในภาครัฐ ภาคธุรกิจ สหภาพ องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ กลุ่มเคลื่อนไหวทางสังคม สื่อมวลชน

4. ผู้ขัดขวาง (Limiters) ประกอบด้วยคู่แข่งหรือกลุ่มผู้เคลื่อนไหวต่อต้านการทำธุรกิจขององค์กร

โพสท์และคนอื่น ๆ (Post et al., 2002: 16-17 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2553: 17) แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรตามความสัมพันธ์กับองค์กร เป็น 2 ระดับ คือ

ระดับปฐมภูมิ เป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เช่น เจ้าของ บุคลากร ผู้ใช้บริการ/ลูกค้า คู่แข่งขัน เจ้าหนี้ ผู้จัดจำหน่ายสินค้า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ

ระดับทุติยภูมิ เป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานขององค์กร เช่น ท้องถิ่น รัฐบาล สื่อมวลชน สาธารณชน เป็นต้น

ทั้งนี้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิไม่ได้มีความสำคัญมากกว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ เนื่องจากทั้งสองกลุ่มต่างเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมที่ซ้อนกันและไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด

รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2556: 445-446) อธิบายว่าหากองค์กรคาดหวังถึงการได้หรือการมีชื่อเสียงที่แข็งแกร่งแล้ว องค์กรต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholders) ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐานการสร้างคุณค่าองค์กร

(Organizational values) ที่สัมพันธ์กับสังคมภายนอกตามลำดับของโซ่อุปทาน (Supply chain) ได้ เป็น 9 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มนักลงทุนและผู้ถือหุ้น (Investor and shareholder) มีบทบาทสำคัญต่อการระดมทุนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของกิจการ
2. กลุ่มผู้ป้อนวัตถุดิบ (Supplier) มีบทบาทด้านกระบวนการผลิตขององค์กร ทั้งด้านสถานที่ แรงงาน ความรู้ความชำนาญ อุปกรณ์เชิงเทคนิค และวัสดุสิ้นเปลือง
3. กลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (Government executive and officer) มีบทบาทในการสนับสนุนองค์กรผ่านการตัดสินใจของภาครัฐทั้งในเชิงนโยบาย กฎระเบียบ ข้อมูล และกิจกรรมสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ
4. กลุ่มชุมชนที่ใกล้ชิดทางกายภาพ (Surrounding community) เป็นกลุ่มชุมชนที่มีความใกล้ชิดกับองค์กรเสมือนเป็นเพื่อนบ้านกัน โดยมีบทบาทเชิงความสัมพันธ์ฐานะที่เป็นทั้ง “ผู้ให้” และ “ผู้รับ”
5. กลุ่มชุมชนเฉพาะทาง (Interest group/community) เป็นกลุ่มองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรที่มารวมตัวกันตามความสนใจหรือจุดมุ่งหมายเฉพาะที่ อาจมีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น และอาจรวมตัวกันบนสังคมออนไลน์
6. กลุ่มผู้จัดจำหน่าย (Distributor) เป็นคนกลางระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค มีบทบาทเป็น “คู่ค้า” ที่มีอิทธิพลต่อลูกค้า
7. กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้บริโภคหรือผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นลูกค้าได้ในอนาคต (Customer and prospect customer/consumer) เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นผู้ตัดสินใจความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้องค์กรต้องมองทั้งลูกค้าปัจจุบันและผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นลูกค้าในอนาคต
8. กลุ่มสื่อมวลชน (Media) เป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ แต่มีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกือบทุกกลุ่มในฐานะที่เป็นสื่อกลาง (Mediator) เผยแพร่ข่าวสารและชี้นำความคิดเห็นต่าง ๆ
9. กลุ่มสาธารณชน (General public) เป็นกลุ่มประชาชนทั่วไปที่เป็นสมาชิกของสังคม องค์กรต้องให้ความสนใจเพราะเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมาก และมีความหลากหลายเชิงคุณลักษณะทางประชากร (Demographic) และสถานภาพทางเศรษฐกิจ-สังคม (Socio-economic status)

ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

ฟอมบรูนท์ (Fombrun, 1996: 72) กล่าวว่า การสร้างชื่อเสียงที่ดีขององค์กรต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย เพราะจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินงานขององค์กรให้มี

ประสิทธิภาพ ความเข้าใจถึงความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความเอาใจใส่ ซึ่งรุ่งนภา พิตรปรีชา (2553: 21) ได้สรุปเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรไว้ ดังนี้

1. ลูกค้า (Customers) คาดหวังความไว้วางใจ (Reliability) ในสินค้าและการบริการ
2. นักลงทุนและผู้ส่งมอบวัตถุดิบ เป็นกลุ่มที่คาดหวังถึงความน่าเชื่อถือ (Credibility) ด้านการเงินขององค์กร
3. พนักงาน/บุคลากร (Employees) คาดหวังความเชื่อมั่นจากองค์กร (Trustworthiness) และการได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ
4. ชุมชน (Communities) คาดหวังความรับผิดชอบต่อองค์กร (Responsibility) ในด้านสิ่งแวดล้อม และสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของคนในชุมชน

ปัจจัยขับเคลื่อนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

ซาแมน (Zaman, 2004: 24-25) กล่าวว่าความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านอารมณ์ (Emotion) ปัจจัยด้านเวลา ความสนใจ และความไว้วางใจ (Time, attention and trust) และปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของค่านิยม และการเกิดขึ้นของทุนทางสังคม (Changing social values and the emergence of social capital) ดังมีรายละเอียดคือ

1. ปัจจัยด้านอารมณ์ (Emotion)

กระบวนการขับเคลื่อนองค์กร (Organization process) จะประกอบด้วยสิ่งที่มองเห็นได้ภายนอกและสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน สิ่งที่มองเห็นได้ภายนอกเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรที่เป็นทางการ เป็นเรื่องของเหตุผลตรรกะ (Rational forces) และสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal) ซึ่งไม่ใช่เรื่องของเหตุผลตรรกะ (Irrational forces) องค์กรต้องให้ความสนใจทั้งสองสิ่งนี้เพราะเชื่อมโยงไปสู่การตัดสินใจของบุคคลที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตวิทยา

สิ่งที่มองเห็นได้ภายนอก ได้แก่ ส่วนแรกประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) โครงสร้าง (Structures) และลักษณะของงาน (Job descriptions) และส่วนที่สองประกอบด้วยเป้าหมาย (Goals) กลยุทธ์ (Strategies) และนโยบายการดำเนินงาน (Operational policies)

สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน ประกอบด้วย รูปแบบของอำนาจและอิทธิพล (Power and influence patterns) พลวัตกลุ่ม (Group dynamics) พฤติกรรมร่วม (Conformity forces) แรงกระตุ้น (Impulsiveness) ความรู้สึก (Feelings) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal

relations) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และความต้องการของบุคคล (Individual needs)

องค์กรต้องเน้นองค์ประกอบทั้งส่วนที่เป็นเหตุผลตรรกะและอารมณ์ (Rational and emotional components) ให้มีความสมดุลเพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามที่กำหนด รวมถึงการประสาน (Align) พฤติกรรมบุคคลเข้ากับเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรโดยใช้การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยความไว้วางใจ (Trusting) ความเคารพ (Respectful) ความจริง (Truthful) ความเอาใจใส่ (Caring) อารมณ์ขัน (Humorous) ความเป็นผู้นำ/ผู้ตาม (Leadership/fellowship) และความเป็นมืออาชีพ (Professional) ทั้งนี้อารมณ์กับชื่อเสียงองค์กร และจิตวิทยากับชื่อเสียงองค์กรมีความเกี่ยวข้องกัน

2. ปัจจัยด้านเวลา ความสนใจ และความไว้วางใจ (Time, attention and trust)

เวลา ความสนใจ และความไว้วางใจเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร แม้ว่าเวลา ความสนใจ และความไว้วางใจจะไม่ใช่อะไรสิ่งเดียวกัน แต่ก็มีผลเชื่อมโยงกันอย่างแยกจากกันไม่ออก เช่น หากนักศึกษามีเวลาจำกัด แล้วต้องไปติดต่อขอผลการสอบที่มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง แต่เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยใช้เวลาให้บริการตามปกติ ผลที่ตามมาคือนักศึกษาขาดความสนใจ และความไม่ไว้วางใจมหาวิทยาลัย หรือมีความภักดีต่อมหาวิทยาลัย ลดลงจะเป็นผลที่เกิดขึ้นตามมา

3. ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของค่านิยม และการเกิดขึ้นของทุนทางสังคม (Changing social values and the emergence of social capital)

การเปลี่ยนแปลงของค่านิยม มหาวิทยาลัย

ค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ชื่อเสียงองค์กรเนื่องจากในเชิงลึกแล้วชื่อเสียงองค์กรไม่ได้หมายถึงแบรนด์ดิ้ง (Branding) การประชาสัมพันธ์ (Public relations) และการจัดการเดินเครื่องจักร (Managing the spin machine) เท่านั้น แต่แท้จริงแล้วชื่อเสียงองค์กรคือพฤติกรรมองค์กร (Corporate behavior) กล่าวง่าย ๆ คือ ชื่อเสียงองค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมองค์กร (Zaman, 2004: 5)

มุมมองของผู้คนต่อตนเองที่เปลี่ยนจากคำว่า ‘คนงาน’ (Workers) มาเป็น ‘ผู้บริโภค’ (Consumers) ทำให้เกิดความคาดหวังต่อสังคมมากยิ่งขึ้น สำหรับการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งความเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นการให้ความสำคัญกับคุณค่าการใช้ชีวิตหรือไลฟ์สไตล์ และการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมอื่น ๆ เช่น ทศวรรษที่ 1980 เน้นเรื่องการตลาด (Marketing focus) ทศวรรษที่ 1990 เน้นเรื่องลูกค้า (Customer focus) และศตวรรษที่ 21 จะเน้นเรื่องการเรียนรู้แจ้งเห็นจริง/จริยธรรม (Enlightened focus / Ethics) (Zaman, 2004: 25)

การเกิดขึ้นของทุนทางสังคม

ทุนทางสังคม (Social capital) หมายถึง เครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ (the web of social relationships that influenced individual behavior and affects economic growth) หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ คือ ความสัมพันธ์ทางสังคมหรือโครงสร้างทางสังคมที่เราสามารถเรียกเอาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้

ทุนทางสังคมอาจแบ่งกว้าง ๆ ได้เป็นสองประเภท คือ ทุนทางสังคมภายใน (Cognitive social capital) และทุนทางสังคมภายนอก (Structural social capital)

ทุนทางสังคมภายใน มีลักษณะที่มองเห็นและประเมินได้ยาก เพราะมันอยู่ในจิตใจของเราเกี่ยวพันกับเรื่องของความรู้สึกนึกคิด จิตใจ ความเชื่อ ทศนคติ เช่น ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust) คุณค่าร่วมกัน (Share values) ความเกื้อกูลกัน (Reciprocity)

ทุนทางสังคมภายนอก มีลักษณะที่มองเห็นและประเมินได้ง่ายกว่า เข้าใจได้ง่ายกว่า ทุนทางสังคมภายใน ทุนทางสังคมภายนอกนี้เกี่ยวพันกับบทบาท พฤติกรรม การกระทำหรือความสัมพันธ์ที่เราสร้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเครือข่าย สายสัมพันธ์อุปถัมภ์ หรือจะเป็นเครือข่าย องค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ ชมรม เป็นต้น รวมถึงสถาบันในรูปแบบของกฎของการเล่นเกม (Rule of the game) เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย รัฐธรรมนูญ เป็นต้น

ทุนทางสังคมภายในและทุนทางสังคมภายนอกเป็นความสัมพันธ์ที่แยกออกจากกันยาก และยังช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกันด้วย เช่น ความไว้วางใจกัน (ทุนทางสังคมภายใน) ทำให้สามารถตั้งกลุ่มออมทรัพย์ (กลุ่ม/องค์กรซึ่งเป็นทุนทางสังคมภายนอก) ขึ้นมาได้ ถ้ากลุ่มออมทรัพย์ในฐานะทุนทางสังคมภายนอกนี้สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ก็จะเป็นการตอกย้ำว่าการเชื่อถือไว้วางใจระหว่างกันเป็นเรื่องที่ดี เพราะทำให้ได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นด้วย ชาวบ้านก็มีแนวโน้มที่จะเชื่อถือไว้วางใจกันมากขึ้น จนกระทั่งทำให้เกิดเป็นแบบแผนการเชื่อถือไว้วางใจกัน (Norm of trust) และเมื่อกลุ่มสามารถดำเนินการไปได้เรื่อย ๆ แล้ว เงินกองทุนจะยิ่งทวีให้ประโยชน์แก่คนในชุมชนได้มากขึ้นไปอีก

ทุนทางสังคมโดยตัวของมันเองนั้นมิได้เป็นปัจจัยการผลิตโดยตรง แต่ทุนทางสังคมให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเข้าถึงปัจจัยการผลิตหรือทุนอื่น เช่น ข่าวสารข้อมูล (Information) ทุนมนุษย์ (Human capital) ทุนกายภาพ (Physical capital) ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural resources) เป็นต้น ในราคาที่ถูกลง โดยผ่านความสัมพันธ์ทางสังคมหรือโครงสร้างทางสังคม กล่าวโดยกว้าง ๆ คือ ทุนทางสังคมให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้สองช่องทาง ได้แก่ การลดต้นทุนทางธุรกรรม (Transaction cost) และการลดต้นทุนการตรวจสอบดูแล (Monitoring cost) (สินาค ตรีวรรณไชย, 2548)

ชื่อเสียงองค์กรสะท้อนถึงทุนทางสังคม เพราะว่าการปฏิบัติของผู้คนต่อองค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากชื่อเสียงองค์กร แต่หากความคาดหวังของผู้คนไม่ได้รับการตอบสนองจะส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กรในทางที่ไม่ดีได้ สำหรับองค์ประกอบของทุนทางสังคม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม ผลประโยชน์ต่างตอบแทน ความไว้วางใจ บรรทัดฐานทางสังคม และการทำงานเชิงรุก ทั้งนี้ชื่อเสียงองค์กรและความไว้วางใจสามารถสร้างขึ้นจากทุนทางสังคม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่เดียวกันทุนทางสังคมก็สามารถสร้างขึ้นจากชื่อเสียงองค์กรได้ด้วยเช่นกัน

1.2 การจัดการชื่อเสียงองค์กร

ความหมายของคำว่า “ชื่อเสียง” “ชื่อเสียงองค์กร” และ “ชื่อเสียงองค์กรที่ดี”

คำว่า “ชื่อเสียง” หรือ “Reputation” นั้น ศิริกุล เลากัยกุล (2550: 36) และสุวัฒน์ ทองธนากุล (2555: 6) อธิบายไว้ว่าหมายถึง “การเป็นที่ยอมรับนับถือในทางที่ดี เป็นที่กล่าวขานยกย่อง และอยู่ในความทรงจำ” เช่น อาหารไทยมีชื่อเสียงกระฉ่อนไปทั่วโลก ญี่ปุ่นมีชื่อเสียงด้านการบริหารจัดการคุณภาพ เป็นต้น

บราวน์ (Brown, 2010: 57) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า “ชื่อเสียง” จากพจนานุกรมว่ามีความหมายครอบคลุม 5 ประการคือ

1. เป็นการประเมินโดยทั่วไปของสาธารณชนที่มีต่อบุคคล
2. เป็นสภาพหรือสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยกย่องอย่างสูง
3. เป็นความคิดเห็นของสาธารณชนที่มีต่อบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร
4. เป็นคุณลักษณะโดยรวมของบุคคลที่มองเห็นและตัดสินได้โดยสาธารณชน
5. เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือชื่อของบุคคลนั้น ๆ ในสังคม

บราวน์ (Brown, 2010: 57) อธิบายเพิ่มเติมว่า ชื่อเสียง แบ่งออกเป็นสองชนิดคือ ชื่อเสียงบุคคล (Personal) และชื่อเสียงองค์กร (Corporate) แต่ไม่ว่าจะเป็นชื่อเสียงบุคคลหรือชื่อเสียงองค์กรต่างก็อยู่ภายใต้กฎเดียวกัน (Rules) กล่าวคือ หากคุณพูดหรือปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง คุณก็จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นการจ้างงาน การซื้อตัว การเห็นด้วย การไว้วางใจ การมั่นใจ และแม้กระทั่งการปรารถนาในตัวคุณ

ในหลาย ๆ กรณีพบว่าผู้รู้/นักวิชาการใช้คำว่า “ชื่อเสียง” เหมายรวมถึง “ชื่อเสียงองค์กร” ด้วย เช่น รุ่งนภา พิตรปรีชา (2554: 2) กล่าวว่าชื่อเสียง (Reputation) หมายถึง คุณความดีที่องค์กรได้สั่งสมมา จนทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ยอมรับและไว้วางใจจากกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ รวมทั้งคนในสังคมทั้งในและต่างประเทศ

บัลเมอร์ & เกรย์ (Balmer & Gray, 1988 อ้างถึงใน รุจิพัชร เรื่องธารีพงศ์, 2549:14) บรรยายว่าชื่อเสียง (Reputation) หมายถึง การรับรู้ที่ยาวนานที่เกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ (Attribute) ขององค์กรหนึ่ง ๆ และเป็นผลมาจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องต่อผู้รับสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

โดวลิง (Dowling, 2001 อ้างถึงใน อรรถนิตยา เปล่งวิทยา & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555: 46) อธิบายว่าชื่อเสียง (Reputation) หมายถึง คุณค่าที่บุคคลเห็นในตัวองค์กร ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเชื่อและการรับรู้ที่บุคคลมีต่อองค์กร ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมเพื่อให้เกิดเป็นชื่อเสียงองค์กรที่ดี

วิลค็อกซ์ (Wilcox, 2007 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 35) กล่าวว่าชื่อเสียง (Reputation) หมายถึง ผลประกอบการหรือผลการดำเนินงานขององค์กรและพฤติกรรม และการสื่อสารขององค์กร

ชูลทซ์ & เวิร์นเนอร์ (Schultz & Werner, n.d.:13) อธิบายว่า “Reputation” หรือ “ชื่อเสียง” จะต้องประกอบด้วยสองส่วนสำคัญ (Components) คือ **การรับรู้ (Perception)** ซึ่งหมายความว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมดรับรู้เกี่ยวกับองค์กรว่าเป็นอย่างไร และ **ความเป็นจริง (Reality)** หมายถึง ความจริง (Truth) ทั้งหลายเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ นโยบาย (Policies) แนวปฏิบัติ (Practices) กระบวนการ (Procedures) ระบบ (Systems) และผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งนี้การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรก็คือ ภาพลักษณ์องค์กร

ดังนั้น สามารถอธิบายได้อีกทางหนึ่งว่า “ชื่อเสียง” คือส่วนประกอบย่อย ๆ (Element) 3 ส่วน อันได้แก่ ภาพลักษณ์ (Images) หมายถึง การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต่อองค์กร อัตลักษณ์ (Identity) หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการจะบอกหรือให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ และ บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ทั้งหมด

องค์กรจำเป็นต้องผสมผสาน (Alignment) ภาพลักษณ์ อัตลักษณ์ และบุคลิกภาพเข้าด้วยกัน เมื่อองค์กรต้องการสร้าง (Build) รักษา (Sustain) และปกป้อง (Protect) ชื่อเสียงองค์กร และการประเมินภาพลักษณ์องค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น หากองค์กรต้องการปกป้องและสร้างชื่อเสียงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายตาของลูกค้าและพนักงาน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญที่สุดต่อการจัดการชื่อเสียงขององค์กร

Oxford University Centre for Corporate Reputation (2008) ศูนย์วิจัยชื่อเสียงองค์กรแห่งมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด อธิบายเกี่ยวกับมุมมอง (Aspects) ของ “ชื่อเสียง” ไว้ว่า

1. ชื่อเสียงเป็นเชิงสัมพันธ์ (Relational) คือ องค์กรมิได้เป็นเจ้าของชื่อเสียงขององค์กรเอง แต่ชื่อเสียงองค์กรเหล่านี้กลับเป็นเจ้าของโดยผู้อื่น อย่างไรก็ตามบริษัท องค์กร หรือสถาบันสามารถส่งอิทธิพลหรือมีผลต่อชื่อเสียง แต่ไม่สามารถควบคุมชื่อเสียงได้

2. ชื่อเสียงเป็นพหู (Multiple) คือ องค์กรไม่ได้มีชื่อเสียงแบบเดียว องค์กรมีชื่อเสียงบางอย่างกับบางคนและการวัดชื่อเสียงไม่ได้มีวิธีเดียว

3. ชื่อเสียงเกิดจากตัวกลาง (Intermediaries) คือ ชื่อเสียงรับอิทธิพลที่แตกต่างกันหลายทาง และระดับความแตกต่างกันนั้นเป็นผลจากตัวกลาง เช่น สื่อ ผู้คุมกฎ บริษัทจัดอันดับ และที่ปรึกษามืออาชีพ

4. ความสำคัญของชื่อเสียงอยู่ที่อำนาจของการส่งสัญญาณ (Signaling power) ในกรณีที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ชื่อเสียงสามารถสร้างให้อยู่คงทนได้ ชื่อเสียงถูกปิดเบือนได้ และชื่อเสียงสามารถรับรู้ได้

คำว่า “ชื่อเสียงองค์กร” หรือ “Corporate reputation” มีผู้รู้ นักวิชาการ และนักบริหารการตลาดให้ความหมายไว้มากมาย เช่น

ทอปาเลียน (Topalian, 1984 อ้างถึงใน อรรถนียา เปล่งวิทยา & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555: 47) กล่าวว่าชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงทัศนคติ ความรู้สึก และความคาดหวังของผู้บริโภคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้บริโภครับรู้สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรจากเอกลักษณ์ที่องค์กรสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ

อัลเวสสัน (Alvesson, 1990 อ้างถึงใน อรรถนียา เปล่งวิทยา และรุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555:47) อธิบายว่าชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) หมายถึง ความประทับใจที่มีลักษณะเป็นองค์รวมอย่างเด่นชัดของกลุ่มบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งชื่อเสียงองค์กรจะมาจากการประมวลผลข้อมูลร่วมกันระหว่างความรู้สึกส่วนตัวโดยรวมของกลุ่มบุคคลส่วนหนึ่ง และมาจากผลรวมของการสื่อสารอัตลักษณ์องค์กร (Corporate identity) อีกส่วนหนึ่ง

การรับรู้และการประเมินองค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีประสบการณ์ร่วมกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งประสบการณ์ทางตรงที่เกิดจากการเข้าไปสัมผัสด้วยตนเอง และประสบการณ์ทางอ้อมที่เกิดจากการเปิดรับสื่อ การได้ยินได้ฟังมา ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อการรับรู้และการประเมินว่าองค์กรจะมีชื่อเสียงทางด้านบวกหรือด้านลบ

โดวลิง (Dowling, 2004 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ชื่อสัตย์ & สราวุธ อนันตชาติ, 2552: 137) กล่าวว่าชื่อเสียงองค์กร หมายถึง การประเมินภาพรวมองค์กรที่สะท้อนมาจากมุมมองของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กรในทางที่ดีหรือเลว โดยองค์กรที่มีชื่อเสียงที่ดีจะก่อให้เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจจากกลุ่มเป้าหมาย แต่ชื่อเสียงองค์กรที่เลวจะส่งผลในทางตรงกันข้าม

ฟอมบรุนท์ (Fombrun, 1996 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ชื่อสัตย์ และสราวุธ อนันตชาติ, 2552: 135 &137) กล่าวว่าชื่อเสียงองค์กร หมายถึง การแสดงถึงการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรทั้งที่เกี่ยวข้องกับการกระทำในอดีตและสิ่งที่คาดการณ์ว่าจะเกิดในอนาคตที่เป็นการอธิบายเกี่ยวกับองค์กรในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกล่าวได้ว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นการรับรู้และเป็นผล

สะท้อนจากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรได้กระทำ ทั้งหมดในอดีต และความคาดหวังในสิ่งที่องค์กรจะทำต่อไปในอนาคต ทั้งในเรื่องการดำเนินงาน การเงิน การลงทุน และความรับผิดชอบต่อสังคม

ฟอมบรูนท์ & รินโดวา (Fombrun & Rindova, 1996 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2553: 6; รุจิพัทธ์ เรื่องธารีพงศ์, 2549: 14) บรรยายว่าชื่อเสียงขององค์กร หมายถึง การกระทำและผลลัพธ์ที่ผ่านมาจากองค์กรที่สะท้อนถึงคุณค่าและความสามารถขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ประเมินความสัมพันธ์ภายในองค์กรคือบุคลากร และภายนอกองค์กรคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามสภาพแวดล้อมเดียวกับการแข่งขันและสถาบันต่าง ๆ ขณะที่ภาพลักษณ์องค์กรจะเป็นภาพที่รับรู้ในปัจจุบัน และการรับรู้ต่อภาพลักษณ์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ชื่อเสียงองค์กรจะมีความมั่นคงและแสดงถึงภาพลักษณ์ที่คงทนกว่าหรือยาวนานกว่ามากในการรับรู้ของผู้รับสาร ทั้งนี้ชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงศักยภาพขององค์กร

ฟอมบรูนท์ & แวน เรียล (Fombrun & van Riel, 1997; Fombrun & van Riel, 2007 อ้างถึงใน รุจิพัทธ์ เรื่องธารีพงศ์, 2549: 14; มรกต จิรนิธิรัตน์ & พัทณี เขจรรรยา, 2553: 126; อรรถนียา เปล่งวิทยา & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555:47) อธิบายว่าชื่อเสียงขององค์กร หมายถึง การประเมินผลสำเร็จขององค์กรทั้งหมด โดยประเมินจากชื่อเสียงขององค์กรในหลาย ๆ องค์ประกอบตามสายตาของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร รวมถึงการประเมินภาพลักษณ์ด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น สถานะทางการเงิน การบริหารงานบุคคล ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งการสร้างชื่อเสียงองค์กรให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการภายในขององค์กรที่มีประสิทธิภาพแล้วชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะส่งผลตามมา

ชื่อเสียงองค์กรเป็นการกระทำและผลลัพธ์ที่ผ่านมาจากองค์กร ที่อธิบายถึงความสามารถ และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และชื่อเสียงจะเป็นสิ่งที่ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างภายในองค์กรคือ พนักงาน และภายนอกองค์กรคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการแข่งขันและสถาบันต่าง ๆ ทั้งนี้ชื่อเสียงองค์กรเป็นความคิดที่อยู่ภายใต้จิตใจได้สำนึก โดยเป็นความคิดที่เกิดจากการรับรู้และการประเมินความสามารถในการดำเนินการขององค์กรในการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รุ่งนภา พิตรปรีชา (2551: 32; 2553: 6) บรรยายว่าชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) หมายถึง ผลของการดำเนินงานและผลงานในอดีตที่ผ่านมาจากองค์กรที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน ซึ่งผลงานดังกล่าวหมายถึงความสามารถขององค์กรในการมีผลประกอบการที่ดี และให้ผลประโยชน์ด้านใดด้านหนึ่งอันเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรืออีกนัยหนึ่งชื่อเสียงองค์กร คือ รายงานผลการดำเนินงานขององค์กรที่ปรากฏในใจของสาธารณชน

รุ่งนภา พิตรปรีชา (2553: 7) ได้สังเคราะห์ความหมายของคำว่า “ชื่อเสียงองค์กร” จากความหมายที่ให้ไว้โดย Fombrun & Rindova (1996), สถาบันชื่อเสียง (The Reputation Institute, ม.ป.ป.), รุ่งนภา พิตรปรีชา (2551: 32) และรุ่งนภา พิตรปรีชา (2553: 6) ว่าชื่อเสียงองค์กรคือ การรับรู้ของสาธารณชนเกี่ยวกับผลงานที่ดีขององค์กรอย่างยาวนาน สม่าเสมอ และผลงานที่ดีนี้หมายถึงผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจด้านใดด้านหนึ่งสำหรับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งถือเป็นความสามารถขององค์กรหรือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ชื่อเสียงที่ดีย่อมมาจากพฤติกรรมขององค์กรเอง แล้วพฤติกรรมนี้ได้ไปปรากฏในใจของสาธารณชนอันส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กร

วอล์คเกอร์ (Walker, 2010: 368) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กรอย่างเป็นระบบในด้านนิยาม การวัด และทฤษฎี (A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory) จากบทความทางวิชาการ 52 เรื่อง และหนังสือ 1 เล่ม พบว่ามีการให้นิยามของคำว่า “ชื่อเสียงองค์กร” ไว้หลากหลาย (ตารางที่ 2.3) ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปนิยามของคำว่า “ชื่อเสียง” หรือ “ชื่อเสียงองค์กร” รวบรวมโดยวอล์คเกอร์

ปีที่เผยแพร่: หน้า	นักวิชาการ/ผู้เขียน/ผู้แต่ง	ความหมาย
1988: 443	ไวเกิลท์ & แคมเมอร์เรอร์ (Weigelt & Camerer)	ชุดของคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นผลมาจากการกระทำขององค์กรในอดีตที่ผ่านมา
1990: 234	ฟอมบรูนท์ & เซนเลย์ (Fombrun & Shanley)	ผลลัพธ์ของกระบวนการแข่งขันซึ่งองค์กรส่งสัญญาณเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อยกระดับทางสถานภาพทางสังคมให้สูงขึ้น
1996: 72	ฟอมบรูนท์ (Fombrun)	การรับรู้ถึงการกระทำขององค์กรที่ผ่านมาและที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ซึ่งดึงดูดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร เมื่อเทียบกับคู่แข่งสำคัญขององค์กร
1997: 10	ฟอมบรูนท์ & แวน เรียล (Fombrun & van Riel)	ผลรวมของการกระทำขององค์กรในอดีตที่ผ่านมา และความสามารถขององค์กรในการส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ชื่อเสียงองค์กรวัดได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายใน (พนักงาน) และภายนอกองค์กรทั้งในด้านการแข่งขันและสิ่งแวดล้อมองค์กร
2000: 929	เคเบิล & เกรแฮม (Cabel & Graham)	การประเมินชื่อเสียงขององค์กรในสายตาของสาธารณชนกับองค์กรอื่น
2000: 1093	ดีฟเฮ้าส์ (Deephouse)	การประเมินองค์กรโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในด้านความรัก ความชื่นชอบ และความรู้
2001: 316	บรูมเลย์ (Broomley)	ความคิดเห็นของบุคคล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มผลประโยชน์ต่อภาพลักษณ์ขององค์กร
2002: 417	เมฮอน (Mahon)	การประเมินเกี่ยวกับบุคคล สิ่งของ หรือการกระทำว่าชอบหรือไม่ชอบ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปีที่เผยแพร่: หน้า	นักวิชาการ/ผู้เขียน/ผู้แต่ง	ความหมาย
2002: 401	เวทเทน & แมกกี (Whetten & Mackey)	ชื่อเสียงองค์กรคือ ข้อมูลย้อนกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือของอัตลักษณ์องค์กร
2005: 1033	รินโดวา และคนอื่น ๆ (Rindova et al.)	การรับรู้ถึงความสามารถองค์กรกับคู่แข่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2006: 102	รีฮี & ฮอนชายด์ (Rhee & Haunschild)	การประเมินคุณภาพผู้ผลิตจากการรับรู้ของผู้บริโภค
2006: 1145	คาร์เตอร์ (Carter)	ชุดของคุณลักษณะสำคัญขององค์กรตามมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ
2006: 34	บาร์เน็ต และคนอื่น ๆ (Barnett et al.)	การตัดสินใจโดยรวมของผู้สังเกตการณ์ต่อองค์กรจากการวัดประเมิน(ฐานะ)ทางการเงิน สังคม และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

นอกจากนี้ โรเบิร์ตส์ (Roberts, 2009: 3-5) ยังได้ประมวลความหมายของคำว่า “ชื่อเสียงองค์กร” ของนักวิชาการและนักวิชาชีพไว้ด้วยเช่นกัน (ตารางที่ 2.4) ได้แก่

ตารางที่ 2.4 สรุปนิยามของคำว่า “ชื่อเสียง” หรือ “ชื่อเสียงองค์กร” รวบรวมโดยโรเบิร์ตส์

นักวิชาการ/ผู้เขียน/ผู้แต่ง	ความหมาย
มาร์ค แวร์ (Mark Ware)	ชื่อเสียง คือ ความคิดเห็นหรือประสบการณ์ของบุคคลที่สามต่อกิจกรรมและการกระทำของพนักงาน ชื่อเสียงไม่ใช่ผลของแรงบันดาลใจ แต่เป็นผลของการจัดการตามสถานการณ์จริง
ชาร์ลส์ ฟอมบรูนท์ (Charles Fombrun)	การประเมินองค์กรในภาพรวมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง...ชื่อเสียงเป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อสินค้าหรือบริการ
วอดด็อก (Waddock)	ชื่อเสียง คือ ความคาดหวังต่อประโยชน์ใช้สอย (หน้าที่) และกลับกันชื่อเสียงก็สร้างความคาดหวัง ชื่อเสียงจึงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ (ขององค์กรกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง) ต่อความคาดหวังและประสบการณ์
กิบส์ & แนปปี้ (Gibbs & Knapp)	ชื่อเสียง คือ พฤติกรรมทั้งหมดที่ถูกคาดหวัง
ยูน และคนอื่น ๆ (Yoon et al.)	ชื่อเสียงองค์กรเกิดจากปฏิสัมพันธ์จากทุกสิ่งอย่างของบริษัทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นผลสะท้อนจากการกระทำที่ผ่านมาในอดีต
เดวิด โรเบิร์ตส์ (David Roberts)	ชื่อเสียงคือ การวัดการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร ซึ่งเป็นการรับรู้ภายในของแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนกัน
สถาบันชื่อเสียง (the Reputation Institute)	ชื่อเสียงองค์กร หมายถึง ภาพรวมของการรับรู้และการตีความเกี่ยวกับการกระทำของบริษัทในอดีตที่ผ่านมาและที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

จากความหมายของคำว่า “ชื่อเสียงองค์กร” ที่กล่าวกันไว้มากมายนั้น วอล์คเกอร์ (Walker, 2010) นำมาสรุปเป็นองค์ประกอบนิยามของชื่อเสียงองค์กร ซึ่งมีอยู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ชื่อเสียงองค์กรอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ 2) ชื่อเสียงองค์กรเป็นผลรวมของการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน 3) ชื่อเสียงองค์กรมาควบคู่กับการเปรียบเทียบ 4) ชื่อเสียงองค์กรอาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ และ 5) ชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่คงที่และคงทน

ขณะที่ฟอมบรูนท์ (Fombrun, 2012: 101) กล่าวว่า ชื่อเสียงองค์กรต้องมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมินโดยรวม 2) ความดึงดูดใจ 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ และ 4) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ส่วนบาร์เน็ต เจอร์เมียร์ & ลาฟเฟอร์ตี (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006: 32-33) มองว่าชื่อเสียงองค์กรมีมุมมอง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ 2) การวัดประเมิน และ 3) สินทรัพย์

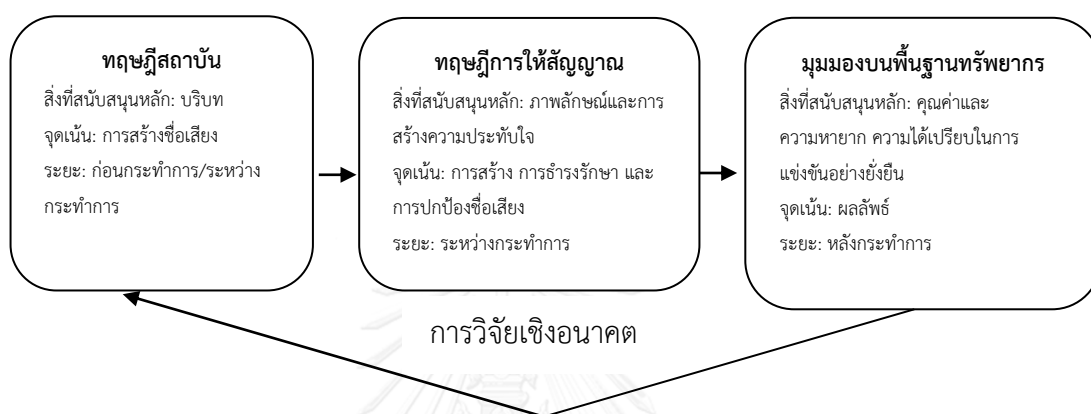
การตระหนักรู้ มองว่าชื่อเสียงไม่ได้บ่งบอกถึงการตัดสินใจใด ๆ (Judgments) เกี่ยวกับองค์กร แต่เป็นเรื่องของการให้ความสำคัญกับตัวแปรการรับรู้ (Perceptions) ชื่อเสียงองค์กรในมุมมองนี้หมายถึง การสะสมกันของการรับรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร โดยรวมถึงการแสดงออกที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge) หรืออารมณ์ความรู้สึก (Emotions) ที่สะท้อนถึงการตระหนักรู้เกี่ยวกับองค์กร

การวัดประเมิน อาศัยทฤษฎีการส่งสัญญาณ (Signaling theory) มาอธิบาย โดยมองว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นชุดของความเชื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร เป็นการตัดสินใจ (Judgment) โดยรวมเกี่ยวกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งบนพื้นฐานของการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งด้านการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อมในช่วงเวลาที่ผ่านมา การประเมินนี้สามารถอยู่ในรูปของการตัดสินใจ (Judgment) การประมาณการณ์หรือการคาดประมาณ (Estimate) การประเมินผล (Evaluation) เกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่เป็นความคิดเห็น (Opinions) หรือความเชื่อ (Beliefs)

สินทรัพย์ มองว่าชื่อเสียงในมุมมองของการตระหนักรู้และการประเมินยังไม่ครอบคลุม เนื่องจากไม่ได้สะท้อนถึงคุณค่าที่แท้จริง (Real value) ของชื่อเสียงองค์กร จึงควรมุ่งเจาะจงถึงคุณค่าหรือความสำคัญของชื่อเสียงที่มีต่อองค์กร โดยเชื่อว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นทรัพยากรหรือสินทรัพย์เชิงการเงินหรือเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (Intangible asset) มุมมองนี้เน้นหาคำตอบเกี่ยวกับผลสืบเนื่องต่าง ๆ ของชื่อเสียงที่มีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งมากกว่าที่จะเน้นการวัดตัวชื่อเสียงองค์กรโดยตรง

กล่าวโดยสรุป ชื่อเสียงองค์กรเกิดจากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รับรู้และซึมซับเกี่ยวกับอัตลักษณ์ (Identity) และแบรนด์ (Brand) ที่บ่งบอกถึงตัวตนขององค์กรนั้น ๆ แล้วเกิดการตีความและสั่งสมภายในชั่วระยะเวลาอันสั้น แล้วค่อย ๆ พัฒนาขึ้นเป็นภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) จากนั้นเมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสั่งสมภาพลักษณ์องค์กรมาอีกชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ยาวนานมากขึ้นก็จะพัฒนากลายเป็นชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) ตามมา ชื่อเสียงองค์กรจึงเป็นผลสะท้อนรวมของการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชั่วระยะเวลาหนึ่งต่อการสื่อสาร

และการกระทำขององค์กร (Balmer and Greyser, 2006; Fombrun and Shanley, 1990; Glynn, 2000; Markwick and Fill, 1995; Suchman, 1995 อ้างถึงใน Dickinson-Delaporte, Beverland, & Lindgreen, 2010: 1858) ซึ่งวอล์คเกอร์ (Walker, 2010: 376) ได้สังเคราะห์ไว้ว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กรนิยมศึกษาภายใต้ **ทฤษฎีสถาบัน** (Institutional theory) **ทฤษฎีการส่งสัญญาณ** (Signaling theory) และ **มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร** (Resource-based-view: RBV) (แผนภูมิที่ 2.4) ดังนี้



แผนภูมิที่ 2.4 ทฤษฎีหรือมุมมองที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร
ที่มา: วอล์คเกอร์ (Walker, 2010: 376)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการเสนอแนะทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร เช่น ทฤษฎีการสร้างประทับใจ (Impressive theory) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder theory) ทฤษฎีการจัดวาระ (Agenda setting theory) ซึ่งทฤษฎีทั้งหมดที่นำเสนอเชื่อมโยงให้เห็นถึงการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาอัตลักษณ์องค์กร การให้สัญญาณเพื่อสื่อความหมาย การครอบคลุมของสื่อที่ช่วยถ่ายทอดเรื่องราวภายในองค์กรให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย สร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ การก่อให้เกิดคุณค่าเชิงเศรษฐกิจที่ได้มาจากการสนับสนุน (Support) ความภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) การแนะนำหรือแก้ต่าง (Advocacy) ซึ่งสะท้อนจากการแสดงออกของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ และในที่สุดจะก่อให้เกิดคุณค่าในแง่ของสถานภาพ (Status) ความชอบธรรม (Legitimacy) การเป็นที่มองเห็น (Visibility) ความเป็นผู้โด่งดัง (Celebrity) และชื่อเสียง (Reputation)

สำหรับคำว่า “**ชื่อเสียงองค์กรที่ดี**” (Favorable reputation) นั้น รุ่งนภา พิตรปรีชา (2551: 33) ได้ให้นิยามไว้ว่า หมายถึง การรับรู้ของสาธารณชนเกี่ยวกับผลงานที่ดีขององค์กรที่มีมาอย่างยาวนาน สม่ำเสมอ ซึ่งผลงานที่ดีนี้หมายถึงผลตอบแทนที่น่าพอใจในด้านใดด้านหนึ่งต่อ

ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียงองค์กรที่ดีเกิดจากพฤติกรรมขององค์กร นับเป็นความสามารถขององค์กร หรือการทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร แล้วสิ่งนี้ได้ไปปรากฏอยู่ในใจของสาธารณชน ซึ่งจะมีผลต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อองค์กร

โดวลิง (Dowling, 2004 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ชื่อสัตย์ & สราวุธ อนันตชาติ, 2552: 137) บอกว่าชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะทำให้ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจและความมั่นใจในองค์กร ความรู้สึกส่วนตัวของผู้บริโภคอาจรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ปลอดภัยเมื่อได้ทำบางสิ่งบางอย่างร่วมกับองค์กร เช่น ความมั่นใจในการลงทุนกับองค์กร การซื้อสินค้าและบริการ การสมัครงานกับองค์กร การไม่ต่อต้านสินค้าและตัวองค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรที่มีชื่อเสียงที่ดีจะได้รับการสนับสนุนและได้รับประโยชน์ที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีการสร้างภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ (Fombrun & van Riel, 2007: 96) และการบริหารและการสร้างอัตลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ที่เหมาะสมจะส่งผลต่อการสร้างชื่อเสียงองค์กรที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรที่ดีต่อการรับรู้ของผู้รับสารขององค์กรซึ่งเป็นแนวคิดหลักของกลยุทธ์การบริหารแบรนด์องค์กร (Brand corporate management) (Balmer & van Riel, 1977: 64)

ประโยชน์หรือคุณค่าของชื่อเสียงองค์กรที่ดี

ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่มีที่สาธารณชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ได้ องค์กรที่สร้างชื่อเสียงที่ดีเอาไว้มาก ๆ จะล้มยาก แม้ว่าองค์กรจะต้องเผชิญกับการเสียชื่อเสียงในหลายเรื่อง ๆ รอบด้านก็ตาม แต่ชื่อเสียงจะเป็นเสมือนกันชน (Buffer) ให้กับองค์กรได้ในยามวิกฤต นอกจากนี้ ชื่อเสียงยังเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และทำให้องค์กรมีความแตกต่าง (Differentiation) เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรที่ดีสามารถแพร่กระจายอย่างรวดเร็วและไปไกลมากแบบบอกต่อ (Word-of-mouth) ตามเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social network) เช่น Facebook, Twitter, LinkedIn, Google Groups และสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เช่น YouTube, Blogs ฯลฯ (Gaines-Ross, 2008: 6)

ชื่อเสียงองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) การประเมินค่าของชื่อเสียงองค์กรที่ได้ออกเป็นมูลค่าทางการเงินจึงเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก แต่ไม่ว่าองค์กรประเภทใด ๆ ก็ตามย่อมได้รับประโยชน์หรือคุณค่าจากการมีชื่อเสียงองค์กรที่ดี เช่น การสร้างอุปสรรคให้กับคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน การดึงดูดคนเก่งเข้าร่วมทำงาน การดึงดูดคู่ค้าและสายโซ่อุปทาน (Supply chain) การดึงดูดทุนและนักลงทุนต่าง ๆ การเปิดตลาดใหม่ การเพิ่มมูลค่าพิเศษให้กับผลิตภัณฑ์/

สินค้า หรือบริการ ผู้บริโภค/ผู้ซื้อเกิดความซื่อสัตย์ภักดีต่อแบรนด์ และการปกป้ององค์กรในภาวะวิกฤต (Sherman, 1999: 10; Kumar, 1999: 25)

ชื่อเสียงองค์กรที่ดีเป็นสิ่งที่ไม่อาจเกิดขึ้นเองได้ องค์กรต้องลงทุนเพื่อสร้างชื่อเสียงที่ดีให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง การจัดการชื่อเสียงองค์กรจึงเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และยิ่งองค์กรมีชื่อเสียงที่ดีมากเท่าไร ก็เป็นหลักประกันความมั่นคงหรือความแข็งแกร่งขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งรวมถึงความแข็งแกร่งทางการเงินที่จะตามมาด้วย (Sherman, 1999: 13)

นอกจากนี้ ซาแมน (Zaman, 2004: 4-5) ก็สรุปว่าชื่อเสียงองค์กรที่แข็งแกร่งและดี ส่งผลดีต่อองค์กรหลายประการคือ

1. ดึงดูดพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และนักลงทุน
2. ช่วยรักษาพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และนักลงทุน
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้อภัย/ยกโทษขององค์กรได้ง่ายขึ้น (make all stakeholders more forgiving)
4. มาร์จิ้นสูงขึ้น (may support higher margin)
5. พนักงานทำงานหนักยิ่งขึ้น (may encourage employees to work harder)
6. ช่วยพยุงราคา (supports share price)
7. เพิ่มทางเลือกกลยุทธ์ (พันธมิตร) (increases strategic options)
8. มีอิทธิพลต่อรัฐบาลและสื่อ (helps influence government and the media)
9. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (provide a basis for competitive advantage)

ชื่อเสียงองค์กรที่ดีถือเป็นองค์ประกอบหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร และไม่ว่าชื่อเสียงองค์กรจะเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายสื่อสารองค์กรหรือฝ่ายใด ๆ ก็ตามแต่ ชื่อเสียงจะต้องเป็นศูนย์กลางขององค์กรเสมอ ซึ่งจากผลรายงานการวิจัยชื่อเสียงองค์กรของ UK RepTrak™ 2012 สรุปไว้ว่า 69% ของประชาชนทั่วไปที่เต็มใจกล่าวถึงองค์กรในทางบวกนั้น เป็นอิทธิพลจากการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร และอีก 31% เป็นอิทธิพลของความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้าและบริการ (รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, 2556: 443)

ความเชื่อมโยงระหว่างอัตลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร

โดวลิง (Dowling, 2002: 19) อธิบายถึงคำว่า อัตลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) และชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) มีการใช้กันสลับไปมา แต่ทั้งสามคำมีคำจำกัดความแตกต่างกัน ดังนี้

อัตลักษณ์องค์กร (Corporate identity) คือ สัญลักษณ์ ภาพ หรือชื่อที่องค์กรใช้แทนตัวเอง เช่น โลโก้ ชื่อหรือคำขวัญเฉพาะที่ผู้คนเมื่อเห็นแล้วจะนึกถึงองค์กรนั้น

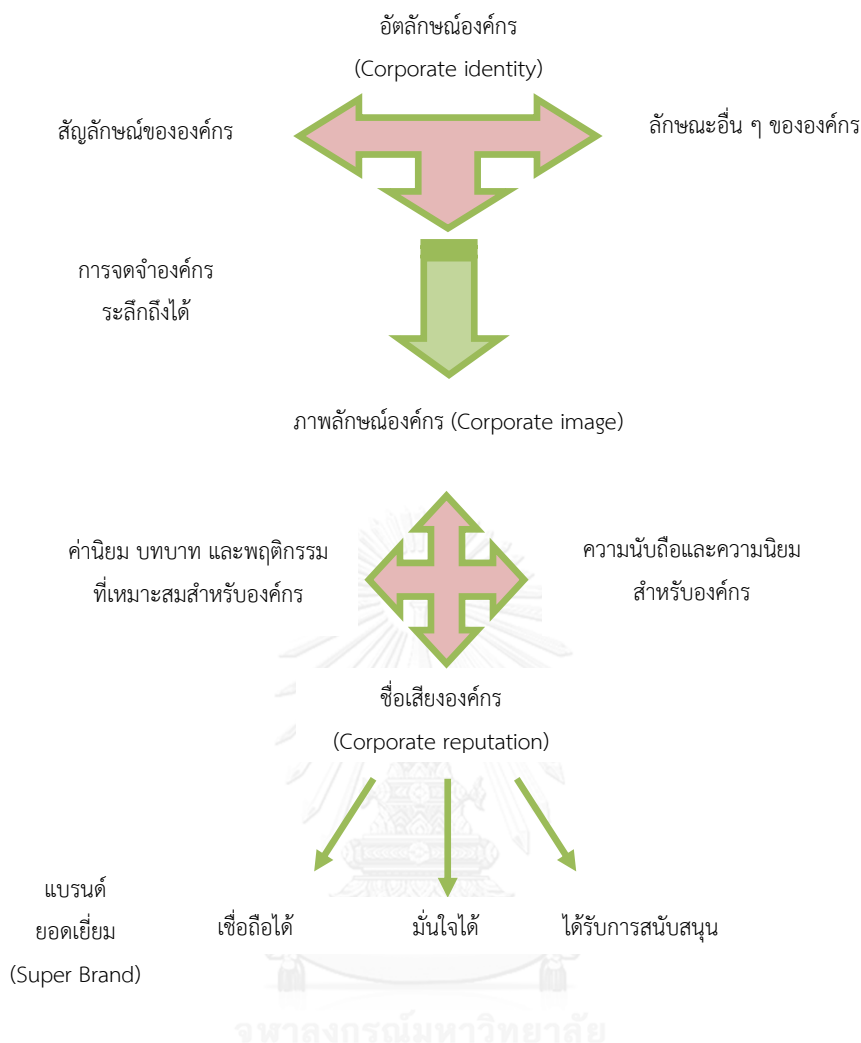
ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) คือ การประเมินความเชื่อหรือความรู้สึกที่ผู้คนมีต่อองค์กร

ชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) คือ ค่านิยมที่ผู้คนมีต่อคุณสมบัติที่เชื่อมโยงมาจากภาพลักษณ์องค์กร

อัตลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร มีความเชื่อมโยงกันโดยตรง (แผนภูมิที่ 2.5) กล่าวคือเมื่อผู้บริหารรับรู้ถึงอัตลักษณ์ขององค์กรที่มีการสื่อสารออกไป ผู้บริโภคก็จะรวบรวมและเชื่อมโยงองค์ประกอบด้านเหตุผลและด้านอารมณ์ความรู้สึกภายในระบบความทรงจำเข้าเป็นการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรในเชิงบวกหรือเชิงลบ หลังจากที่ภาพลักษณ์องค์กรมีการสะสมไว้เป็นระยะเวลาผ่าน การรับรู้และประเมินผลของผู้บริโภคแล้วหากความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรมีความสอดคล้องกับคุณค่าที่ผู้บริโภคคาดหวังจากพฤติกรรมการแสดงออกขององค์กรก็จะเกิดเป็นชื่อเสียงองค์กรที่ดีภายในใจผู้บริโภค

อัตลักษณ์องค์กรช่วยให้สาธารณชนรู้จักองค์กร ส่วนภาพลักษณ์องค์กรเป็นกลุ่มของความเชื่อ และความรู้สึกที่สาธารณชนมีต่อองค์กร โดยที่ชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างมาจากรากฐานของคุณค่า หรือภาพลักษณ์องค์กรที่ขึ้นอยู่กับความดีของแต่ละบุคคลต่อพฤติกรรมองค์กร ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีอัตลักษณ์ที่สอดคล้องกับจุดยืนที่องค์กรเป็น และนำเสนอให้สาธารณชนเห็นเช่นนั้น เมื่อองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีย่อมส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กรในทางที่ดีเนื่องจากสาธารณชนเชื่อในภาพที่ตนเองเห็น และเมื่อการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นไปในทางที่ดีแล้วชื่อเสียงที่ดีขององค์กรก็จะเกิดขึ้นตามมาต่อไป (สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, 2548: 191)

อัตลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ถือว่าเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยากและยังยืนยันว่าอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) เนื่องจากการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์มีลักษณะกว้างกว่าทำให้คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย (ศรีภิญญา มงคลศิริ, 2547: 108-109) อย่างไรก็ตามศิริกุล เลากัยกุล (2550: 36) มองว่าชื่อเสียงกับแบรนด์คือสิ่งเดียวกัน (แบรนด์ = ชื่อเสียง) และการสร้างแบรนด์ ก็คือการสร้างชื่อเสียง ซึ่งเป็นเรื่องของการบริหารจัดการทุกวิถีทางเพื่อให้องค์กร / สินค้าหรือบริการ เป็นที่ยอมรับในทางที่ดี เป็นที่ยกย่องบอกต่อแบบปากต่อปาก และอยู่ในความทรงจำของกลุ่มเป้าหมายอย่างยั่งยืนยาวนาน



แผนภูมิที่ 2.5 ความเชื่อมโยงระหว่าง เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร
ที่มา: โดวลิง (Dowling, 2002: 20)

มาร์ติเนซ & นอร์แมน (Martinez & Norman, 2004: 26 อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ, 2556: 441) อธิบายว่า บางครั้งภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กรมีการนำมาใช้ในความหมายที่เหลื่อมซ้อนกัน การประเมินภาพลักษณ์องค์กรจะศึกษา ณ เวลาใดเวลาลักษณะภาพตัดขวาง (Cross-sectional image) เกี่ยวกับองค์กรที่เกิดขึ้นในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐานของคุณค่า (Values) ความคาดหวัง (Expectations) และประสบการณ์ (Experiences) ขณะที่ชื่อเสียงองค์กรเป็นผลรวมของความดึงดูดใจเกี่ยวกับองค์กรที่สั่งสมอยู่ในความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม โดยที่ชื่อเสียงองค์กรจะมีมิติที่ซับซ้อนกว่าทั้งในด้านองค์ประกอบและระยะเวลาที่มากกว่าและยาวนานกว่า

ทั้งนี้ความคิดของชูลทซ์ & เวิร์นเนอร์ (Schultz & Werner) เป็นไปในทิศทางเดียวกับโดวลิง (Dowling, 2002) ซึ่งชูลทซ์ & เวิร์นเนอร์ (Schultz & Werner, n.d.: 2) อธิบายไว้ว่า

อัตลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดการชื่อเสียงขององค์กร โดยอัตลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน กล่าวคือถ้าหากอัตลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันก็จะกลายเป็นความกลมกลืนลงตัว (Harmony) เช่น บริษัทฯแห่งหนึ่งประกาศว่าตนเป็นผู้นำตลาด (Market leader) ด้านการค้นคว้าพัฒนาและจำหน่ายยาต้านไวรัสเอดส์ ขณะเดียวกันลูกค้าก็รับรู้ว่าเป็นผู้นำตลาดด้านการค้นคว้าพัฒนาและจำหน่ายยาต้านไวรัสเอดส์ด้วยเช่นกัน ความกลมกลืนลงตัวของทั้งสองฝ่ายระหว่างบริษัทกับลูกค้าก็จะเกิดขึ้นทันที และในทางกลับกันสามารถกล่าวได้ว่าบริษัทฯ แห่งนี้มีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ดังนั้นสรุปได้ว่า การจัดการชื่อเสียงองค์กร หมายถึง การทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรเกิดความกลมกลืนลงตัวไปในทางเดียวกันระหว่างฝ่ายขององค์กรกับฝ่ายของลูกค้าหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

ความหมายของคำว่า “การจัดการชื่อเสียง”

การจัดการชื่อเสียง (Reputation management) มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืน ผ่านการยอมรับและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งจะทำให้ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย ความเชื่อมั่นถือเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร ความเชื่อมั่นขององค์กรจะเกิดขึ้นได้องค์กรต้องเปิดเผยตรวจสอบได้ (Openness) ซื่อสัตย์โปร่งใส (Honesty) และมีความรับผิดชอบ (Responsibility) ทั้งนี้การจัดการชื่อเสียงนับเป็นเทคนิคที่ใช้ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรโดยสะท้อนผ่านพฤติกรรมที่ดีขององค์กร (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 32)

คำว่า “Reputation management” มีใช้ในภาษาไทยทั้ง “การจัดการชื่อเสียง” “การบริหารชื่อเสียง” “การบริหารความมีชื่อเสียง” และ “การบริหารจัดการชื่อเสียง” แต่ในที่นี้จะขอใช้คำว่า “การจัดการชื่อเสียง” ซึ่งศรัณยพงศ์ เทียงธรรม (2012: 68) ให้ทัศนะที่น่าสนใจว่า “การจัดการชื่อเสียง” ควรทำในระดับองค์กรมากกว่าในระดับผลิตภัณฑ์/สินค้า เนื่องจากแบรนด์ของผลิตภัณฑ์/สินค้า (Product brand) ในองค์กรจะมีการวางตำแหน่ง (Positioning) ที่แตกต่างกันตามสินค้าแต่ละชนิด

วรทัย ราวีนิจ (2553: 85) กล่าวว่า การจัดการชื่อเสียงองค์กร หมายถึง การแก้ไขปัญหาในส่วนของคุณภาพสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่สามารถขยายหรือสร้างความเสียหายให้กับชื่อเสียงองค์กร รวมถึงการจัดเตรียมรับมือภาวะวิกฤติ ไม่ว่าจะเป็นการระบุถึงภาวะวิกฤติที่เป็นไปได้ จัดเตรียมแผน ทีมงาน โฆษก และวางสร้างโครงสร้างระบบการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2552) อธิบายว่าการจัดการชื่อเสียงองค์กรเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญทางด้านภาพลักษณ์และธุรกิจควบคู่กัน กล่าวคือขณะที่การเติบโตทางธุรกิจสะท้อนประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมั่นคงของชื่อเสียง ภาพลักษณ์องค์กรก็สะท้อนประสิทธิผล (Effectiveness) องค์กร ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการชื่อเสียงองค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสารในสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียง (Reputation management) มีการศึกษาครอบคลุมใน 3 ประเด็น (Brown, 2010: 58) คือ

1. การสร้างชื่อเสียง (Build it) การสร้างชื่อเสียงที่ดีต้องอาศัยการรับรู้ (Visibility / Perception) ของบุคคลอื่น ซึ่งไม่ควรให้ความสำคัญเพียงว่าองค์กรเรานั้นดีอย่างไร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แม้องค์กรจะดีก็จริง แต่ชื่อเสียงที่ดีขององค์กรจะต้องสร้างขึ้นผ่านการรับรู้ของบุคคลด้วย

2. การธำรงรักษาชื่อเสียง (Maintain it) การรักษารูปภาพชื่อเสียงที่ดีขององค์กรให้อยู่ในสายตาและจิตใจของกลุ่มเป้าหมายตลอดเวลา รวมถึงการรักษภาพลักษณ์และชื่อที่ดีขององค์กรเอาไว้

3. การฟื้นฟูชื่อเสียง (Salvage it) เมื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กรถูกโจมตีหรือคุกคาม องค์กรก็จำเป็นที่จะต้องกอบกู้และฟื้นฟูชื่อเสียงที่ดีให้กลับคืนมาใหม่ แต่พึงตระหนักว่าแม้ชื่อเสียงที่ไม่ดีจะเป็นสิ่งที่ซ่อมแซมได้ (Repair) แต่บุคคลก็ยังคงจดจำสิ่งที่ไม่ดีหรือชื่อเสียงนั้น ๆ อยู่

เมื่อพิจารณาถึงการจัดการชื่อเสียง โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นข้างต้น ได้แก่ การสร้างชื่อเสียง (Building reputation) การธำรงรักษาชื่อเสียง (Maintaining reputation) และการฟื้นฟูชื่อเสียง (Recovering reputation) ยังพบว่า ผู้บริหาร (ร้อยละ 66) เชื่อว่าการฟื้นฟูชื่อเสียงทำได้ยากที่สุด รองลงมาคือ การธำรงรักษาชื่อเสียง (ร้อยละ 24) และการสร้างชื่อเสียง (ร้อยละ 10) (ตารางที่ 2.5) ตามลำดับ

ตารางที่ 2.5 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อประเด็นความยากง่ายในการจัดการชื่อเสียงองค์กร

ประเด็น	ผู้บริหาร (%)
การสร้างชื่อเสียง (Building reputation)	10
การธำรงรักษาชื่อเสียง (Maintaining reputation)	24
การฟื้นฟูชื่อเสียง (Recovering reputation)	66

ที่มา: ดัดแปลงจาก Gaines-Ross (2008: 15)

หมายเหตุ สํารวจโดย Weber Shandwick' Safeguarding Reputation™ และ

KRC Research ปี 2006

ความสนใจศึกษาเรื่องการจัดการชื่อเสียงองค์กรมีที่มาจากผลงานวิชาการเกี่ยวกับทฤษฎีเอกลักษณ์ทางสังคม (Social identity theory) และทฤษฎีการจัดประเภทตนเอง (Self-categorization theory) ที่มุ่งศึกษาว่าบุคคลรับเอาอัตลักษณ์และค่านิยมของกลุ่มและองค์กรที่ตนปฏิบัติสัมพันธ์ด้วยมาได้อย่างไร (Hatch and Schultz, 2004 cited in Martin, 2009: 221)

วัตถุประสงค์ของการจัดการชื่อเสียง (Objective of reputation management)

ชูลทซ์ & เวิร์นเนอร์ (Schultz & Werner, n.d.: 4) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการจัดการชื่อเสียงมี 5 ประการ ได้แก่

1. เพื่อรักษาชื่อเสียงที่ดีในสถานที่ทำงานและตลาด (Workplace and marketplace)
2. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาชื่อที่ดี (Good name) และชื่อเสียงที่ดีให้แก่องค์กร
3. เพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติ นโยบาย กระบวนการ ระบบและมาตรฐานสำหรับองค์กร ที่จะทำให้องค์กรพ้นจากความเสียหายจากการเสียชื่อเสียง
4. เพื่อวางแนวทางให้แก่องค์กรในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้ชื่อเสียงองค์กรที่ดีเลือนหายไป
5. เพื่อเตรียมและจัดทีมงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงองค์กรอย่างเต็มตัว

แนวทางการจัดการชื่อเสียงองค์กร

การจัดการชื่อเสียงองค์กรต้องมีการวางแผนที่ดีและดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน องค์กรต้องคอยหมั่นตรวจสอบจุดอ่อน (Vulnerability audits) ขององค์กรเป็นประจำ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงองค์กรโดยรวม ทั้งนี้เพราะองค์กรที่มีความพร้อมในการจัดการชื่อเสียงที่ดีมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤต (Schultz & Werner, n.d.: 12-13)

สำหรับแนวทางการจัดการชื่อเสียงองค์กรนั้น โดวลิง (Dowling, 2001 อ้างถึงใน ปาณัท เชาฉาย & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555: 24) เสนอว่าการจัดการชื่อเสียงองค์กรใด ๆ ก็ตามมีแนวทางที่ควรดำเนินการ 4 ประการ คือ

1. ควบคุมการประเมินการดำเนินงานภายในให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ นโยบายและวัฒนธรรมองค์กร
2. ศึกษาวิจัยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่มที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ และใครเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ
3. ออกแบบและกำหนดภาพลักษณ์องค์กรที่ต้องการ ภายใต้การบูรณาการวิสัยทัศน์ นโยบาย การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว

4. ทบทวนกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลภาพลักษณ์องค์กรในด้านต่าง ๆ ว่ามีความถูกต้องตามที่ต้องการหรือไม่

นอกจากนี้ วิลค็อกซ์ (Wilcox, 2007 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 35) ให้ทรรศนะว่าการจัดการชื่อเสียงองค์กรควรให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์และบริการ สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน หรือปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ และผลประกอบการด้านการเงิน

การจัดการชื่อเสียงให้สำเร็จและมีประสิทธิผลต้องยึดแนวทางที่เรียกว่า “Multi-disciplinary approach” หรือการจัดการชื่อเสียงโดยรวม (Total Reputation Management: TRM) เนื่องจากการสร้างชื่อเสียง (Building a reputation) การธำรงรักษาชื่อเสียง (Sustaining a reputation) และการปกป้องชื่อเสียง (Protecting a reputation) มีวัตถุประสงค์ (Objectives) เทคนิค/กระบวนการ (Techniques) และวิธีการ (Capabilities) แตกต่างกัน ซึ่งการจัดการชื่อเสียงโดยรวมต้องอาศัยศาสตร์และวิธีการที่หลากหลาย (Multiple disciplines and methods) เพื่อให้บรรลุความต้องการที่หลากหลาย (Multiple requirements) (Schultz & Werner, n.d.:13)

แนวโน้มการจัดการชื่อเสียงในอนาคต

การจัดการชื่อเสียงบนโลกออนไลน์ (Online reputation management) จะเป็นแนวโน้มที่สำคัญมากในอนาคต ในอดีตก่อนที่จะมีอินเทอร์เน็ต ประชาชนหรือผู้บริโภคจะเล่าหรือบอกกล่าวถึงประสบการณ์ที่ได้รับเชิงลบจากองค์กรที่ตนเข้าไปสัมผัสด้วยเฉลี่ยประมาณ 13 คนเท่านั้น แต่ในปัจจุบันเสียงของผู้บริโภค (Consumer voice) และการอ่าน/เขียนรีวิวออนไลน์ (Online reviews) ตามเว็บไซต์ต่าง ๆ เช่น TripAdvisor, e-Bay, Amazon, Newegg กลายเป็นบรรทัดฐาน (Norm) ใหม่สำหรับสังคมดิจิทัล (Digital society) ไปแล้ว ดังที่ มาซุม, นิวมาร์ค & โทเวย์ (Masum, Newmark, & Tovey, 2011) กล่าวว่าสังคมดิจิทัลก่อให้เกิดสังคมชื่อเสียง (Reputation society) ที่ทำให้ชื่อเสียงกำลังกลายเป็นสิ่งที่ความหมายสำคัญมากยิ่งขึ้นต่อระบบเศรษฐกิจแบบดิจิทัล (Digital economy) จนในที่สุดส่งผลให้เกิด Reputation economy ซึ่งมีตัวเลขสถิติที่น่าสนใจที่สะท้อนถึงความสำคัญของชื่อเสียงองค์กร บนโลกออนไลน์ที่เชื่อมโยงมาสู่โลกออฟไลน์ (Offline) (Falow, 2015) คือ

1. จากผลการสำรวจของ YouGov พบว่า เกือบ 8 ใน 10 คนของผู้ใหญ่ชาวอเมริกันนิยมอ่านบทวิจารณ์ออนไลน์เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของผู้อื่นก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ
2. 79% ของประชาชนไว้วางใจ (Trust) บทวิจารณ์ออนไลน์ ว่าเหมือนกันกับการแนะนำส่วนตัว

3. จากการศึกษาของ BrightLocal พบว่า ผู้บริโภคจะอ่านประเมินความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ตนสนใจย้อนหลัง 12 ถึง 24 เดือน เพื่อที่ประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทหรือองค์กรนั้น ๆ และจึงตัดสินใจว่าจะมอบความไว้วางใจ (Trustworthy) ให้หรือไม่

4. 73% ของผู้บริโภคเชื่อเกี่ยวกับบทวิวสินค้าหรือบริการเชิงบวกบนโลกออนไลน์ ซึ่งปี 2012 (2555) มีตัวเลขอยู่ที่ 58% เท่านั้น

สำหรับข้อเสนอแนะในการจัดการชื่อเสียงองค์กรบนโลกออนไลน์ เพื่อมิให้ส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กรในทางที่ไม่ดีหรือเสียหายต่อองค์กรทั้งบนโลกออนไลน์และออฟไลน์ (Reputation Tiger, n.d.) ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive management) เช่น การสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารจัดการเชิงรับ (Reactive management) ไม่ว่าจะองค์กรจะมีแนวทางเชิงรุกอย่างไรในการจัดการชื่อเสียงองค์กร แต่องค์กรก็ยังคงมีความเสี่ยงหรืออาจได้รับผลเสียหายจากชื่อเสียงในทางที่ไม่ดีเกิดขึ้นได้ ดังนั้น เมื่อองค์กรเผชิญกับวิกฤตใด ๆ ก็ตามแต่ ต้องเร่งหาทางแก้ไข และรับมือให้ได้

3. การใช้เครื่องมือจัดการชื่อเสียงออนไลน์ (Online reputation tools) ปัจจุบันมีซอฟต์แวร์ที่ใช้ช่วยจัดการชื่อเสียงองค์กรมากมายซึ่งมีทั้งแบบให้เปล่าและเสียเงิน ซึ่งองค์กรสามารถจัดหาหรือดาวน์โหลดมาใช้งานได้ เช่น Reputation Tiger, Google Alerts, Rankur เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีแนวทางอื่น ๆ ในการกอบกู้ชื่อเสียงองค์กรที่เสียหายหรือปกป้องชื่อเสียงองค์กรบนโลกออนไลน์ (Recover Reputation, 2014) เช่น

1. การสร้างเนื้อหาหรือข้อความ (Content creation) เช่น การลงลิงค์ที่เขียนข้อความเชิงลบโดยพยายามติดต่อกับผู้เขียนหรือเว็บมาสเตอร์ สร้างบล็อก ไม่คอมเมนต์ต่อ ใช้วิกิพีเดีย จัดทำสมุดปกขาวชี้แจงใช้ข้อมูลเชิงกราฟิก (Infographics) ติดตามบล็อก ชุมชนออนไลน์ และฟอรัมที่อยู่ในแวดวงเดียวกัน จัดทำจดหมายข่าวแล้วนำมาโพสต์ลงเว็บไซต์ เช่น PR.com

2. การใช้ประโยชน์จากโซเชียลมีเดีย (Social media) เช่น การสร้างเครือข่ายบน LinkedIn, Facebook Google+ การทวีตข้อความทุกวัน การโพสต์ภาพลงบน Pinterest เพื่อเป็นช่องทางในเขียนคอมเมนต์ การจัดทำคลิปบน Youtube ใช้ประโยชน์จากโซเชียลมีเดียอื่น ๆ เช่น Reddit Yelp เป็นต้น

3. การทำให้เว็บไซต์หรือชื่อเว็บไซต์ปรากฏอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดของผลการค้นหาผ่านเว็บเสิร์ชเอนจิน (Search engine optimization: SEO) เช่น การใช้คำสำคัญที่มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงเว็บให้ทันสมัยด้วย Meta tags title และ Descriptions สร้างลิงค์ให้กับเว็บขององค์กร

ลงทะเบียนใช้งานกับ Google (Sign up for Google Authorship) โปสเตอร์รูปภาพพร้อมให้ข้อมูลสำคัญที่ชัดเจน

4. การกำกับดูแล (Monitoring) การใช้โปรแกรมตรวจจับข้อความ ภาพ คลิป ที่ไม่เป็นมิตรกับองค์กร เช่น Reputation Tiger, Google Alerts, Rankur เป็นต้น
5. การให้ข้อมูลบนโลกออฟไลน์ (Off-site suggestions) เช่น การให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับประชาชนตามที่ตั้งต่าง ๆ หรือการประชุมแล้วนำมาโพสต์ใหม่บนเว็บ

การจัดการชื่อเสียงองค์กรกับจริยธรรมองค์กร (Corporate ethics)

จริยธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องมีควบคู่กับการจัดการชื่อเสียงองค์กร ในหลาย ๆ กรณีพบว่าชื่อเสียงองค์กรต้องเสื่อมเสียหรือเสียหายก็เนื่องมาจากองค์กรมีพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรม ซึ่ง ชูลทซ์และคนอื่น ๆ (Schultz et al., 2003: 30 cited in Schultz & Werner, n.d.: 10) ได้เสนอแนวทางในการสร้างจริยธรรมให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. กำหนดจรรยาบรรณให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ กลุ่มลูกจ้าง นักบัญชี ซัพพลายเออร์ ลูกค้า ฯลฯ
2. จรรยาบรรณที่กำหนดต้องเน้นถึงการกระทำที่ไม่มีคุณธรรมและจริยธรรม เช่น การจ่ายเงินใต้โต๊ะเพื่อซื้อความสะดวกรวดเร็วในการรับบริการ การบิดเบือนหรือแก้ไขข้อมูลที่ถูกต้อง การไม่เปิดเผยข้อมูล การขโมยความลับองค์กร
3. จรรยาบรรณที่กำหนดต้องเผยแพร่ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้
4. บังคับใช้จรรยาบรรณด้วยการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติและการลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน
5. ผู้บริหารระดับสูงต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่กำหนด
6. จัดอบรมเกี่ยวกับประเด็นทางจริยธรรมต่าง ๆ
7. กำหนดกลไกการจัดการประเด็นทางจริยธรรมต่าง ๆ เช่น การสำรวจ การตรวจสอบ การจัดทำรายงาน และการมีระบบป้องกันหรือตรวจสอบการกระทำที่ผิดจรรยาบรรณ

การจัดการชื่อเสียงองค์กรในฐานะที่เป็นนวัตกรรมระดับองค์กร

นวัตกรรมเป็นความคิด วิธีการ การกระทำ หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำมาทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคม หรือนำมาเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม ซึ่งความคิด วิธีการ การกระทำ หรือสิ่งใหม่ ๆ นี้อาจจะเคยใช้ได้ผลดีในสังคมอื่นมาแล้วก็ได้ นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่ถูกจำกัดด้วยเวลาและสถานที่ ไม่ใช่เพียงการสร้างของใหม่เสมอไป และอาจเป็นเพียงการก้าวออกจากรอบเดิมเปิดหน้าต่างสู่นวัตกรรมใหม่ (Rogers & Shoemaker, 1971 อ้างถึงใน พยัต วุฒิมรงค์, 2555: 14)

นวัตกรรมเป็นการนำอุปกรณ์ที่สร้างขึ้น ระบบ นโยบาย โปรแกรม กระบวนการ สินค้า หรือบริการมาใช้ โดยที่สิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งใหม่ในองค์กร (Damanpour, 1991: 556 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 14)

คณะกรรมการสหภาพยุโรป (European Commission, 1995 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 15) ให้คำจำกัดความของนวัตกรรมไว้ว่า

1. เป็นสิ่งใหม่และเพิ่มเติมขอบเขตของสินค้าและบริการ และตลาด
2. เป็นวิธีการใหม่ของการผลิต จัดส่ง และการจัดจำหน่าย
3. เป็นการเปลี่ยนแปลงในการจัดการ โครงสร้างการทำงาน และเงื่อนไขการทำงานและทักษะแรงงาน

หากพิจารณาจากความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” (Innovation) ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดการชื่อเสียงองค์กรก็เป็นนวัตกรรมระดับองค์กรอย่างหนึ่ง ซึ่งนวัตกรรมระดับองค์กรนับเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถทางการแข่งขันยิ่งขึ้น หรือเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของทุกองค์กร (พยัต วุฒิรงค์, 2555: 3)

นวัตกรรมเป็นทั้งเทคโนโลยีที่จับต้องได้ (Tangible innovation) และนวัตกรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible innovation) โดยเฉพาะการจัดการสมัยใหม่ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมได้ เช่น ธนาคารกสิกรไทยมีการนำการบริหารแบบดุลยภาพ (Balance scorecard: BSC) มาใช้ในการควบคุมกิจการและการบริหารเชิงกลยุทธ์จนประสบผลสำเร็จอย่างดี (พยัต วุฒิรงค์, 2555: 4)

ลักษณะนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ (พยัต วุฒิรงค์, 2555: 19-20)

1. ความครบถ้วน (Holism) เป็นการจัดการปัญหาระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในภาพรวม
2. การใช้เทคโนโลยีใหม่ (Use of new technology) เป็นการรับรู้ถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การทำให้กระบวนการดีขึ้น (Process improvement) เป็นการออกแบบนวัตกรรมเพื่อให้กระบวนการทำงานรวดเร็วขึ้น เป็นมิตร และเข้าถึงได้ง่ายขึ้น
4. การเสริมสร้างพลังแก่ชุมชนหรือประชาชน (Empowerment of communities or citizens) เป็นการให้คำปรึกษาและสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชนในการสร้างนโยบายและการนำมาปฏิบัติ
5. การใช้ภาคเอกชนและผู้อาสาหรือองค์กรที่มีใช้ภาครัฐส่งมอบโปรแกรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายสาธารณะ (Using private sector and voluntary or nongovernmental organizations)

การสร้างนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ

โบรินส์ (Borins, 2000 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 20) กล่าวว่าเงื่อนไขของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐก็เพื่อตอบสนองนักการเมือง ผู้นำคนใหม่ วิกฤตการณ์ ปัญหาภายใน และโอกาสใหม่

ในระดับองค์กร องค์กรภาครัฐที่สร้างนวัตกรรมจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง มีความชัดเจนในภารกิจและเป้าหมาย มีกลยุทธ์ที่มองเห็นได้ มีปรัชญาการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) มีการเสริมสร้างพลังแก่บุคลากร (Empowerment) และมีค้ำประกันสัญญาจากผู้บริหารในการทำนวัตกรรม (Neely et al., 2001 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 20)

แรงกระตุ้นเพื่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ

1. แรงผลักดันจากการวิจัย (Research push) – การสร้างความรู้ใหม่
2. แรงผลักดันจากแรงดึงของตลาด (Market pull) – ความต้องการใหม่
3. แรงกระตุ้นจากการเมือง (Political imperative) – การเปลี่ยนแปลงนโยบายสาธารณะ
4. แรงกระตุ้นจากการถูกจับตามองผลการดำเนินงาน (Conspicuous production) – ผลการปฏิบัติงานของคนหรือองค์กร

กระบวนการสร้างนวัตกรรม

ทฤษฎีนวัตกรรมองค์กรครอบคลุมขั้นตอนของนวัตกรรมและการนำนวัตกรรมมาใช้ ชนิดหรือขอบเขตของนวัตกรรม และระดับการวิเคราะห์ ซึ่งกระบวนการสร้างนวัตกรรมจะอยู่ในส่วนของขั้นตอนของนวัตกรรมและการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งการนำนวัตกรรมมาใช้ เป็นกระบวนการที่รวมกิจกรรมที่นำไปสู่การตัดสินใจนำมาใช้ และนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง (พยัต วุฒิรงค์, 255: 23)

ขั้นตอนของนวัตกรรม ประกอบด้วย การสร้างความคิด การให้คำจำกัดความและประเมินโครงการ การแก้ปัญหา การออกแบบและพัฒนา การตลาดและการพาณิชย์ การนำมาใช้ การเผยแพร่ และการนำมาปฏิบัติ

◆ **ขั้นตอนเริ่มต้น (Initiation phase)** การรับรู้ปัญหา รวบรวมข้อมูล สร้างทัศนคติ และประเมินผล และความตั้งใจในการนำไปสู่การตัดสินใจนำมาใช้ (Damanpour, 1991: 562 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 23)

◆ **ขั้นตอนนำมาปฏิบัติ (Implementation phase)** เหตุการณ์และการกระทำทั้งหมดเกี่ยวกับการปรับปรุงนวัตกรรมและองค์กร การเริ่มต้นใช้ประโยชน์และการใช้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Damanpour, 1991: 562 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 23)

◆ **ขั้นตอนเผยแพร่ (Diffusion phase)** เป็นกระบวนการที่นวัตกรรมถูกสื่อสารผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ผู้สมาชิกในระบบทางสังคม มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรม ช่องทางการสื่อสาร เวลา และระบบทางสังคม (Rogers, 1995: 6 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 23)

กระบวนการนวัตกรรมเชิงเส้นตรง (Linear)

เป็นกระบวนการนวัตกรรมที่เคลื่อนจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่ง มี 4 ประเภท (Cumming, 1998; Kotz et al., 2002 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 23-24) ประกอบด้วย

- การสร้างสรรค์ (Invention) เป็นการสร้างความคิดสำหรับสินค้าและกระบวนการใหม่
- การพัฒนา (Development) เป็นการแปลงความคิดไปสู่สินค้าและกระบวนการที่นำไปปฏิบัติจริง
- การผลิต (Production) เป็นการผลิตสินค้าหรือกระบวนการใหม่
- การเผยแพร่ (Diffusion) เป็นการกระจายสินค้าใหม่ไปสู่ผู้ผลิตหรือผู้ใช้คนอื่น

กระบวนการนวัตกรรมที่ไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear)

เป็นกระบวนการนวัตกรรมที่มีความซับซ้อน (Complex) เนื่องจากมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ต้องมองทั้งระบบและมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน เรียกว่า กระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ (Systemic innovation process)

ลักษณะสำคัญของกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ

1. เป็นกระบวนการที่ไม่เป็นเชิงเส้น
2. ประเภทของความรู้ที่ต่างกันมีส่วนและมีความสำคัญต่อกระบวนการนวัตกรรม
3. ความไม่แน่นอนและความเหมาะสมเป็นปัญหาของกระบวนการนวัตกรรม
4. รูปแบบธรรมาภิบาลของภูมิภาคหรือประเทศมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นและนำนวัตกรรมมาใช้
5. การทำให้เป็นงานประจำช่วยองค์กรจัดการกับความไม่แน่นอนของนวัตกรรม

ความแตกต่างระหว่างการจัดการแบรนด์ และการจัดการชื่อเสียง

โรเบิร์ตส์ (Roberts, 2009: 9) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการจัดการแบรนด์ (Brand management) และการจัดการชื่อเสียง (Reputation management) จากคำสำคัญหรือกลุ่มคำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ตารางที่ 2.6) ดังนี้

ตารางที่ 2.6 ความแตกต่างระหว่างการจัดการแบรนด์และการจัดการชื่อเสียง

การจัดการแบรนด์ (Brand management)	การจัดการชื่อเสียง (Reputation management)
• สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีชีวิต (Inanimate product)	• การให้บริการอย่างมืออาชีพ (Human based professional service)
• ลูกค้า (Customer)	• ผู้รับบริการหรือนักลงทุน (Client or investor)
• ราคา (Price)	• ค่าธรรมเนียม (Fee)
• ด้านเดียว (Monolithic)	• ความหลากหลาย (Variability)
• เป็นสิ่งสร้างขึ้น/ยังไม่ลึกซึ้ง (Manufactured/superficial)	• เป็นสิ่งที่จริงแท้ (Authentic)
• ควบคุม (Controlled)	• จัดการ (Managed)
• ผลประกอบการด้านผลิตภัณฑ์ (Product performance)	• ประสบการณ์และทัศนคติ (Experience and attitude)
• มูลค่า (Value)	• คุณค่า / ค่านิยม (Values)
• สื่อสารมวลชน (Mass communications)	• เครือข่าย/ความสัมพันธ์ (Networking/relationships)

ที่มา: ดัดแปลงจาก โรเบิร์ตส์ (Roberts, 2009: 9)

1.2.1 การสร้างชื่อเสียงองค์กร (Building reputation)

ชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรในทุก ๆ ด้าน เช่น การสร้างภาพลักษณ์องค์กร การสร้างภาพลักษณ์แบรนด์ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง ฯลฯ ชื่อเสียงองค์กรยังมีส่วนช่วยในการจัดการกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารองค์กร (หวานี เหว & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2554: 103)

นอกจากนี้ ชื่อเสียงองค์กรยังเป็นต้นทุนที่สำคัญมากทั้งองค์กรรัฐและองค์กรเอกชน องค์กรหวังผลกำไรและองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรก่อให้เกิดความศรัทธา ความร่วมมือ ตลอดจนแรงบันดาลใจที่จะใช้สินค้าหรือบริการ และความผูกพันระหว่างองค์กรกับลูกค้า รวมถึงสาธารณชน (หวานี เหว & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2554: 103)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการและผู้รู้ต่าง ๆ ได้อธิบายถึงที่มาของชื่อเสียงองค์กรไว้มากมาย เช่น

1) ชื่อเสียงองค์กรเกิดจากจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่ค่อย ๆ สั่งสมขึ้นจากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ซึ่งชื่อเสียงองค์กรเปรียบเสมือนทรัพย์สินอันมีค่าที่ไม่สามารถจับต้องได้ขององค์กร (Fombrun 1997 & van Riel, 1997 อ้างถึงใน พัชรินทร์ พัฒนบุญไพบูลย์ & สรวารุช อนันตชาติ, 2552: 124)

2) ชื่อเสียงองค์กรมีองค์ประกอบพื้นฐานมาจากเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ที่ชัดเจน อันเป็นการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กร และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) ที่แข็งแกร่ง อันเป็นการรับรู้ของบุคคลภายนอกทั้งหมดที่มีต่อองค์กร (Keller, 2003 อ้างถึงใน พัชรินทร์ พัฒนบุญไพบูลย์ & สรวารุช อนันตชาติ, 2552: 124)

3) ชื่อเสียงองค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) เป็นการแสดงออกถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริงขององค์กรให้ผู้บริโภคได้รับรู้ และเมื่อผู้บริโภคสามารถจดจำเอกลักษณ์ขององค์กรได้ การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate image) ก็จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อผู้บริโภคเปิดรับเอกลักษณ์ขององค์กร และส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กร ซึ่งการรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมที่ยาวนาน (Balmer & Gray, 2003 อ้างถึงใน อรรถนียา เปล่งวิทยา & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555:49)

4) ชื่อเสียงองค์กรมีความเชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ (Identity) และภาพลักษณ์ (Image) โดยอัตลักษณ์เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อสะท้อนถึงความเป็นตัวตนขององค์กร ส่วนภาพลักษณ์เกิดจากการที่บุคคลประเมินองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งการประเมินนี้เป็นผลมาจากความเชื่อ (Belief) และความรู้สึก (Feeling) ที่มีต่อองค์กรผ่านอัตลักษณ์ที่องค์กรนำเสนอ (อรรถนียา เปล่งวิทยา & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555:46)

5) ชื่อเสียงองค์กรเกิดจากการประเมินคุณค่าต่าง ๆ ขององค์กรในลักษณะภาพรวมที่องค์กรสื่อสารผ่านแบรนด์ทั้งในด้านภาพ (Visual identity) และการแสดงออกของผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร (Behavior identity) โดยที่การประเมินขึ้นอยู่กับประสบการณ์ทางตรงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการสื่อสารขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำและพฤติกรรมขององค์กร (อรรถนียา เปล่งวิทยา & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555:47-48)

สำหรับการประเมินคุณค่าชื่อเสียงองค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องมีหน้าที่ในการเสริมสร้าง รักษา และปกป้องชื่อเสียง โดยการออกแบบอัตลักษณ์องค์กรให้ชัดเจน และแสดงออกให้ประชาชนรับรู้ถึงภาพลักษณ์ขององค์กร (ศุภลิน วนาเกษมสันต์ & พนม คลีฉายา, 2553: 103) ทั้งนี้องค์กรที่มีชื่อเสียงจะได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถือว่ามียุทธศาสตร์สำคัญในการกำหนดและสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร (อรรถนียา เปล่งวิทยา & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555:46)

6) ชื่อเสียงองค์กรเกิดจากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ซึ่งผลที่ได้เป็นสิ่งที่แสดงทิศทางชื่อเสียงองค์กรว่าจะไปในทิศทางที่ดีหรือไม่ดีในความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Fombrun, 1996 อ้างถึงใน อรรถนียา เปล่งวิทยา & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2555:47)

7) ชื่อเสียงองค์กรเกิดจากการรับรู้ของสาธารณชน และชื่อเสียงองค์กรที่ดีสามารถสร้างขึ้นหรือถูกทำลายได้จากพฤติกรรมทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรจนถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งกับกลุ่มเป้าหมายภายนอก (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 32)

8) เมื่อผู้บริโภคมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรในปัจจุบันต่าง ๆ ในเชิงบวกมากเท่าใด ผู้บริโภคก็จะเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น จนกลายเป็นการรับรู้ถึงชื่อเสียงที่องค์กรมี และ

ในที่สุดจะเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคเลือกที่จะซื้อหรือไม่ซื้อแบรนด์ขององค์กรนั้น ๆ (พัชรินทร์ พัฒนา บุญไพบูลย์ & สราวุธ อนันตชาติ, 2552: 124)

จากที่มาของชื่อเสียงองค์กรข้างต้นสรุปได้ว่า การสร้างชื่อเสียงองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ กลยุทธ์องค์กร อัตลักษณ์องค์กร เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แบรินด์ องค์กร การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ (การรับรู้และการประเมิน) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ องค์กร ซึ่งการสร้างชื่อเสียงองค์กรและรวมถึงรักษาชื่อเสียงองค์กรต้องให้ความสำคัญกับคุณสมบัติ 4 ประการ (Fombrun, 1996 อ้างถึงใน พัชรินทร์ พัฒนาบุญไพบูลย์ & สราวุธ อนันตชาติ, 2552: 124) ได้แก่ ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Credibility) ความเชื่อมั่นในองค์กร (Reliability) ความ ไว้วางใจได้ (Trustworthiness) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

ส่วนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างชื่อเสียงองค์กร พบว่า ปัจจัยหลักภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรคือ ข้อบกพร่องเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร และผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร ส่วนปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุด ส่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรคือ ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (<http://www.positioningmag.com>, 2550 อ้างถึงใน หวานี เทอ & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2554:103)

นอกจากนี้ การสร้างชื่อเสียงขององค์กรให้ยั่งยืนยังต้องอาศัยองค์ประกอบที่จะช่วย สร้างมูลค่าและความโดดเด่นให้กับองค์กรเหนือคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพบุคลากร คุณภาพการบริหารจัดการ ผลประกอบการด้านการเงิน คุณภาพสินค้าและบริการ ความเป็นผู้นำตลาด การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก ความน่าดึงดูดใจขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรมองค์กร และความเชื่อถือได้

สำหรับเคล็ดลับการสร้างชื่อเสียงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มี 5 ประการ (Wilcox, 2007 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 35) ได้แก่ ผู้บริหารและคณะบริหารต้องเป็นแรงผลักดัน สำคัญในการสร้างชื่อเสียงองค์กร มีเหตุผลที่ดีสำหรับการสร้างชื่อเสียงองค์กร มีศาสตร์และศิลป์ใน การบริหารงาน สามารถตอบสนองความต้องการหรือการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการเกินกว่า ที่สาธารณชนคาดหวัง และบุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรหรือแบรนด์

1.2.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร (Maintaining reputation)

ชื่อเสียงองค์กรที่ดีที่ถูกทำลายลงอาจถึงกับทำให้องค์กรพังพินาศได้ การปกป้องรักษา ชื่อเสียงองค์กรจึงเป็นหนทางที่ดีที่สุดในการธำรงรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงที่ดีขององค์กร แต่เพียงการบริจาค เงินเพื่อการกุศล หรือการเป็นสปอนเซอร์นั้นถือว่าไม่พอเพียงกับการธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร (Sherman, 1999: 9)

วิลค็อกซ์ (Wilcox, 2007 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 35) ระบุว่าวิธีการที่ดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับการรักษาและดูแลชื่อเสียงองค์กรคือ การแสดง **ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร** (Corporate social responsibility: CSR) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างชื่อเสียงที่ดีและธำรงรักษาชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร ประเด็นสำคัญที่องค์กรทั่วโลกแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคือ **“การแสดงความรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตของลูกค้า บุคลากร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่หรือทำกิจการด้วย”**

1.2.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร (Recovering reputation)

แม้ว่าชื่อเสียงองค์กรที่เสียหายไปแล้วจะสามารถสร้าง แก้ไข และฟื้นฟูขึ้นใหม่ได้ แต่ก็ต้องใช้ระยะเวลานานและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Continuous journey) ซึ่งระยะเวลาที่ใช้ฟื้นฟูชื่อเสียงเฉลี่ยจะประมาณ 4 ปี แต่ก็ไม่สามารถประกันได้ว่าชื่อเสียงองค์กรจะกลับคืนมาเหมือนเดิม (Gaines-Ross, 2008: 150) ดังนั้น การปกป้องชื่อเสียงที่ดีขององค์กรให้อยู่กับองค์กรไปนานที่สุดจึงเป็นสิ่งที่ไม่ลดภัยสำหรับองค์กรมากกว่า ยิ่งไปกว่านั้น วิกฤตใด ๆ ก็ตามที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ก็มีวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือแก้ไขต่างกันตามสถานการณ์ ทั้งนี้การปกป้องชื่อเสียงองค์กรต้องอาศัยทั้งการเตรียมการที่ดีและการสร้างค่าความนิยม (Goodwill) (Sherman, 1999: 13)

ค่าความนิยมหรือชื่อเสียงที่ดี (Goodwill)

ค่าความนิยม (Goodwill) หมายถึง คุณค่าที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น ความสามารถในการหารายได้มากกว่าองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า สถานที่ตั้งที่อยู่ในทำเลที่ดี การบริหารงานดีน่าเชื่อถือ ประสิทธิภาพการผลิตดี ผลประกอบการดี การดำรงอยู่ขององค์กรเป็นเวลานานจนเป็นที่รู้จักทำให้เกิดความเชื่อถือ และการผูกขาด เป็นต้น ค่าความนิยมขององค์กรจะเกิดจากการตีราคาเป็นตัวเลขแต่ไม่สามารถนำมาบันทึกบัญชีได้ และค่าความนิยมหรือชื่อเสียงในทางที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดคุณค่าของแบรนด์ (Brand equity) (<http://www.avaccount.com/accountcontent/index.php?topic=479.0>)

ที่มาของค่าความนิยมหรือชื่อเสียงที่ดี

เวย์น มาโรโน (Wayne Marono, n.d. อ้างถึงใน วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2548) ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยเซาท์ออสเตรเลีย อธิบายไว้ในหนังสือ “The Valuation of Goodwill” ถึงที่มาของค่าความนิยมว่ามาจากหลายปัจจัยรวมกัน ดังนี้

1. **ค่าความนิยมที่มาจากเจ้าของ ผู้บริหาร และบุคลากร** เช่น แจ็ค เวลช์ แห่งจีอี ริชาร์ด แบรนสัน แห่งเวอร์จิน กรุ๊ป บิล เกตส์ จากไมโครซอฟต์ มาร์ค ซัคเกอร์เบิร์ก ผู้ก่อตั้งเฟซบุ๊ก และธนิษฐ์ เจียรนวนนท์ จากกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น รวมถึงบุคลากรในองค์กรที่มีทักษะพิเศษ หรือมีประสบการณ์ก็เป็นที่มาของค่าความนิยม เช่น ศิลปินในค่ายเพลง นักข่าวและบรรณาธิการ ครี เอทีพีที่เก่ง เป็นต้น

2. **ค่าความนิยมที่มาจากลูกค้าและคู่ค้า** นักการตลาดมองว่าต้นทุนการหาลูกค้าใหม่ สูงกว่าต้นทุนในการรักษาลูกค้าเก่า เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายที่ได้รับเท่ากัน ดังนั้น การที่กิจการ สะสมฐานลูกค้าและคู่ค้ามาในช่วงระยะเวลาหนึ่งย่อมทำให้เกิดค่าความนิยมของธุรกิจมากขึ้น

3. **ค่าความนิยมจากฐานข้อมูลลูกค้าประจำ** ฐานข้อมูลของลูกค้าประจำเป็นค่าความ นิยมที่สำคัญของธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าฐานข้อมูลนั้นมีความทันสมัยและละเอียดพอที่จะ นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ข้ามธุรกิจ เช่น ฐานข้อมูลลูกค้าธนาคาร ฐานข้อมูลลูกค้าบัตรเครดิต ฐานข้อมูลผู้ใช้โทรศัพท์มือถือ ฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า ฯลฯ

4. **ค่าความนิยมจากเทคโนโลยี** บริษัทที่มีผลงานวิจัย มีสิทธิบัตรงานประดิษฐ์ที่มี ศักยภาพทางธุรกิจ และมีผลงานทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จะมีมูลค่าของค่าความนิยมสูงเพราะ เป็นศักยภาพแฝงของธุรกิจในอนาคต

5. **ค่าความนิยมจากสัญญาหรือความคุ้มครองตามกฎหมาย** ธุรกิจที่ได้รับสัมปทาน ผูกขาดจากรัฐบาล เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์มือถือจะมีมูลค่าแฝงของธุรกิจสูงกว่ามูลค่าของ ทรัพย์สินที่จับต้องได้ของบริษัท รวมถึงบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ที่มีข่าวได้สัญญาการก่อสร้างโครงการ ขนาดใหญ่จากภาครัฐทำให้มูลค่าหุ้นในตลาดสูงขึ้น

6. **ค่าความนิยมจากอสังหาริมทรัพย์ที่ครองครองอยู่ (Real estate)** เช่น ที่ดิน ที่บริษัทที่ซื้อเข้ามาในราคาต่ำและมีการบันทึกมูลค่าสินทรัพย์ต่ำกว่ามูลค่าตลาดปัจจุบัน สัญญาเช่าพื้นที่ ในบางทำเลที่มีสัญญาเช่าระยะยาวและสถานที่นั้นมีมูลค่าเช่าในตลาดสูงกว่าค่าเช่าในสัญญาเช่ามาก ๆ

7. **ค่าความนิยมที่มาจากปัจจัยอื่น** เช่น รางวัลที่เคยได้รับหรือนโยบายการทำธุรกิจ ร้านอาหารที่ได้เครื่องหมายเชลล์ชวนชิมจะมีค่าความนิยมสูงกว่าร้านแบบเดียวกันที่เปิดใกล้ ๆ กิจการ ที่มีนโยบายรับผิดชอบต่อลูกค้า ให้ความสำคัญกับลูกค้าและคู่ค้า จะมีค่าความนิยมดีกว่าบริษัทที่ ร่ำรวยมากจากการเอาเปรียบลูกค้าและคู่ค้า

1.2.4 การยอมรับชื่อเสียงองค์กร (Recognition/Acceptance)

ความหมายของการยอมรับ

การยอมรับเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และค่านิยมของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสังคม โดยการยอมรับจะมีลำดับ

ชั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้สึกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนไปสู่การยอมรับ ซึ่งเริ่มจากการรับรู้ (Perception / response) ทักษะ (Attitude) ความคิดเห็น (Opinion) ความชอบ / ไม่ชอบ (Like / dislike) และการยอมรับ / ปฏิเสธ (Acceptance / Rejection) ซึ่งมีนักวิชาการที่ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “การยอมรับ” ไว้ดังนี้ เช่น

โรเจอร์และชูเมคเกอร์ (Rogers & Shoemaker, 1971 อ้างถึงใน มาลี เจ้งวัฒนพงศ์, 2546: 11) กล่าวว่า “การยอมรับ” หมายถึง กระบวนการทางจิตที่เริ่มจากการรับรู้ การเรียนรู้ ทดลองปฏิบัติ ตัดสินใจ และยืนยันเมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์หรือดีกว่าก็จะเกิดการยอมรับเกิดขึ้น

มาลี เจ้งวัฒนพงศ์ (2546: 11-12) ได้สังเคราะห์ความหมายของคำว่า “การยอมรับ” จากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ คลองแล่น & โควาร์ด จูเนียร์ (Klonglan & CoWard Jr., 1979); ฟอสเตอร์ (Foster, 1973); โรเจอร์และชูเมคเกอร์ (Rogers & Shoemaker, 1971); รัชชัย แสงสินแก้ว (2527) และกนกวรรณ อยู่วงศ์ (2541) ไว้ว่า การยอมรับ หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการรับความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งใหม่ที่เป็นนามธรรมหรือรูปธรรม ซึ่งสมาชิกในสังคมเห็นว่าเป็นของใหม่ โดยผ่านการทดลองปฏิบัติ การตัดสินใจ และการประเมินผลดีผลเสียมาแล้ว จากนั้นจึงรับเอามาใช้หรือปฏิบัติต่อไปอย่างเต็มใจ พึงพอใจ เลื่อมใส และเชื่อถือ จนผู้อื่นทราบได้อย่างชัดเจนจากพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ที่แสดงออกมา

อัฒภา วิสัยจร (2547: 14) ได้สรุปความหมายของคำว่า “การยอมรับ” จากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ โรเจอร์และชูเมคเกอร์ (Rogers & Shoemaker, 1971); พิชรี วรกวิน (2526); สุธิดา วงศ์สว่าง (2536); เพลินพร ผิวงาม (2533) และ สุธี สมุทธะปราภูต (2539) ว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่ต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การรับรู้ และการทดลองนำมาปฏิบัติ และเมื่อเห็นว่าจะเกิดผลที่ดีตามมา ก็จะยอมรับแล้วนำมาใช้ต่อไป แต่ถ้าเห็นว่าจะส่งผลเสียก็จะปฏิเสธการยอมรับ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับ

การยอมรับเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่เกิดขึ้นของบุคคล แล้วนำไปสู่ความเชื่อในสิ่งที่ได้รับหลังจากการรับสาร โดยเริ่มจากความสนใจ การรับรู้ การตีความหมาย ความเข้าใจ การมีทัศนคติที่ดี ตามลำดับ ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นเพียงการยอมรับในขั้นต้น จากนั้นผลที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น ทัศนคติ พฤติกรรม เป็นต้น (Hovland & Janis, 1959:4 อ้างถึงใน ชูติมา สุจริตกุล, 2549: 58) ซึ่งการยอมรับหรือการปฏิเสธจะเกิดขึ้นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ได้แก่

1. ความเป็นปัจเจกบุคคล/ปัจจัยส่วนบุคคล

หากลักษณะของกลุ่มบุคคลเป้าหมายหรือความเกี่ยวข้องของบุคคลต่อการตัดสินใจ มีภาวะความเป็นนวัตกรรมสูงจะเป็นผู้ที่ยอมรับนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่วนบุคคลที่ภาวะนวัตกรรมต่ำจะเป็นผู้ที่ยอมรับนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงได้ช้า นอกจากนี้ ภูมิหลังของบุคคลก็ส่งผลต่อการยอมรับได้ เช่น อายุ เพศ วงจรชีวิตครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ บุคลิกภาพ พฤติกรรมการสื่อสาร สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อ ค่านิยม รูปแบบการดำรงชีวิต ฯลฯ

2. ลักษณะของนวัตกรรม (ลักษณะของสินค้าหรือบริการ)

ลักษณะของนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการยอมรับหรือปฏิเสธการยอมรับ มี 5 ประการ (Rogers & Shoemaker, 1971 อ้างถึงใน มัทนา จันทระ, 2544: 9; Rogers, 1995:15-16 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555:19; Rogers, 2003: 229-258; ปาริชาติ สถาปิตานนท์ สโรบล อ้างถึงใน ธันยา พิทยาพิทักษ์ & ธันยวิช วิเชียรพันธ์, 2555: 113) ได้แก่

1. ประโยชน์เชิงเปรียบเทียบ (Relative advantage) การยอมรับเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าการนวัตกรรมใหม่ดีกว่า หรือมีประโยชน์มากกว่า ใช้ง่ายกว่า มีราคาถูกลงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับของเก่า
2. ความสอดคล้องกับความคิดเห็นของตน (Compatibility) การยอมรับเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าการนวัตกรรมใหม่มีความสอดคล้องกับค่านิยมและประสบการณ์ในอดีต
3. ความไม่ซับซ้อน (Non-Complexity) การยอมรับเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าการนวัตกรรมใหม่ไม่ซับซ้อนต่อการทำความเข้าใจหรือเรียนรู้และนำไปใช้
4. ความสามารถในการนำไปทดลองใช้ (Triability) การยอมรับเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าการนวัตกรรมใหม่สามารถแยกย่อยเป็นส่วน ๆ (Divisibility) และสามารถนำไปทดลองใช้โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด
5. ความสามารถในการสังเกตเห็นผลได้ (Observability) การยอมรับเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าการนวัตกรรมใหม่เป็นรูปเป็นร่างและสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

3. เวลา

เวลามีอิทธิพลต่อการยอมรับหรือการปฏิเสธในด้านการใช้นวัตกรรมและการเผยแพร่วัตกรรม เช่น หากระยะเวลาที่ใช้ในการเผยแพร่วัตกรรมไม่เหมาะสมหรือน้อยเกินไป อาจทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่คุ้นเคยมากพอสำหรับการตัดสินใจยอมรับ หรือถ้าระยะเวลาที่ใช้เผยแพร่ นานมากไปก็จะทำให้กลุ่มเป้าหมายขาดความสนใจ

4. ระบบและโครงสร้างของสังคม

ระบบและโครงสร้างของสังคมมีอิทธิพลต่อการยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม ได้แก่ สังคมสมัยใหม่ สังคมโบราณหรือสังคมประเพณี รวมถึงผู้นำทางความคิด (Opinion leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Opinion leader) ความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร (Homogeneity) เครือข่าย (Network) สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ (Status) หรือฐานะหรือตำแหน่งของสมาชิกสังคมที่ต่างกัน

5. การสื่อสาร

การสื่อสารมีความสำคัญต่อการยอมรับหรือปฏิเสธตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย องค์การหรือสังคมที่มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลตระหนักถึงคุณค่าของนวัตกรรมได้ง่ายกว่าสังคมที่มีช่องทางการสื่อสารจำกัด

นอกจากนี้ สื่อมวลชนก็มีความสำคัญที่จะชี้ว่าผู้รับสารจะตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธ ซึ่งบทบาทของสื่อมวลชนต่อการยอมรับ มี 3 ประการ คือ

1. สื่อทำให้ประชาชนตื่นตัวหรือตระหนักในนวัตกรรม แต่การตื่นตัวหรือความตระหนักยังไม่เพียงพอ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามมาด้วย
2. แรงจูงใจมีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม แต่ปัจเจกบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อยอมรับนวัตกรรมกลับต้องการแรงจูงใจจากสื่ออย่างน้อยที่สุด
3. สื่อเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และการยอมรับนวัตกรรม ต้องอาศัยลักษณะความเป็นส่วนตัวของสื่อและอิทธิพลส่วนบุคคลร่วมด้วย

นอกจากปัจเจกบุคคล ลักษณะของนวัตกรรม เวลา ระบบและโครงสร้างของสังคม และการสื่อสารแล้ว ยังมีปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการยอมรับ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ภูมิศาสตร์ และความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์ด้านการตลาดหรือความพยายามทางการตลาด (Marketing efforts)

กระบวนการยอมรับ

การยอมรับสามารถสรุปออกแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้แก่

1. จุดเริ่ม (Antecedent) เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม
2. ขั้นตอน (Process) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและการตัดสินใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับมาตรฐานและคุณค่าของระบบสังคมที่สัมพันธ์กัน รวมทั้งประเพณีและวัฒนธรรม
3. ผลลัพธ์ (Consequences) เป็นการยอมรับหรือปฏิเสธการใช้นวัตกรรม

ลักษณะการตัดสินใจเพื่อการยอมรับ

การยอมรับเกี่ยวข้องกับตัดสินใจของบุคคล ซึ่งโดยทั่วไปการตัดสินใจที่จะยอมรับสิ่งหนึ่งสิ่งใดจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามมานั้น แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ (Rogers & Shoemaker, 1971 อ้างถึงใน ปรีศนา โภคชูชัย, 2551: 16) คือ

1. ตัดสินใจยอมรับโดยส่วนบุคคล (Individual decision) เป็นการตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธการยอมรับโดยบุคคลนั้น ๆ ด้วยตนเอง
2. ตัดสินใจยอมรับตามบุคคลอื่น (Collective decision) เป็นการตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับตามสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม ลักษณะการตัดสินใจยอมรับตามบุคคลอื่นจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการตัดสินใจยอมรับแบบส่วนบุคคล แต่มีข้อจำกัดคือ ต้องใช้เวลานานในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ต้องใช้วิจารณ์ญาณ เหตุผล และความอดทนสูง
3. ตัดสินใจยอมรับจากการสั่งการ (Authority decision) เป็นการตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับที่มาจากอำนาจสั่งการของบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า

กลยุทธ์การสร้างการยอมรับ

วิลเลส, แบร์ราคลอว์ และสจิวต์ (Wheless, Barraclough, and Stewart, 1983 อ้างถึงใน เขมรินทร์ พิสมัย, 2542: 17-18) ได้แบ่งกลยุทธ์การสร้างการยอมรับเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การให้ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่ตามมา (Preview expectancy / consequence) เป็นการเสนอผลตอบแทน (Reward) ที่จะได้รับหากปฏิบัติตาม หรือการกล่าวถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้น (Punishment) หากไม่ปฏิบัติตาม
2. การเรียกร้องความสัมพันธ์หรือการมีส่วนร่วม (Invoke relationship / Participation) หากบุคคลต้องการที่จะเป็นเช่นเดียวกันกับอีกบุคคลหนึ่งโดยการเลียนแบบพฤติกรรม แสดงว่าบุคคลนั้นมีอิทธิพลหรืออำนาจเหนืออีกบุคคลหนึ่ง ทำนองเดียวกันเมื่อบุคคลเชื่อมโยงพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้สังคมยอมรับ แสดงว่ากลุ่มสังคมมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น
3. การสร้างค่านิยมหรือพันธะหน้าที่ (Values / Obligations) เป็นการสร้างอิทธิพลของบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง โดยอาศัยกรอบของคุณธรรม จริยธรรม หรือศีลธรรมเป็นตัวกระตุ้น หากบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นตัดสินใจหรือซึมซับค่านิยมแล้วมีผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แสดงว่าบุคคลที่เป็นฝ่ายกระตุ้นหรือปลูกเร้าคุณธรรม จริยธรรม หรือศีลธรรมมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่ง

นอกจากนี้ ในการสร้างการยอมรับยังมีวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 รูปแบบคู่ตรงกันข้ามคือ

1. รูปแบบเชิงบวก (Positive) กับรูปแบบเชิงลบ (Negative) สามารถพบได้ทั่วไปในทุกสถานการณ์ เช่น การขอร้องกับการข่มขู่ เป็นต้น

2. รูปแบบที่เป็นนัย (Implicit) กับรูปแบบที่ชัดเจน (Explicit) มีผลต่อความเข้าใจ การรับรู้ และการจูงใจ เช่น การเอาใจหรือทำให้พึงพอใจกับการขอร้องตรงไปตรงมาหรือการข่มขู่

3. รูปแบบที่มีเหตุผล (Rationality) กับรูปแบบที่ไม่มีเหตุผล (Irrationality) หมายถึง ระดับความมีเหตุผลต่อพฤติกรรมนั้น ๆ หรือความชัดเจนของเหตุผลที่จะส่งผลต่อการยอมรับหรือการปฏิเสธการยอมรับ

แนวทางการสร้างการยอมรับให้สำเร็จ

การดำเนินการเพื่อสร้างการยอมรับกับกลุ่มเป้าหมายให้เกิดความสำเร็จไม่ว่าจะใช้รูปแบบหรือวิธีการใด ๆ ก็ตามแต่จะมีแนวทางที่ช่วยสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการสร้างการยอมรับ 6 ประการ (Wiwal Ruenglerponyakul et al., 2012: 523-524 อ้างถึงใน ฉันทยา พิทยาพิทักษ์ & ฉันทวิช วิเชียรพันธ์, 2555: 113) ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงมหภาค แต่ดำเนินงานแบบจุลภาค 2) การสำรวจทัศนคติกลุ่มเป้าหมาย 3) การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงเพื่อสร้างความเข้าใจ 4) การสร้างฐานข้อมูลและแหล่งเรียนรู้ 5) การประเมินสถานการณ์เป็นระยะ และ 6) การจัดประชุมเพื่อนำเสนอผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แนวทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดการยอมรับ

ชวลิต พิชาลัย (2551: 91-92) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารสาธารณะเพื่อสร้างการยอมรับของประชาชนต่อโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ และสรุปได้ว่าแนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของประชาชน ประกอบด้วย 1) ดำเนินการเชิงรุกและต่อเนื่อง 2) ยึดหลักธรรมาภิบาล คือ เปิดเผย โปร่งใส รับผิดชอบประชาชนเป็นศูนย์กลาง 3) สร้างแนวร่วมและเครือข่ายการสื่อสาร เน้นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการบอกต่อ 4) สื่อสารหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เข้าถึงและเจาะกลุ่มเป้าหมาย 5) ข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารต้องถูกต้องตรงกัน 6) มีความเป็นมืออาชีพ 7) มีความรู้และประสบการณ์ 8) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในฐานะเครื่องมือสร้างการยอมรับ 9) บุรณาการและประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 10) ทำตามแผนที่กำหนดไว้ทันที 11) มีทัศนคติและท่าทีเชิงบวก และ 12) เข้าใจเนื้อหาที่จะสื่อสารเป็นอย่างดี

ตัวอย่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับ

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับบทบาทของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ของประชาชนในชนบท ได้แก่ ความใกล้ชิดของสถานีนามัย และความคุ้นเคยกับอสม. ทั้งนี้ ประชาชนที่ให้การยอมรับบทบาทของอสม. จะมีผลต่อพฤติกรรมของประชาชนคือ การปฏิบัติตามคำแนะนำของอสม. และความพึงพอใจในการรักษาพยาบาลของอสม. (ภาวินี เฟ็งศาสตร์, 2529: จ)

- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับระบบคุณภาพ ISO 9000 มาเป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) โครงสร้างองค์กร 3) ความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร 4) ภาวะผู้นำ/การบริหารด้วยผู้บริหารระดับมืออาชีพ และ 5) การฝึกอบรมเพิ่มทักษะบุคลากรทุกระดับ (ชัยฤทธิ์ มโนศักดิ์เสรี, 2541: ก)

- ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐของคณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และสายการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ และความเข้ากันได้ เช่น นโยบาย ระบบการประเมินผลการทำงาน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การบริหารที่ยึดหลักคุณธรรมและความโปร่งใส งบประมาณ การผลักดันให้เป็นพนักงาน มหาวิทยาลัย (อัทธมา วิสัยจร, 2547: 1-2)

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรมหาชนของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์บริการ คือ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานภายใต้องค์กรมหาชน และอัตราเงินเดือน (ชุติมา สุจริตกุล, 2549: ก)

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของข้าราชการคณะนิติศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี และคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์คือ ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร (ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประเภทข้าราชการ ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน และปัจจัยด้านคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ส่งผลต่อการยอมรับ (ปริศนา โภคชูชัย, 2551: จ)

- องค์กรประกอบที่เป็นแรงขับเคลื่อนทำให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับสถาบัน การจัดการปัญญาวิวัฒน์ ได้แก่ 1) กิจกรรมเพื่อสังคมหรือบรรษัทภิบาลของบริษัท ซี.พี. ออลล์ จำกัด (มหาชน) และแนวทางการเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัท 2) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด และ 3) กลยุทธ์การสื่อสารโดยใช้สื่อหลัก คือ สื่อบุคคลและสื่อกิจกรรม และกลยุทธ์การสื่อสาร One single message (เอกพงศ์ จันทร์กล้า, 2553: ง)

1.3 มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร

การจัดการชื่อเสียงองค์กรเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการองค์กรในหลาย ๆ มุมมอง ซึ่งล้วนส่งผลต่ออัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แปรนด์องค์กร การยอมรับองค์กร และชื่อเสียงองค์กรในท้ายที่สุด ในที่นี้จะกล่าวถึงมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการ

ความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ดังนี้

1.3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดี และผลเสียจากการกระทำของตนเอง

มาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility: CSR) หรือ ISO 26000 ครอบคลุมประเด็นเรื่องบรรษัทภิบาล” หรือ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” (Good corporate governance / Corporate governance) หรือ “การกำกับดูแลองค์กรที่ดี” (Organizational governance) สิทธิมนุษยชน (Human rights) การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practice) สิ่งแวดล้อม (Environment) การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair operating practice) ประเด็นผู้บริโภค (Consumer issue) และการมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development) (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 67)

กิจกรรมว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถแบ่งออกเป็น 7 ประเภท (www.thaicSR.com อ้างถึงใน อนุสารอุดมศึกษา 52,452 ก.พ. 2559 หน้า 16) คือ

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause promotion) เป็นเรื่องของการหาเงินทุน วัสดุสิ่งของ และทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร
2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-related marketing) เป็นเรื่องของการอุดหนุนหรือบริจาครายได้ส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อช่วยเหลือหรือแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคม
3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาของสังคม (Corporate social marketing) เป็นเรื่องของการพัฒนาหรือการรณรงค์เพื่อให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในด้านสาธารณสุข ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และสุขภาพ
4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นเรื่องของการช่วยเหลือโดยตรงในรูปของการบริจาคสิ่งของหรือเงินต่อประเด็นปัญหาทางสังคม
5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community volunteering) เป็นเรื่องของการส่งเสริมสนับสนุนหรือการจูงใจให้บุคลากร หุ้นส่วนหรือคู่ค้าสละเวลาหรือแรงงานทำงานให้กับชุมชนท้องถิ่น ตั้งอยู่และตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคม

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially responsible business practices) เป็นเรื่องของ การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่พยายามหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาทางสังคมหรือร่วมกันเยียวยาปัญหาทางสังคม

7. การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนระดับฐานราก (Developing and delivering affordable products and services) เป็นเรื่องของ การใช้กระบวนการทางธุรกิจเพื่อผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการในราคาที่ไม่แพง โดยผู้บริโภคระดับฐานรากมีกำลังซื้อ

1.3.2 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment management)

องค์กรใดที่นำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมหรือ ISO 14001 มาใช้ นอกจากจะทำให้ องค์กรได้ประโยชน์ในฐานะที่เข้าไปมีบทบาทสำคัญต่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมทั้งใน ระดับองค์กรและสังคมภายนอกแล้ว ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ระบบ ISO 14001 (มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001), ม.ป.ป.) ได้แก่

1. องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากองค์กรสามารถวางแผนการใช้ ทรัพยากรและพลังงานให้น้อยลง และช่วยลดค่าใช้จ่ายการแก้ปัญหาและการบำบัดของเสีย
2. ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการค้า โดยเฉพาะคู่ค้าหรือคู่แข่งทางการค้า ที่มุ่งประเด็นสิ่งแวดล้อมควบคู่กับประเด็นคุณภาพ
3. องค์กรเป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากสังคม สถาบันและ หน่วยงานต่าง ๆ เช่น สถาบันการเงิน ผู้ลงทุนในตลาดหลักทรัพย์หรือผู้ลงทุน เป็นต้น
4. สร้างสัมพันธภาพอันดีต่อสังคมภายนอก เนื่องจากการผลิต หรือการบริการของ องค์กรไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชนหรือสังคมภายนอก
5. องค์กรสามารถสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ดังนั้น การนำระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้กับองค์กร จึงเป็นหนทางหนึ่ง ที่สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับขององค์กรได้ โดยองค์กรจะต้องมีการลงทุนภายใต้โครงการด้าน สิ่งแวดล้อมซึ่งอาจอยู่ในรูปของการวัดผลตอบแทนด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร เช่น การลดปล่อย สารคาร์บอน ก็สามารถทำให้ชื่อเสียงองค์กรดีขึ้น และยังมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย

1.3.3 การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource management)

ทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร องค์กรจะขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดหรือมีชื่อเสียงที่ดีได้ต้องอาศัยความสามารถและศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ทุกกระดับ และทุกคนภายในองค์กรร่วมกัน องค์กรที่จะมีความสามารถในการสร้างและรักษา

ความสำเร็จหรือชื่อเสียงที่ดีได้ จะเป็นองค์กรที่เป้าประสงค์ขององค์กรกับเป้าประสงค์ของพนักงานหรือบุคลากรมีความสอดคล้องกัน (สุวิชัย ศุภรานนท์, 2549: 80) เช่น มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีเป้าประสงค์ข้อหนึ่งคือความเป็นสวนดุสิต ซึ่งบุคลากรต้องมีบุคลิกดีและมีความอ่อนน้อม หากบุคลากรสวนดุสิตมีความเข้าใจในเรื่องนี้และต้องการพัฒนาตนเองให้มีบุคลิกดีและอ่อนน้อมแล้วก็จะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

การจัดการทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องใช้ “คน” เป็นผู้ให้บริการ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนทำงานเพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนที่มีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน สามารถรักษาคณินให้อยู่กับองค์กรด้วยการพัฒนา ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม (ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์, ม.ป.ป.)

เมื่อองค์กรมีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลก็จะสามารถดึงดูดให้คนรักดีกับองค์กร และมุ่งมั่นทำงานให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับมาที่องค์กรคือทำให้องค์กรแข็งแกร่งและมีชื่อเสียงที่ดีได้ ซึ่งจากผลการสำรวจ 10 เหตุผลที่คน “อยู่” หรือ “ไป” จากองค์กร ที่จัดทำโดยบริษัท วัตสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด โดยสำรวจกลุ่มคนทำงาน 6,700 คน พบว่าปัจจัยด้านชื่อเสียงองค์กร เป็นเหตุผลอันดับที่ 10 ที่คนส่วนใหญ่เลือกจะอยู่ที่ทำงานเดิม (ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์, 2548)

1.3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk management)

ชื่อเสียงองค์กรกับการจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกัน กล่าวคือข้อกำหนดกลยุทธ์องค์กรหรือสถานการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงองค์กรถือว่าเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่ง เนื่องจากความผิดพลาดในสิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรเช่นเดียวกับความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นที่มาของแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรแบบองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) (สุทธิพันธุ์ ถาวรวงษ์ & ฉัตรพงศ์ วัฒนจิรัฐ, ม.ป.ป. อ้างถึงใน นพวรรณ คล้ายโอกาส & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2552: 129)

ทั้งนี้จากการเปิดเผยผลสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารอาวุโสจากทั่วโลกของ Economist Intelligent Unit (EIU) เมื่อปี ค.ศ. 2005 (พ.ศ. 2548) ถึงความเสี่ยง 13 ชนิดที่เป็นภัยคุกคามองค์กร พบว่าความเสี่ยง 5 อันดับแรก คือความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation risk) จัดอยู่ในอันดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านกฎระเบียบ (Regulatory risk) ด้านทุนมนุษย์ (Human capital risk) ด้านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT network risk) และด้านตลาด (Market risk) ตามลำดับ สำหรับความเสี่ยงอื่น ๆ ได้แก่ ด้านเครดิต (Credit risk) ด้านประเทศ (Country risk) ด้านการเงิน

(Financing risk) ด้านการก่อการร้าย (Terrorism) ด้านอัตราแลกเปลี่ยน (Foreign exchange risk) ด้านภัยธรรมชาติ (Natural hazard risk) ด้านการเมือง (Political risk) และด้านอาชญากรรม (Crime) (Gaines-Ross, 2008: 14)

สาเหตุหรือที่มาของความเสียหายด้านชื่อเสียง (Sources of reputational risk)

ชื่อเสียงองค์กรจะได้รับความเสียหายได้จากหลาย ๆ กรณี ซึ่งชูลทซ์ & เวิร์นเนอร์ (Schultz & Werner, n.d.: 5-6) ได้ยกตัวอย่างต้นเหตุที่นำไปสู่ความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กรในทางที่เสียหาย เช่น

1. การเข้าถึงองค์กรได้ง่ายขึ้นผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Increasing exposure through an expanding Internet) ตัวอย่างเช่น การเจาะระบบโจมตียังหน้าเว็บไซต์ขององค์กร การแสดงความคิดเห็นในเชิงลบต่อองค์กรในโซเชียลมีเดียต่าง ๆ

2. พฤติกรรมที่ไม่เป็นมิตร ไม่ให้ความสำคัญ และไม่สุภาพต่อลูกค้า (Impersonal and discourteous behavior) ตัวอย่างเช่น การไม่รับโทรศัพท์ของลูกค้า การใช้เครื่องตอบรับอิเล็กทรอนิกส์แทนการติดต่อกับบุคคล การไม่กล่าวขอโทษต่อความผิดที่กระทำหรือพฤติกรรมที่หยาบคาย

3. การดำเนินการแก้ไขปัญหาล่าช้า ข้อผิดพลาด หรือความเข้าใจผิดของลูกค้าที่ล่าช้าเกินไป (Acting too late) ตัวอย่างเช่น น้ำแร่ยี่ห้อหนึ่งในประเทศแอฟริกาได้ถูกข่าวลือกล่าวหาว่ามีเชื้อแบคทีเรียอีโคไลปนเปื้อน (E.coli bacteria) แต่บริษัทกลับตื่นตัวช้ามากที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับประชาชน ผลที่ตามมาคือ ประชาชนหมดความเชื่อถือและไว้วางใจในการซื้อน้ำแร่ยี่ห้อนี้มาดื่มอีกต่อไป

นอกจากนี้ ข่าวลือ (Rumours) ที่ไม่เป็นความจริงที่เกี่ยวกับองค์กรสามารถนำความเสียหายชื่อเสียงมาสู่องค์กรได้ การจัดการกับข่าวลือต้องอาศัยการสื่อสารที่รวดเร็ว มีการวัดการรับรู้ และหยุดข่าวลือหรือข้อมูลอันเป็นเท็จก่อนที่ข่าวลือจะแพร่กระจายออกไปยังสาธารณชนทุกทิศทาง

คอลแลคชัน (Callaghan, 2007:109 cited in Suomi & Jarvinen, 2013: 208) ได้จัดแบ่งประเภทของความเสียหายด้านชื่อเสียง (Reputation risk) ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

กลุ่มที่ 1 ความเสี่ยงด้านสังคมและการเมือง (Social and political) ประกอบด้วย ปัญหาสิ่งแวดล้อม การใช้แรงงานในทางที่ผิด การเพิกเฉยต่อสุขภาพและความปลอดภัยของแรงงาน การไม่ตระหนักในเรื่องวัฒนธรรมและศาสนา เชื้อชาติและเพศสภาพ การละเมิดสิทธิมนุษยชน การไม่ใส่ใจประเด็นปัญหาท้องถิ่น การตอบสนองที่ไม่เหมาะสมต่อเหตุวิกฤตที่เกิดขึ้น การเพิกเฉยต่อความทุกข์ของมนุษย์ และการคอร์รัปชันและติดสินบน

กลุ่มที่ 2 ความเสี่ยงด้านธุรกิจการค้า (Commercial) ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์บกพร่อง/การเรียกคืนสินค้า การให้บริการและให้คำแนะนำที่ไม่ดี การคดโกง การกำกับดูแลที่เร็วหรือการตัดสินใจที่ไม่ดี การแทรกแซงโดยใช้อำนาจที่มี (Intervention by regulatory authorities) การฟ้องร้องคดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำผิดจรรยาบรรณต่อคู่แข่ง การแตกแยกทางความคิดที่นำไปสู่การแบ่งพรรคพวก/ความวุ่นวายสับสนของคณะกรรมการบริหาร ประเด็นเรื่องหุ้น นโยบายหรือกลยุทธ์การตัดสินใจที่ไม่ดี

บรอตเซน (Brotzen 1999: 55-57) กล่าวว่าสัญญาณเตือนที่บ่งบอกว่าการดำเนินงานเผชิญกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เช่น องค์กรถูกกล่าวหาว่าดำเนินการสองมาตรฐานในประเด็นเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม และจรรยาบรรณ องค์กรถูกกล่าวถึงในเชิงเสียหายตามพื้นที่สาธารณะหรือการส่งจดหมายลูกโซ่ ฯลฯ การแก้ไขความเสี่ยงต่อชื่อเสียงที่ไม่ดีขององค์กร เช่น เมื่อใดก็ตามที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเริ่มมีความคิดเห็นขัดแย้งกับองค์กร องค์กรต้องทำการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปกป้องชื่อเสียงขององค์กรที่อาจเสียหายก่อนได้ สิ่งที่คุณควมต่อชื่อเสียงขององค์กรนั้นมืออยู่รอบตัวเต็มไปหมด องค์กรต้องสร้างความตระหนักและความเข้าใจในเรื่องนี้กับบุคลากรทุกคน และช่วยกันป้องกันชื่อเสียงขององค์กรก่อนที่จะชื่อเสียงขององค์กรจะได้รับความเสียหาย

1.3.5 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management)

คาเมรอน, วิลค็อกซ์ และคนอื่น ๆ (Cameron, Wilcox & others, 2008 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 32) กล่าวว่าวงจรการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management life cycle) มีความเชื่อมโยงกับการจัดการชื่อเสียงขององค์กรและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการป้องกัน (Proactive phase) เป็นการป้องกันมิให้องค์กรเกิดความขัดแย้ง หรือถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วก็สามารถควบคุมเอาไว้ได้ เพื่อมิให้ชื่อเสียงขององค์กรได้รับผลกระทบเชิงลบหรือเสียหาย เทคนิคการประชาสัมพันธ์ที่นำมาใช้คือ การจัดการประเด็นปัญหาขององค์กร (Issues management)

ขั้นที่ 2 การใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา (Strategic phase) เป็นขั้นที่องค์กรมองเห็นปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น เมื่อองค์กรปัญหาเกิดขึ้นแล้วก็จะใช้เทคนิคการประชาสัมพันธ์ที่เรียกว่า การสื่อสารในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง (Risk communication) ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

ขั้นที่ 3 การจัดการปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น (Reactive phase) เป็นขั้นที่องค์กรกำลังมีปัญหาคือความขัดแย้งหรือวิกฤตการณ์ เทคนิคการประชาสัมพันธ์ที่นำมาใช้เรียกว่า การจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis management) หรือเมื่อมีปัญหาคือความขัดแย้ง โดยเป็นการให้ข่าวที่ปรากฏต่อสาธารณะเป็นไปในทิศทางที่เป็นคุณสำหรับองค์กร

ขั้นที่ 4 การฟื้นฟูความเชื่อมั่น (Recovery phase) เป็นขั้นตอนที่องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้ หรือผ่านพ้นช่วงขีดอันตรายของความขัดแย้งแล้ว องค์กรต้องเร่งฟื้นฟูความเชื่อมั่นให้กลับคืนมา เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับได้รับการสนับสนุน และความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ สำหรับเทคนิคที่นำมาใช้คือ การจัดการชื่อเสียง (Reputation management)

ในขั้นตอนนี้้องค์กรจะต้องทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบว่า ชื่อเสียงองค์กรถูกทำลายลงไปมากน้อยเพียงใดจากภาวะวิกฤตการณ์หรือความขัดแย้งที่เพิ่งเสร็จสิ้นลงไป จากนั้นองค์กรจะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเรียกความเชื่อมั่นกลับคืนมา

1.3.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (Issue and crisis management)

การจัดการกับประเด็นปัญหาเป็นเรื่องจำเป็น เพราะเป็นการป้องกันก่อนที่ปัญหาจะลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตและทำลายชื่อเสียงขององค์กร สำหรับคำว่า “วิกฤต” หรือ “Crisis” หมายถึง เหตุการณ์สำคัญที่สามารถทำให้องค์กร ผลิตภัณฑ์/สินค้า และชื่อเสียงเสียหายได้ ซึ่งวิกฤตอาจมีสาเหตุจากภัยธรรมชาติ และการกระทำของมนุษย์ เช่น การนัดหยุดงาน การสไตรค์ของคนงาน นอกจากนี้ วิกฤตยังอาจเกิดจากผลิตภัณฑ์/สินค้าถูกเรียกเก็บ ฐานะทางการเงินขององค์กรมีปัญหาอย่างรุนแรง โดยทั่วไปแล้วภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่คาดการณ์ค่อนข้างยาก ดังนั้น หลักสำคัญเบื้องต้นของการจัดการภาวะวิกฤตคือ ต้องระลึกรู้เสมอว่าเกิดวิกฤตขึ้นเมื่อใดก็ได้ (Jackson, 1999: 48)

ภาวะวิกฤตเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) เนื่องจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นมีผลต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เป็นการทำลายความคาดหวังที่มีอยู่ในจิตใจ ทั้งก่อให้เกิดความไม่สบายใจ ไม่เชื่อมั่น รวมถึงทำลายความรู้สึกและความสัมพันธ์อันดี จนในที่สุดจะกลายเป็นพฤติกรรมต่อต้านองค์กร (กฤษณ์ท แสนทวี, 2552: 97)

คูมส์ (Cooms, 2007 อ้างถึงใน วรทัย ราวินิจ, 2553: 86-87; กฤษณ์ท แสนทวี, 2552: 98-99) ได้สรุปว่าภาวะวิกฤตสามารถแบ่งออกเป็น 10 ประเภท ได้แก่ ความเสียหายจากภัยธรรมชาติ ความรุนแรงในที่ทำงาน ข่าวลือ การให้ร้ายหรือประสังค์ร้าย การทำทนาย/การคัดค้านอุบัติเหตุ ความผิดพลาดทางเทคนิค ผลิตภัณฑ์เสีย อุบัติเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ และการกระทำผิดขององค์กร

เหตุผลที่ต้องมีการจัดการชื่อเสียงในยามวิกฤต

ชูลทซ์ & เวร์นเนอร์ (Schultz & Werner, n.d.: 7) กล่าวว่าการวางแผนรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมาก และมีความเชื่อมโยงกับชื่อเสียงและความไว้วางใจที่มีต่อองค์กรเนื่องจาก

1. การจัดการกับวิกฤตหรือหายนะที่เกิดขึ้นกับองค์กรให้ได้ภายในสองชั่วโมงแรกจะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ทั้งในด้านสินทรัพย์ ตลาด และชื่อเสียง
2. ความล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตหรือหายนะที่เกิดขึ้นกับองค์กร อาจทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องลาออกจากงาน
3. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีผลต่อการรับรู้การจัดการวิกฤตหรือหายนะที่เกิดขึ้นกับองค์กร
4. การจัดการกับวิกฤตหรือหายนะที่เกิดขึ้นกับองค์กรโดยปราศจากความเห็นอกเห็นใจหรือตระหนักถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ จะทำให้วิกฤตยิ่งหนักขึ้น เสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น และชื่อเสียงองค์กรเสียหายมากยิ่งขึ้น
5. การสื่อสารที่ทันเวลามีผลต่อชื่อเสียงองค์กรในระยะหนึ่งต่อมา ภายหลังจากวิกฤตหรือหายนะที่เกิดขึ้นกับองค์กรบรรเทาแล้ว

1.4 การวัดและประเมินชื่อเสียงองค์กร/ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กร

ชื่อเสียงองค์กรเป็นตัวแปรสหวิทยาการ (Interdisciplinary construct) ที่ไม่สามารถสัมผัสได้โดยตรง (Intangible) เนื่องจากมีความเป็นนามธรรมสูงจึงทำให้ยากต่อการวัดและประเมิน (Ponzi, Fombrun & Gardberg, 2011: 17 อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, 2556: 446) อย่างไรก็ตาม สังคมโลกยุคดิจิทัลในปัจจุบันซึ่งผู้คนต่างตระหนักว่าชื่อเสียงมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในทุกเรื่องและทุกวงการ ทำให้นักวิชาการและนักวิชาชีพต่างให้ความสนใจพัฒนาเครื่องมือสำหรับวัดตัวแปรชื่อเสียงในเชิงปฏิบัติการกันมากมาย

สำหรับการวัดและประเมินชื่อเสียงองค์กร/ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กรนี้จะขอนำเสนอ ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กรที่ดีของคาร์เมรอน & คนอื่น ๆ เหนือจัดอันดับบริษัทที่ชื่นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารฟอร์จูน การวัดชื่อเสียงของแฮร์ริส-ฟอมบรุนท์ เร็พแทร์ค@ซิสเต็มของสถาบันชื่อเสียง แบบวัดชื่อเสียงองค์กรของดัวร์เลย์ & การ์เซีย The Echo Model The MERCO Index The Cravens Reputation Index มิติเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กรของเรดเดียร์ คลีย์น & แอ็บริทท์ เหนือจัดอันดับบริษัทที่ชื่นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารไทม์/แบรินด์เอง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อชื่อเสียงองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ดังนี้

1.4.1 ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กรที่ดีของคาร์เมรอน & คนอื่น ๆ (Cameron & others, 2008) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผลประกอบการด้านเศรษฐกิจ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม และ 3) ความสามารถขององค์กรในการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4.2 เหนือจัดอันดับบริษัทที่ชื่นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารฟอร์จูน (Fortune's Most Admired Companies)

นิตยสารฟอร์จูน (Fortune magazine) ร่วมกับเฮย์ กรุ๊ป (Hay Group) ดำเนินการจัดอันดับบริษัทที่มีชื่อเสียงดีที่สุดในอเมริกา (America's most admired companies) ซึ่งเริ่มตั้งแต่ ค.ศ.1982 (พ.ศ. 2525) จนถึงปัจจุบัน ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) โดยกำหนดปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงองค์กรที่ดีไว้ 8 ประการ และต่อมาปี 2012 (พ.ศ. 2555) ได้เพิ่มเติมอีก 1 มิติ (ตัวที่ 9) ได้แก่ 1) คุณภาพของการบริหารจัดการ 2) คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ 3) เทคโนโลยีและนวัตกรรม 4) มูลค่าการลงทุนในระยะยาว 5) สถานภาพทางการเงิน 6) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 7) ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม 8) การใช้สินทรัพย์ขององค์กรอย่างชาญฉลาดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม และ 9) ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจระดับโลก

วิธีการประเมินชื่อเสียงองค์กรของนิตยสารฟอร์จูนทำโดยการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ และนักวิเคราะห์ด้านการเงินในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทที่ได้รับการประเมินอย่างไร และให้กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจัดอันดับบริษัทต่าง ๆ ตามคุณสมบัติทั้ง 9 ประการที่เป็นปัจจัยพื้นฐานความมีชื่อเสียงองค์กรที่ดี

1.4.3 การวัดชื่อเสียงของแฮร์ริส-ฟอมบรูนท์ (Reputation Quotient: RQ by Harris-Fombrun) มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) อารมณ์ 2) สินค้าและบริการ 3) วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) ผลประกอบการ และ 6) ความรับผิดชอบต่อสังคม

1.4.4 เร็ปแทร็ค@ซิสเต็มของสถาบันชื่อเสียง (RepTrack@System by the Reputation Institute)

เร็ปแทร็ค@ซิสเต็มหรือมีชื่อทางการค้าว่า “RepTrack[®] Scorecard” เป็นเครื่องมือวัดความมีชื่อเสียงองค์กรแรกของโลกที่มีการจัดทำอย่างเป็นมาตรฐาน มีจุดเด่นคือ การวัดคุณลักษณะหรือมิติการวัดจะทำอย่างเป็นอิสระแยกจากกันทำให้ไม่มีปัญหาในแต่ละคุณลักษณะหรือมิติสัมพันธ์กันเอง (Multi-colinearity) เร็ปแทร็ค@ซิสเต็มหรือ RepTrack[®] Scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์การสื่อสารขององค์กรภายใต้แนวคิดที่ว่าความมีชื่อเสียงองค์กรเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดจากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรตีความสิ่งที่ได้ยินได้เห็นหรือได้สัมผัสผ่านการสื่อสารขององค์กรและสื่อต่าง ๆ (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2554: 2) เร็ปแทร็ค@ซิสเต็มหรือ RepTrack[®] Scorecard มี 7 องค์ประกอบ (รุ่งนภาพิตรปรีชา, 2554: 3) ได้แก่ 1) สินค้าและบริการ 2) นวัตกรรม 3) สถานที่ทำงาน 4) การกำกับดูแล 5) ความเป็นพลเมืองดี 6) ภาวะผู้นำ และ 7) ผลประกอบการ

1.4.5 แบบวัดชื่อเสียงองค์กรของดอร์เลย์ & การ์เซีย (Customized Reputation Template by Doorley & Garcia, 2011: 13) มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) นวัตกรรม 2) การบริหารจัดการคุณภาพ 3) ความสามารถพิเศษของบุคลากร 4) ผลประกอบการ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคม 6) คุณภาพสินค้า 7) การสื่อสาร/ความโปร่งใส และ 8) ความซื่อสัตย์สุจริตใจ

1.4.6 The Echo Model

Echo เป็นบริษัทวิจัยแบรนด์และชื่อเสียงได้เสนอ The Echo Model ที่ใช้ขับเคลื่อนชื่อเสียงองค์กร (Reputation drivers) สำหรับองค์กรประเภทธุรกิจทั่วไป และธุรกิจการเงินและบริการวิชาชีพเฉพาะทางไว้ว่ามี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณภาพของการบริหารจัดการ 2) ภาวะผู้นำ 3) สินค้าและบริการ/การให้ความสำคัญกับลูกค้า 4) นวัตกรรม 5) สถานที่ทำงานและการจ้างงาน/บุคลากรที่มีศักยภาพสูง 6) สมรรถนะด้านการเงิน 7) ความรับผิดชอบต่อสังคม/คุณธรรม/ธรรมาภิบาล และ 8) ความไว้วางใจ

1.4.7 The MERCO Index เป็นดัชนีวัดชื่อเสียงองค์กรธุรกิจในประเทศสเปนที่พัฒนาขึ้นเมื่อปี 2001 (พ.ศ. 2544) โดยมหาวิทยาลัยคอมพลูเตนเซแห่งมาดริด (Complutense University of Madrid) และหนังสือพิมพ์ธุรกิจและการเงิน Cinco Dias มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้จัดอันดับความมีชื่อเสียง (Reputation ranking) ของบริษัทต่าง ๆ ในประเทศสเปน โดยมีมิติของการประเมินชื่อเสียงองค์กร มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะทางการเงินและเศรษฐกิจ 2) คุณภาพของสินค้าหรือบริการ 3) วัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพของสถานที่ทำงาน 4) คุณธรรมและสมรรถนะทางสังคม 5) มิติระดับโลกและการปรากฏอยู่ในระดับนานาชาติ และ 6) นวัตกรรม

1.4.8 The Cravens Reputation Index มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สินค้าและบริการ 2) บุคลากร 3) ความสัมพันธ์ภายนอก 4) นวัตกรรมและการสร้างคุณค่า 5) ความแข็งแกร่งทางการเงิน 6) กลยุทธ์ 7) นโยบายเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรม และ 8) ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อที่จับต้องไม่ได้

1.4.9 มิติเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร มี 6 มิติ ได้แก่ 1) การจัดการองค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) ความผูกพันของลูกค้า 4) ผลประกอบการด้านการเงิน 5) การกำกับดูแลกิจการ และ 6) แผนการจัดการภาวะวิกฤต (Reddiar, Kley, & Abratt, 2012: 33-35)

1.4.10 เกณฑ์จัดอันดับบริษัทที่ชื่นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารไทม์/แบรนด์เอง (Thailand Most Admired Companies) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) ภาพลักษณ์องค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม 3) การประกอบธุรกิจและความสำเร็จของธุรกิจ 4) การบริการ และ 5) ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร

1.4.11 ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อชื่อเสียงองค์กรธุรกิจในประเทศไทย มี 11 ปัจจัย ได้แก่ 1) สินค้าและบริการ 2) นวัตกรรม 3) สถานที่ทำงาน 4) การกำกับดูแล 5) ความเป็นพลเมืองดี 6) ความเป็นผู้นำ 7) ผลประกอบการ 8) ความจริงใจ 9) การจัดการประเด็นและภาวะวิกฤต 10) การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์แบบสมดุล และ 11) การแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ กฤษณ์ท์ แสนทวี (2555: 99-100)

จากตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กรทั้ง 11 แหล่งข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ได้เป็น 10 องค์ประกอบ 19 ตัวบ่งชี้ (ตารางที่ 2.7) ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กร จะนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเครื่องมือวิจัยต่อไป

ตารางที่ 2.7 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กร

ปัจจัยชี้วัดชื่อเสียงองค์กร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	รวม
1. คุณภาพ (Quality)	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	9
1.1 คุณภาพของสินค้าและบริการ	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	5
1.2 คุณภาพของการบริหารจัดการ / การบริหารจัดการคุณภาพ / กลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	10
2. ผลการดำเนินงาน (Performance)	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2.1 ผลประกอบการด้านการเงิน / สถานภาพทางการเงิน	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2.2 มูลค่าการลงทุนในระยะยาว	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2.3 ความสามารถขององค์กรในการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2.4 การประกอบธุรกิจและความเสี่ยงของธุรกิจ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1
3. ภาพลักษณ์ (Image)	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	2
3.1 ภาพลักษณ์องค์กร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
3.2 ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน / สถานที่ทำงาน (Workplace environment)	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓	5
5. ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม / เทคโนโลยี (Innovation / Technology)	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	8
6. ความดึงดูดทางอารมณ์ (Emotional appeals)	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1
7. การบริหารจัดการ (Management)	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	✓	5
7.1 ทัศนคติและความเป็นผู้นำ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
7.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล / บุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	4
7.3 การจัดการประเด็นและภาวะวิกฤต	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	2
8. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Governance)	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	✓	4
8.1 การกำกับดูแลที่ดี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
8.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม / นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	9
8.3 ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	2
8.4 การใช้สินทรัพย์ขององค์กรให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
8.5 การสื่อสาร / ความโปร่งใส และการประชาสัมพันธ์แบบสมดุล	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	2
9. คุณธรรม / จริยธรรม (Moral / ethics)	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	4
9.1 ความซื่อสัตย์สุจริตใจ ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
9.2 ความจริงใจ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
9.3 ความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ (Royal Institute)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
10. ความเป็นสากล/ความเป็นนานาชาติ (Global / International)	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1
รวม	3	8	6	7	8	10	7	7	7	6	11	49

- 1 หมายถึง ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กรที่ดีของคาร์เมรอน & คนอื่น ๆ (Cameron & others, 2008)
- 2 หมายถึง เกณฑ์จัดอันดับบริษัทที่ขึ้นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารฟอร์จูน (Fortune's Most Admired Companies)
- 3 หมายถึง การวัดชื่อเสียงของแฮร์ริส-ฟอมบรูนท์ (Reputation Quotient: RQ by Harris-Fombrun)
- 4 หมายถึง เร็ปแทร็ค@ซิสเต็มของสถาบันชื่อเสียง (RepTrack@System by the Reputation Institute: RI)
- 5 หมายถึง แบบวัดชื่อเสียงองค์กรของดัวร์เลย์ & การ์เซีย (Customized Reputation Template by Doorley & Garcia, 2011)
- 6 หมายถึง The Echo Model
- 7 หมายถึง The MERCO Index
- 8 หมายถึง The Cravens Reputation Index
- 9 หมายถึง มิติเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร (Reddiar, Kley, & Abratt, 2012)
- 10 หมายถึง เกณฑ์จัดอันดับบริษัทที่ขึ้นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารไทคูน/แบรนดเอย (Thailand Most Admired Companies)
- 11 หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อชื่อเสียงองค์กรธุรกิจในประเทศไทย (กฤษณ์ท สานทวิ, 2555)

สำหรับการประเมินชื่อเสียงองค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างน้อย 3 แนวทาง (Wilcox, 2007 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 35) ได้แก่ 1) การประเมินผลโดยใช้เครื่องมือชี้วัด (Scoreboard approach) 2) การประเมินผลเชิงปริมาณและคุณภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และ 3) การประเมินผลด้วยแบบสำรวจ โดยร่วมมือกับหนังสือพิมพ์ นิตยสาร สื่อมวลชน หรือองค์กรภายนอก

1.5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กร

การจัดการชื่อเสียงองค์กรมีหลากหลายมิติ (Multidimensional) ครอบคลุมตั้งแต่การรับรู้ การลดช่องว่างระหว่างการรับรู้และความจริง ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการใส่ใจต่อแนวโน้มใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น การพัฒนากลยุทธ์ที่รวดเร็วและทันการณ์ การศึกษาพอร์ตโฟลิโอของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพล สื่อออนไลน์ กลุ่มพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และข้อความบนบล็อกเกอร์ล้วนมีผลต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กร ทั้งนี้สามารถแบ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็น 3 ปัจจัยหลัก (Gaines-Ross, 2008: 16-24) ได้แก่

1.5.1 การปฏิวัติข้อมูลสารสนเทศ (Information revolution) ส่งผลให้ภูมิทัศน์ชื่อเสียง (Reputation landscape) เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในอดีตองค์กรจะเป็นผู้ควบคุมชื่อเสียงให้อยู่ในมือตนเอง แต่ปัจจุบันและแนวโน้มจะไม่เป็นเช่นนี้แล้ว เนื่องจากผลของความก้าวหน้า

ทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเร่งให้การถ่ายทอดข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ขนาดหรือจำนวนของผู้รับสารขยายตัวใหญ่ และกลุ่มผู้สร้างกระแสความคิดเห็นเป็นผู้คุมกฎด้วยตนเอง ผู้รับข้อมูล ผู้บริโภค และผู้มีอิทธิพลมีช่องทางสื่อสารข้อมูลทั้งรับและส่งอย่างอิสระ เหล่านี้ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและใช้ประโยชน์จากสิ่งนี้ในการจัดการชื่อเสียงองค์กร

1.5.2 กลุ่มตัวแทนอิทธิพล (Influential microconstituencies) การเกิดขึ้นของกลุ่มตัวแทนอิทธิพลเล็ก ๆ หรือกลุ่มเอ็นจีโอ (NGOs: Non Government Organizations) ส่งผลให้ภูมิทัศน์เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งภูมิทัศน์ชื่อเสียงเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เช่น กลุ่มกรีนพีซ (Greenpeace) ที่เน้นการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม กลุ่ม PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) ที่เน้นการต่อต้านการทารุณสัตว์ ซึ่งกลุ่มตัวแทนอิทธิพลเหล่านี้ทำให้การจัดการชื่อเสียงองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม

1.5.3 ความไว้วางใจของสาธารณชน (Public trust) องค์กรใด ๆ ก็ตามจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในใจของประชาชน เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรเป็นผลของดำเนินการต่าง ๆ โดยรวมขององค์กร หากประชาชนมีส่วนร่วม ร่วมมือ และไว้วางใจ ก็จะทำให้องค์กรมีชื่อเสียงที่ดีได้นาน ทั้งนี้องค์กรต้องมีพฤติกรรมที่เปิดเผย ซื่อสัตย์ โปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบด้วย

สาเหตุที่นำไปสู่ความเสื่อมเสียชื่อเสียงองค์กร (Reputation perils)

นอกจากการดำเนินการที่ผิดพลาดของผู้บริหารเองแล้ว ยังมีสาเหตุอื่น ๆ ที่น่าจับตามองซึ่งนำไปสู่ความเสื่อมเสียหรือเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร (Gaines-Ross, 2008: 152-153) เช่น

1. การโจมตีระบบรักษาความปลอดภัยของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ องค์กรที่มีระบบรักษาความปลอดภัยของเครือข่ายคอมพิวเตอร์อ่อนแอ สามารถถูกแฮกหรือโจมตีได้ง่าย ๆ ทำให้ข้อมูลความลับองค์กรหาย หรือระบบใช้งานไม่ได้บ่อย ๆ ย่อมเสี่ยงต่อชื่อเสียงองค์กรในทางที่ไม่ดี

2. การทำลายสิ่งแวดล้อม กลุ่มผู้บริโภคบางคนและกลุ่มสิทธิสิ่งแวดล้อม (Environmental rights) จะตื่นตัวและอ่อนไหวกับการทำลายสิ่งแวดล้อมและการละเมิดสิทธิมนุษยชน ไม่ว่าจะเป็นการตัดไม้ทำลายป่า การใช้ยาฆ่าแมลง การรั่วไหลของน้ำมันดิบ การใช้แรงงานเด็ก การค้ามนุษย์ ฯลฯ หากองค์กรใดฝ่าฝืนหรือได้กระทำสิ่งเหล่านี้ไม่ว่าจะโดนบังคับเอื้อหรือตั้งใจ เมื่อมีผู้รู้เห็นนอกจากจะถูกลงโทษ หรือต้องจ่ายค่าเสียหายแล้วยังอาจทำให้องค์กรเสียชื่อเสียงอีกด้วย

3. การเรียกเก็บผลิตภัณฑ์/สินค้า ประเด็นเรื่องสุขภาพ สุขอนามัย และความปลอดภัยในผลิตภัณฑ์อาหาร/ยารักษาโรค เป็นเรื่องสำคัญเพราะอาจทำให้ผู้บริโภคเจ็บป่วย ติดโรค หรือเสียชีวิต หรือแม้แต่การออกผลิตภัณฑ์ที่เมื่อผู้บริโภคนำไปใช้แล้วเกิดอันตรายก็เป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้าม เพราะเป็นสิ่งที่นำความเสื่อมเสียชื่อเสียงมาสู่อุบัติการณ์และประเทศผู้ผลิตหรือแหล่งกำเนิด

4. การไม่ทำตามกฎระเบียบ ปัจจุบันโลกมีกติกาและกฎระเบียบใหม่ ๆ ออกมามากมาย ซึ่งองค์กรจะต้องถือปฏิบัติตาม มิฉะนั้นอาจทำให้องค์กรเสียชื่อเสียงได้ เพราะทั้งผู้บริโภค นักลงทุน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ รวมถึงสื่อต่างจับตามองพฤติกรรมหรือการกระทำขององค์กรว่ามีความสำคัญต่อส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด

1.6 การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง

ชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจัดอันดับของบริษัทจัดอันดับหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งแต่ละแห่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดคล้าย ๆ กัน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะนำเสนอด้วย เช่น ชื่อเสียงในภาพรวมของสถาบัน หรือชื่อเสียงของสถาบันด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น สำหรับหัวข้อการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงนี้มีสาระสำคัญครอบคลุมเรื่องการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาไทยและการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์เอ็ดดูเคชัน (Times Higher Education World Reputation Rankings) ดังนี้

1.6.1 การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาไทย

ประเทศไทยมีการพัฒนาด้านการอุดมศึกษาทั้งภาครัฐบาลและเอกชนทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ทำให้มีสถาบันระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีสาขาเปิดใหม่รวมทั้งสิ้นในปัจจุบันมากกว่า 1,700 สาขาวิชา และมีผู้เข้าสู่ระบบอุดมศึกษาปีละ 700,000 คน ทางบริษัทไอ เอ็ดดูเคชันโซล จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรภาคเอกชนที่ประกอบการด้านศึกษาจึงเห็นความจำเป็นและความสำคัญที่ในการจัดตั้งสถาบันจัดอันดับมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของคณะสาขาต่าง ๆ ที่แท้จริงและเป็นปัจจุบันพร้อมทั้งกระตุ้นให้ผู้สนใจศึกษาต่อได้หาข้อมูลและใช้ข้อมูลในการเลือกคณะสาขาให้ตรงตามความต้องการและความถนัดของแต่ละคน ตลอดจนส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาเกิดการแข่งขันและพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ

สถาบันจัดอันดับมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดอันดับมหาวิทยาลัยไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเว็บไซต์ <http://www.urank.info/rank.php> จากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับและจากแบบสอบถามจากบริษัทชั้นนำของประเทศในทุก ๆ ธุรกิจ และการจัดอันดับพิจารณาจากองค์ประกอบ 10 ประการ (ตารางที่ 2.8) สำหรับผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏยอดเยี่ยม พ.ศ. 2552 อันดับที่ 1-10 ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ลพบุรี 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 9) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และ 10) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตารางที่ 2.8 องค์ประกอบการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาไทยของ URANK

ลำดับ	ดัชนี	สิ่งที่บ่งชี้
1	อาจารย์และการสอน	- จำนวนอาจารย์ ต่อ จำนวนนักเรียน - คุณภาพการสอน
2	บรรยากาศและสภาพแวดล้อม	- ความพร้อมของห้องเรียน บรรยากาศเหมาะสมกับการเรียน
3	ความทันสมัยและเพียงพอของเครื่องมือ อุปกรณ์ ประกอบการเรียน	- ความทันสมัยของอุปกรณ์ ความเพียงพอของอุปกรณ์สำหรับนักเรียน
4	ความทันสมัยของหลักสูตร	- หลักสูตรมีความทันสมัย เข้ากับสภาวะการณ์ปัจจุบัน
5	การสนับสนุนกิจกรรมและการบริการแก่ผู้เรียน	- งบประมาณสนับสนุนกิจกรรม - การสนับสนุนกิจกรรมจากมหาวิทยาลัย - ความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
6	ทุนการศึกษา	- งบประมาณในการสนับสนุนทุนการศึกษา - จำนวนทุนการศึกษา
7	ความคุ้มค่าในการเรียน	- ประโยชน์ที่ได้รับเทียบกับค่าลงทะเบียนที่จ่ายไป
8	ผลงานวิจัย	- ด้านงบประมาณที่สนับสนุนงานวิจัย - ด้านบุคลากร - ด้านผลงาน - ด้านบัณฑิตศึกษา
9	ความเชื่อมั่นของผู้เรียน	- ความเชื่อมั่นในมหาวิทยาลัย เมื่อเรียนจบแล้วจะมีงานทำ
10	ชื่อเสียงและการยอมรับ	- ความมั่นใจและการยอมรับจากบริษัท และองค์กรต่าง ๆ ในการรับเข้าทำงาน

1.6.2 การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์ เอ็ดดูเคชั่น (Times Higher Education World Reputation Rankings)

ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นอัตวิสัย (Subjective), ซับซ้อน (Messy) คลุมเครือ และอธิบายยาก (Nebulous) แต่ชื่อเสียงก็มีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออุดมศึกษาในด้านการแข่งขัน มีงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมีความสำคัญเป็นอันดับแรก (สำคัญกว่าที่ตั้งหรือเงินเดือน) ต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยยังเป็นปัจจัยแรกที่นักศึกษาต่างชาติใช้พิจารณาตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเข้าศึกษาต่อนอกเหนือไปจากการพิจารณาเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมและเนื้อหาหลักสูตร (Baty, 2013)

ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยที่ใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มอื่น ๆ เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ หรือประชาชนทั่วไปในการตัดสินใจเลือกทำงานกับมหาวิทยาลัย ซึ่งเหตุผลส่วนหนึ่งมาจากค่านิยมที่มีต่อมหาวิทยาลัยที่สามารถทำให้เกิดการยอมรับและความเชื่อถือ ทั้งนี้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการองค์กรอุดมศึกษาในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย และด้านคุณภาพนิสิตนักศึกษา (หวานี เทอ & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2554: 104)

ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่องค์กรในต่างประเทศให้ความสำคัญมาก ดังจะเห็นได้จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในระดับโลก (Global ranking) ที่มีจำนวนมากมายหลากหลายหน่วยงาน (Wikipedia, 2013) เช่น Academic Ranking of World Universities (ARWU), Times Higher Education, QS World University Rankings, Global University Ranking, Newsweek, Webometrics เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของหน่วยงานต่าง ๆ จะมีผลการจัดอันดับไม่ตรงกัน เนื่องจากการกำหนดตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักที่แตกต่างกัน อันดับของมหาวิทยาลัยจึงไม่สอดคล้องหรือตรงตามชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย (หวานี เทอ & รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2554: 104) สำหรับในที่นี่จะเสนอข้อมูลโดยสังเขปเกี่ยวกับการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์เ็ดดูเคชัน (Times Higher Education World Reputation Rankings) ดังนี้

การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์เ็ดดูเคชันเริ่มจัดเป็นครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) และจัดต่อเนื่องมาทุกปีจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) โดยแยกออกมาจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกที่จัดอยู่แล้วเป็นประจำทุกปี (World University Rankings) การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกนี้เน้นการสะท้อนความคิดเห็นของอาจารย์/นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยทั่วโลกในลักษณะอัตวิสัย (Subjective judgment) วิธีการสำรวจชื่อเสียงเชิงวิชาการของมหาวิทยาลัย (Academic Reputation Survey) จะใช้แบบสอบถามที่มีการแปลเป็นภาษาต่าง ๆ 9 -15 ภาษา เช่น อาหรับ ญี่ปุ่น จีน สเปน ฝรั่งเศส เยอรมัน โปรตุเกส บราซิล โปรตุเกสยุโรป และอังกฤษ ฯลฯ ใช้ข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์จากสหประชาชาติเพื่อให้การกระจายการเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง และประมวลผลข้อมูลโดยบริษัทวิจัยตลาด Ipsos MediaCT และให้ทอมสัน รอยเตอร์ส (Thomson Reuters) ทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูล (Data supplier) สำหรับตัวชี้วัดที่ใช้ในการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์เ็ดดูเคชันมี 5 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด (ตารางที่ 2.9) ได้แก่

ตารางที่ 2.9 ตัวชี้วัดการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Objective performance indicators)	ค่าน้ำหนัก (Weight) %
1. การวิจัย (Research)	(30)
1.1 ปริมาณ (volume)	9
1.2 รายได้ (income)	9
1.3 ชื่อเสียง (reputation)	12
2. การอ้างอิง (Citations)	(30)
• อิทธิพลการวิจัย (research influence)	30
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)	(30)
3.1 การสอน (teaching)	10
3.2 บุคลากรต่อนักศึกษา (staff-to-student)	6

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Objective performance indicators)	ค่าน้ำหนัก (Weight) %
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)	(30)
3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio)	3
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (postgraduate research students)	8
3.5 รายได้ของสถาบัน (institutional income)	3
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)	(7.5)
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรต่างประเทศต่อบุคลากรในประเทศ	2.5
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาต่างประเทศต่อนักศึกษาในประเทศ	2.5
4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น	2.5
5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income) (การให้บริการทางวิชาการ)	(2.5)
• นวัตกรรม (innovation)	2.5

จากแนวคิดการจัดการชื่อเสียงองค์กรข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่าการจัดการชื่อเสียงองค์กรต้องใช้อาศัยทั้งศาสตร์ ศิลป์ และทักษะ ร่วมกันจึงจะทำให้องค์กรมีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ยอมรับในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้การจัดการชื่อเสียงองค์กรจะสำคัญมากขึ้นเมื่อเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุค “เศรษฐกิจชื่อเสียง” (“Reputation Economy”) เมื่อการซื้อสินค้า/บริการอยู่บนโซเชียลมีเดียและผู้บริโภคจะศึกษาหาข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้า/บริการที่ต้องการผ่านการอ่านรีวิวหรือคอมเมนต์เพื่อการตัดสินใจ

ตอนที่ 2 แนวคิดการตลาดในอนาคต

เนื้อหาสาระสำคัญที่นำเสนอในหัวข้อแนวคิดการตลาดในอนาคต ประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐานการตลาด วิวัฒนาการของกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด หลักการตลาดที่สำคัญ ลักษณะการตลาดในอนาคต องค์ประกอบการตลาดในอนาคต โมเดลการตลาด 3.0 โมเดลเมทริกซ์ค่านิยม และองค์ประกอบการตลาดสมัยใหม่ 8P ดังนี้

2.1 แนวคิดพื้นฐานการตลาด

การตลาดเป็นการดำเนินการขององค์กรและเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ สื่อความ และส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า และเพื่อบริหารจัดการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ได้แก่ องค์กร ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย ผู้บริโภค สังคม และมหาชน (สมาคมการตลาดแห่งอเมริกา, ม.ป.ป. อ้างถึงใน มานิต รัตนสุวรรณ และสมฤดี ศรีจรรยา, 2553: 83) การตลาดเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับ

บุคคลอย่างน้อย 2 ฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายจะมีสิ่งที่มีคุณค่าที่อีกฝ่ายหนึ่งอยากได้ มีอิสระที่จะเจรจาต่อรองและส่งมอบต่อกันอย่างอิสระ มีอิสระที่จะยอมรับหรือปฏิเสธข้อเสนอของอีกฝ่ายหนึ่ง และเชื่อว่าการเจรจามีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของอีกฝ่ายหนึ่ง (คอตเลอร์, ม.ป.ป. อ้างถึงใน มานิต รัตนสุวรรณ และสมฤดี ศรีจรรยา, 2553: 83)

สิ่งที่มีการซื้อขายและทำการตลาดได้ในวงการค้าสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 10 ประเภท (มานิต รัตนสุวรรณ และสมฤดี ศรีจรรยา, 2553: 84) คือ

1. สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ได้แก่ สินค้าอุตสาหกรรม เช่น เหล็ก ซีเมนต์ วัสดุก่อสร้าง สารเคมี เครื่องบิน รถยนต์ น้ำมัน ฯลฯ และสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เครื่องใช้ภายในบ้าน เครื่องใช้สำนักงาน ฯลฯ

2. บริการ เช่น ร้านอาหาร ร้านซักรีด ร้านทำผม โรงแรม รีสอร์ท สถานบริการนวด แท็กซี่ รับซ่อมรถ รับจ้างส่งของ รับจ้างทำโฆษณา รับทำป้าย รับออกแบบ ร้านทำฟัน ฯลฯ

3. กิจกรรม เช่น โรงภาพยนตร์ คาราโอเกะ สวนสนุก การท่องเที่ยว จัดทัวร์ ละคร ดนตรี ลูกทุ่ง คอนเสิร์ต นิทรรศการ มหรหรมาแสดงสินค้า ฯลฯ

4. ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เช่น บริษัทที่ปรึกษากฎหมาย บริษัทวิจัย สอนอาหาร สอนอาชีพ สอนดนตรี โรงเรียนกวดวิชา มหาวิทยาลัย โค้ชกีฬา ผู้เชี่ยวชาญตลาดหุ้น ฯลฯ

5. บุคคล เช่น ดารา นักร้อง นักแสดง นักพูด นักปาฐกถา วิทยากร นักการเมือง สส. ผู้นำชุมชน นักเขียน นักเล่นกล ผู้สมัครรับเลือกตั้งทุกระดับ ฯลฯ

6. สถานที่ เช่น สถานที่ท่องเที่ยว เมืองตากอากาศ ตลาดย่านการค้า ฟาร์มดอกไม้ ห้างสรรพสินค้า ซุปเปอร์มาร์เก็ต ฯลฯ

7. ทรัพย์สินและอสังหาริมทรัพย์ เช่น ที่ดิน บ้าน ทาวน์เฮ้าส์ คอนโดมิเนียม เครื่องเพชร ทอง เงิน ข้าวของเครื่องใช้ ฯลฯ

8. องค์กร เช่น องค์กรทางธุรกิจ บริษัท ห้างร้าน มูลนิธิ องค์กรการกุศล องค์กรไม่แสวงหากำไร โบสถ์วัด ศาสนสถาน ฯลฯ

9. ข้อมูล เช่น ข้อมูลทางการค้า ข่าวสารประจำวัน หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ข่าวโทรทัศน์ ข่าววิทยุ รายการวิทยุ ฯลฯ

10. ความคิด เช่น หนังสือ นวนิยาย บทความ ความคิดเห็นทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การต่อสู้เรียกร้องสิทธิผู้บริโภค สิทธิมนุษยชน สิทธิสตรี และผู้ด้อยโอกาส การเชิญชวนให้เปลี่ยนพฤติกรรม เช่น งดเหล้า บุหรี่ อุบัติเหตุ ทำบุญ ดูแลสุขภาพ ฯลฯ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยหลัก ๆ (ฉัตรยาพร เสมอใจ และ รุตินันท์ วารวินิช, 2551: 100-103) ได้แก่

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Culture factors)

- วัฒนธรรม (Culture) ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคมากที่สุด
- วัฒนธรรมย่อย (Sub-culture) วัฒนธรรมของคนเอเชียจะมีความคล้ายคลึงกันมากกว่าคนตะวันตก แต่คนเอเชียในประเทศต่าง ๆ ก็มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน
- ชั้นทางสังคม (Social class) บุคคลที่อยู่ชั้นสังคมที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกัน เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งชั้นสังคม เช่น อาชีพ การศึกษา รายได้ ทำเลที่อยู่อาศัย ฯลฯ

2. ปัจจัยด้านสังคม (Social factors)

- กลุ่มอ้างอิง (Reference group) เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อมประกอบด้วย
 1. กลุ่มอ้างอิงปฐมภูมิ (Primary group) – เป็นกลุ่มที่ติดต่อกันอย่างต่อเนื่องและไม่เป็นทางการ เช่น ครอบครัว เพื่อน เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน
 2. กลุ่มอ้างอิงทุติยภูมิ (Secondary group) – เป็นกลุ่มที่ติดต่อกันต่อเนื่องน้อยกว่าแต่เป็นทางการมากกว่า เช่น กลุ่มศาสนา อาชีพ สมาคม
- ครอบครัว (Family) สถาบันครอบครัวมีความสำคัญและมีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่มอ้างอิงปฐมภูมิ
- บทบาทและสถานภาพ (Role and status) บุคคลหนึ่ง ๆ สามารถมีได้หลายบทบาท เช่น แม่ ครู เพื่อน หัวหน้า ลูกน้อง เป็นต้น ซึ่งแต่ละบทบาทก็จะแสดงถึงสถานะทางสังคมด้วย

3. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors)

- อายุและขั้นของวงจรชีวิต (Age and life cycle stage) พฤติกรรมและรสนิยมของบุคคลจะแตกต่างกันตามช่วงอายุและขั้นของวงจรชีวิต เริ่มจากเป็นเด็กอยู่กับพ่อแม่ เรียนหนังสือ ทำงาน มีครอบครัว มีลูก ลูกโตและแยกครอบครัว เข้าสู่วัยเกษียณ
- อาชีพ (Occupation) อาชีพมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลในการเลือกว่าจะกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- สภาพเศรษฐกิจของบุคคล (Economic circumstance) ประกอบด้วยรายได้สินทรัพย์และเงินออม และหนี้สิน
- รูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) รูปแบบหรือวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลอาจแตกต่างกันได้ แม้ว่าบุคคลจะมีอายุเท่ากัน อยู่ในสังคมหรือวัฒนธรรมเดียวกัน และมีอาชีพเหมือนกัน
- บุคลิกลักษณะ (Personality) ลักษณะด้านจิตวิทยาที่แตกต่างกันของบุคคลซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่คงที่และสอดคล้องกัน (Kotler and Keller, 2009: 1198 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2552: 154)

- แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) เป็นวิธีที่บุคคลมองตนเองในแง่มุมที่แตกต่างกัน เช่น ตัวตนที่แท้จริง ตัวตนแบบอุดมคติ

4. ปัจจัยด้านจิตวิทยา (Psychological factors)

- การกระตุ้นเร้า (Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่อาจมีสาเหตุจากความตึงเครียด เช่น ความหิว ความไม่สะดวก หรือสภาวะทางจิต เช่น การยอมรับ การมีส่วนร่วมในสังคม

- การรับรู้ (Perception) เป็นกระบวนการเลือก การจัดการ และการตีความข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า ซึ่งการรับรู้ของบุคคลในสิ่งเดียวกันอาจแตกต่างกัน

- การเรียนรู้ (Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลต้องอาศัยความเข้าใจและการยอมรับ

- ความเชื่อ (Belief) เป็นความคิดของบุคคลเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง เป็นการตัดสินของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยข้อมูลตามความเป็นจริง ความรู้ และปัญญาของบุคคลนั้นหรือจากประสบการณ์ในอดีต ความเชื่อจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ แต่ความเชื่อที่สำคัญจะพัฒนากลายเป็นทัศนคติ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2552: 160)

- ทัศนคติ (Attitude) เป็นความคิดเห็นทางบวกหรือลบ เป็นความชอบหรือไม่ชอบที่อยู่ในใจ เป็นความรู้สึกทางอารมณ์และการกระทำที่มีต่อวัตถุหรือความคิด และเป็นแนวโน้มที่จะกระทำต่อวัตถุประสงค์หรือแนวคิดบางอย่าง บุคคลสามารถมีทัศนคติต่อทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น การเมือง ศาสนา เสื้อผ้า ดนตรี ภาพยนตร์ อาหาร เป็นต้น ทั้งนี้ทัศนคติจะส่งผลต่อพฤติกรรมค่อนข้างยั่งยืน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2552: 160)

2.2 วิวัฒนาการของกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด

โจทย์สำคัญของผู้นำองค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะภาครัฐหรือภาคเอกชน คือการค้นหาวิธีการในการช่วงชิงลูกค้าโดยใช้กลยุทธ์การตลาดเป็นเครื่องมือหลัก องค์กรในแต่ละยุคจะมีกลศาสตร์การสร้างควมพึงพอใจแก่ลูกค้าที่ไม่เหมือนกัน กลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาดมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะของเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งไม่สามารถสรุปได้แน่นอนว่ากลยุทธ์ใดดีกว่า แต่สามารถแบ่งกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาดตั้งในอดีตถึงปัจจุบันเป็น 4 ยุค (ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2555: 10-16) ได้แก่

ยุคที่ 1 มุ่งเน้นการผลิต (Production orientation) เริ่มเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง สินค้าและบริการที่ผลิตได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการอุปโภคบริโภค สภาพตลาดมีลักษณะอุปสงค์ (Demand) มากกว่าอุปทาน (Supply) ลักษณะเด่นของยุคนี้คือ เน้นการผลิตที่วัดความสำเร็จจากปริมาณการผลิต ต้นทุนต่ำ ไม่ใส่ใจลูกค้า ผลิตอะไรออกมาก็ขายได้หมด ผู้ผลิตเป็นผู้ขึ้นนำตลาด ลักษณะการผลิตในยุคนี้คือ สายการผลิตแคบ ผลิตสินค้าอย่างเดียว สีและขนาดเดียวกัน

ทั้งหมด ขาดความหลากหลาย ราคาขึ้นกับต้นทุนการผลิตและการจัดจำหน่าย บรรจุภัณฑ์ไม่มีความดึงดูด ไม่มีการวิจัยผู้บริโภค และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่มีความจำเป็น

ยุคที่ 2 มุ่งเน้นการตลาด (Marketing orientation) เริ่มเมื่อสภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของโลกฟื้นตัวและก้าวเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรม กำลังการผลิตสูงขึ้นจนถึงจุดอิ่มตัว สภาพตลาดมีลักษณะ อุปทาน (Supply) เกินกว่าอุปสงค์ (Demand) คือผลิตแล้วขายได้ไม่หมด ลักษณะเด่นของยุคนี้คือ ผู้บริโภคมีทางเลือกและอำนาจต่อรองมากขึ้น สินค้าดี มีคุณภาพ และราคาถูกแต่จำหน่ายไม่ได้ ผู้ผลิต/ผู้ขายเริ่มให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น ธุรกิจให้ความสำคัญกับการวัดประเมินความพึงพอใจ การค้นหาความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงสินค้า/บริการให้สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง กลยุทธ์การตลาดยุคนี้คือ ส่วนผสมทางการการตลาด 4P ได้แก่ ผลิตภัณฑ์/สินค้า (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ยุคที่ 3 มุ่งเน้นลูกค้า (Customer orientation) ยุคนี้เชื่อว่าความพึงพอใจของลูกค้าเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้นเกิดง่าย และหายไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวต้องทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี (Customer loyalty) กลับมาซื้อสินค้า/ใช้บริการซ้ำ หรือให้ลูกค้าช่วยโฆษณาประชาสัมพันธ์หรือบอกต่อไปยังลูกค้าอื่น ๆ สภาพตลาดยังมีลักษณะอุปทาน (Supply) เกินกว่าอุปสงค์ (Demand) เหมือนกับยุคมุ่งเน้นการตลาด วัดความสำเร็จจากยอดขายกำไร กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพหรือต้นทุนต่ำ รวมถึงวัดประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน กลยุทธ์การตลาดยุคนี้คือ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management: CRM) ประกอบด้วย การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer segmentation) การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Target market) การวางตำแหน่งการแข่งขัน (Positioning) และการออกแบบสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง (Product differentiation) รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์หรือการตลาดแบบตัวต่อตัว (One-on-One marketing) มุ่งตอบสนองความต้องการที่หลากหลายหรือแตกต่างของลูกค้าแต่ละราย (Customization)

ยุคที่ 4 มุ่งสร้างนวัตกรรม (Innovation orientation) สภาพการตลาดในยุคที่ผ่านมา ทำให้ผู้ผลิต/ผู้บริการมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มีการปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือการให้บริการที่คำนึงถึงคุณภาพทั้งกระบวนการ (Quality built-in) ผลที่ตามมาคือ การลอกเลียนแบบกระบวนการผลิตและการบริการ โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้คือ “Copy and Develop” (C&D) ส่งผลให้สินค้า/บริการคล้ายคลึงกัน ไม่มีความแตกต่าง และต้องแข่งขันกันลดราคาเพื่อให้ขายสินค้าได้ สภาพตลาดแข่งขันกันรุนแรงทำให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาทดแทนคือ กลยุทธ์

น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) ที่มุ่งสร้างอุปสงค์ใหม่ (Create demand) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าและธุรกิจ

2.3 หลักการตลาดที่สำคัญ

คอตเลอร์กล่าวว่าการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อการผลักดันองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จและความเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน และแข่งขันได้นั้นต้องอาศัยหลักการตลาดอย่างน้อย 10 ประการ (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 232-243) ได้แก่

1. รักลูกค้า นับถือคู่แข่ง ส่งมอบคุณค่าและสร้างความประทับใจด้านอารมณ์และจิตวิญญาณเพื่อให้ได้ความภักดีจากลูกค้า เนื่องจากอารมณ์มีอิทธิพลมากต่อการตัดสินใจซื้อและความภักดีที่มีต่อแบรนด์ และให้นับถือคู่แข่งทางธุรกิจเพราะคู่แข่งทำให้ตลาดใหญ่ขึ้น

2. มีความรู้สึกไวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คู่แข่งและผู้บริโภคมีมากขึ้นและเก่งขึ้น องค์กรต้องสามารถรับรู้หรือคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเปลี่ยนแปลง และเมื่อเวลาเปลี่ยนไปองค์กรก็ต้องเปลี่ยนไปพร้อมกัน

3. รักษาชื่อเสียง ชัดเจนว่าตนเองเป็นใคร ในทางการตลาดชื่อเสียงของแบรนด์คือทุกสิ่งทุกอย่าง ถ้าผลิตภัณฑ์สองยี่ห้อมีคุณภาพเท่ากัน ผู้บริโภคมีแนวโน้มเลือกซื้อยี่ห้อที่มีชื่อเสียงมากกว่า องค์กรต้องวางตำแหน่งและสร้างจุดเด่นของแบรนด์ให้แตกต่างชัดเจนในกลุ่มตลาดเป้าหมาย

4. ลูกค้ามีหลากหลาย มุ่งกลุ่มลูกค้าที่ให้ประโยชน์สูงสุด ไม่จำเป็นต้องพยายามขายสินค้าให้กับผู้บริโภคทุกคน แต่ให้มุ่งไปยังกลุ่มผู้บริโภคที่พร้อมซื้อ และได้รับประโยชน์จากผลิตภัณฑ์และความสัมพันธ์กับแบรนด์ หรือในอีกด้านหนึ่งคือให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้บริโภคที่สามารถทำประโยชน์ได้มากที่สุด

5. ขายของดีในราคายุติธรรม ไม่ควรขายของคุณภาพต่ำในราคาแพง หรือไม่ควรรนำผลิตภัณฑ์คุณภาพต่ำมาหลอกขายว่าเป็นของดี เพราะผู้บริโภคจะหมดความไว้วางใจและหนีหายไป ในทางการตลาดผลิตภัณฑ์และราคาต้องเหมาะสมกันหรือยุติธรรม

6. สร้างช่องทางให้ลูกค้าเข้าถึงง่ายเสมอ ให้ผู้บริโภคเข้าถึงองค์กรได้ง่ายด้วยการลดช่องว่างหรือความแตกต่างทางสังคมหรือวัฒนธรรมระหว่างผู้บริโภคที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตกับผู้บริโภคที่เข้าไม่ถึงเพราะช่วยเพิ่มฐานลูกค้าได้หากสามารถลดช่องว่างนี้

7. หาลูกค้า รักษาไว้ให้ดี และทำให้เติบโต รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทำความรู้จักกับลูกค้าแต่ละคน เพื่อให้เห็นภาพรวมของความต้องการ ความปรารถนา ความชอบ และพฤติกรรมทั้งหมด พยายามทำให้ธุรกิจเติบโตโดยดึงดูดผู้บริโภคที่เหมาะสมกับสินค้าและบริการขององค์กรมาเป็นลูกค้า

8. ทุกธุรกิจเกี่ยวข้องกับการให้บริการ ธุรกิจบริการไม่ใช่เพียงธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารเท่านั้น การให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งที่พึงกระทำในทุกธุรกิจด้วยความจริงใจและมีความรู้สึกร่วมเสมอ เนื่องจากประสบการณ์ที่ดีจะทำให้ลูกค้าระลึกถึงตลอดไป

9. พัฒนาระบบการทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพต้นทุน และการจัดส่ง ทำตามพันธสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และคู่ค้าในช่องทางจัดจำหน่าย และซื้อสัตย์ในเรื่องคุณภาพ จำนวน เวลาส่งมอบ และราคาสินค้าและบริการ

10. เรียนรู้ตลอดเวลา ใช้ปัญญาและวิจารณญาณในการตัดสินใจ หมั่นเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ซึ่งการตัดสินใจต้องทำอย่างรวดเร็วภายใต้ปัญญาและวิจารณญาณที่มีอยู่

2.4 ลักษณะตลาดในอนาคต

ลักษณะของตลาดในอนาคตส่วนหนึ่งเป็นผลของความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าเป็นเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม กฎหมาย และเทคโนโลยี การดำเนินการต่าง ๆ ทางการตลาดในอนาคตจะเป็นแนวระนาบไม่ใช่แนวโค้ง การตลาดต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความทันสมัย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับลักษณะตลาดในอนาคตที่จะปรากฏชัดมากขึ้นในสังคมปัจจุบัน ประกอบด้วย

1. ตลาดแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ นับตั้งแต่ ค.ศ. 2000 (พ.ศ. 2543) เป็นต้นมา ทฤษฎีทางการตลาดมุ่งให้ความสำคัญด้านจิตใจหรือความรู้สึกของลูกค้า เนื่องจากต้องการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น ต้องการให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี เกินความคาดหวัง และประทับใจ แล้วกลับมาซื้อสินค้า/บริการซ้ำใหม่ โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้คือ การจัดการประสบการณ์ลูกค้า (Customer experience management: CEM) หลักการสำคัญของ CEM คือ ประสบการณ์องค์กรจะนำไปสู่การสร้างความรู้สึกที่ดีและสร้างความผูกพันระหว่างลูกค้ากับธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประสบการณ์องค์กรรวมเกิดจากการสะสมความประทับใจในปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับจากการบริการ/การติดต่อผ่านจุดสัมผัสต่าง ๆ ที่ออกแบบไว้ เช่น อาคารสำนักงาน ที่จอดรถ เว็บไซต์ จดหมาย เอกสารเผยแพร่ คอลเซ็นเตอร์ เป็นต้น (ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2555: 16-19)

2. ตลาดในยุคโซเชี่ยลมีเดีย เมื่อสังคมก้าวเข้าสู่ยุคของโลกไร้สายและสังคมออนไลน์ทำให้การสื่อสารผ่านโซเชี่ยลมีเดียมีอิทธิพลกับชีวิตของผู้คนหลายด้าน เช่น การศึกษาหาข้อมูลต่าง ๆ ทำได้ง่ายเพียงปลายนิ้วสัมผัส การติดต่อพูดคุยกับบุคคลที่อยู่ห่างไกลกัน อิทธิพลของโซเชี่ยลมีเดียทำให้พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลง กระบวนการตัดสินใจซื้อของลูกค้ามีความซับซ้อนขึ้น เมื่อลูกค้า

สนใจซื้อผลิตภัณฑ์/บริการใด ๆ ก็จะศึกษาหาข้อมูลก่อน มีการสอบถามกับผู้ที่ม่ประสบการณ์ในสังคมออนไลน์ทั้ง ๆ ที่อาจจะไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ขณะเดียวกันก็จะเปรียบเทียบยี่ห้อ/ผู้ให้บริการอื่นที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการเหมือนกัน แล้วจึงตัดสินใจซื้อในสิ่งที่ให้คุณค่าหรือเหมาะสมที่สุด จากนั้นก็จะนำประสบการณ์ที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจมาเล่าแลกเปลี่ยนกันในหมู่ลูกค้าอื่น อดีตลูกค้า และลูกค้าในอนาคต

สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกค้านำมาเล่าสู่กันฟังแบบปากต่อปาก (Word of mouth) บนโซเชียลมีเดีย เพราะหากมีการแสดงความคิดเห็นในด้านลบจะนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กร ธุรกิจ สินค้า/บริการ วิธีการแก้ปัญหาคือองค์กรจะต้องมีผู้ที่คอยทำหน้าที่สอดส่องดูแลหรือติดตามการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ของลูกค้า หากพบว่ามี การแสดงความคิดเห็นในเชิงลบก็ต้องมีการชี้แจงข้อมูลที่ถูกต้องหรือเป็นจริงให้ทราบทั่วกัน ซึ่งผู้ทำหน้าที่นี้จะเรียกว่า **Social Media Representative** (ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2555: 19-25)

2.5 องค์ประกอบการตลาดในอนาคต

หัวใจสำคัญของการตลาดคือ กลุ่มลูกค้าหรือผู้บริโภคเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดต้องตรงกับใจของลูกค้าหรือผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กร หากองค์กรคิดเอง ทำเองทั้งหมดแม้จะด้วยความตั้งใจดี และสินค้าก็มีคุณภาพดี แต่ถ้าหากสิ่งที่ทำเหล่านี้ไม่ตรงกับใจของลูกค้า โดยที่ลูกค้าไม่ยอมรับหรือปฏิเสธแล้วก็เท่ากับว่าสิ่งที่ลงแรงไปนั้นสูญเปล่า ซึ่งแนวคิดการตลาด 3.0 เป็นแนวคิดการตลาดในอนาคตที่เชื่อว่าผู้บริโภคเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์ มีความต้องการและความหวังในด้านอื่น ๆ ของชีวิต เป็นการตลาดที่ยกระดับให้สูงขึ้นโดยเน้นความปรารถนา (Aspiration) ค่านิยม (Values) และจิตวิญญาณของมนุษย์ (Spirit) เป็นการตลาดอารมณ์ (Emotional marketing) หรือการตลาดจิตวิญญาณมนุษย์ (Human spirit marketing) ในยุคการตลาด 3.0 การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคมีผลต่อการดำเนินงานทางการตลาดอย่างลึกซึ้ง (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 5)

การตลาด 3.0 เกิดขึ้นในช่วงที่เศรษฐกิจโลกประสบภาวะวิกฤต ผู้บริโภคได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและความวุ่นวายทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กร/บริษัทจึงดำเนินธุรกิจด้วยการนำเสนอทางแก้ปัญหาและให้ความหวังแก่ผู้คนด้วยการสร้างความแตกต่างผ่านค่านิยมในการทำงานส่งผลให้องค์กร/บริษัทเหล่านี้สามารถเข้าถึงและจับใจผู้บริโภค (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 5-6)

นักการตลาดในยุคการตลาด 3.0 ต้องสร้างระบบความไว้วางใจของผู้บริโภคที่เป็นการทำงานในแนวระนาบ เนื่องจากผู้บริโภครวมตัวกันอยู่ในชุมชนตนเอง ร่วมกันสร้างสินค้าและประสบการณ์ และจะมองออกนอกชุมชนตนเองเมื่อต้องการหาบุคคลที่นิยมชมชอบ ผู้บริโภคไม่เชื่อ

อะไรง่าย ๆ แต่เมื่อพบกับสิ่งที่ต้องการก็จะทุ่มเทความภักดีทันที ผู้บริโภคชื่นชอบการร่วมมือสร้าง (Cocreation) ชุมชนนิยม (Communitization) และการสร้างอัตลักษณ์ (Character building) (ตารางที่ 2.10) (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 46)

ตารางที่ 2.10 เปรียบเทียบแนวคิดการตลาดในปัจจุบันกับในอนาคต

หลักการทางการตลาด	แนวคิดการตลาดในปัจจุบัน	แนวคิดการตลาดในอนาคต
การบริหารผลิตภัณฑ์ (Product management)	4Ps: ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่จำหน่าย และส่งเสริมการขาย	การร่วมกันสร้าง (Cocreation)
การบริหารลูกค้า (Customer management)	STP: ส่วนแบ่งตลาด กำหนดตลาด เป้าหมาย และการวางตำแหน่งทางการ ตลาด	ชุมชนนิยม (Communitization)
การบริหารแบรนด์ (Brand management)	สร้างแบรนด์	การสร้างบุคลิกลักษณะเฉพาะ (Character building)

ที่มา: คอตเลอร์, การตลาด และ เซเตียวาน (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 46)

การร่วมกันสร้าง (Cocreation) คำว่า “Cocreation” หรือ “การร่วมกันสร้าง” เป็นศัพท์ที่บัญญัติขึ้นโดยซี เค ปราสาทลาด เพื่ออธิบายวิธีการใหม่ในการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือทั้งองค์กร/บริษัท ผู้บริโภค ชัพพลายเออร์ และคู่ค้าในช่องทางจัดจำหน่ายต่างมีบทบาทคาบเกี่ยวกันอย่างใกล้ชิดในลักษณะเป็นเครือข่ายการสร้างนวัตกรรม และประสบการณ์ที่สะสมมาของผู้บริโภคแต่ละรายต่อผลิตภัณฑ์จะเป็นตัวสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้บริโภคแต่ละรายจะมีประสบการณ์ของตนเองในการใช้ผลิตภัณฑ์ตามความจำเป็นและความต้องการเฉพาะตน

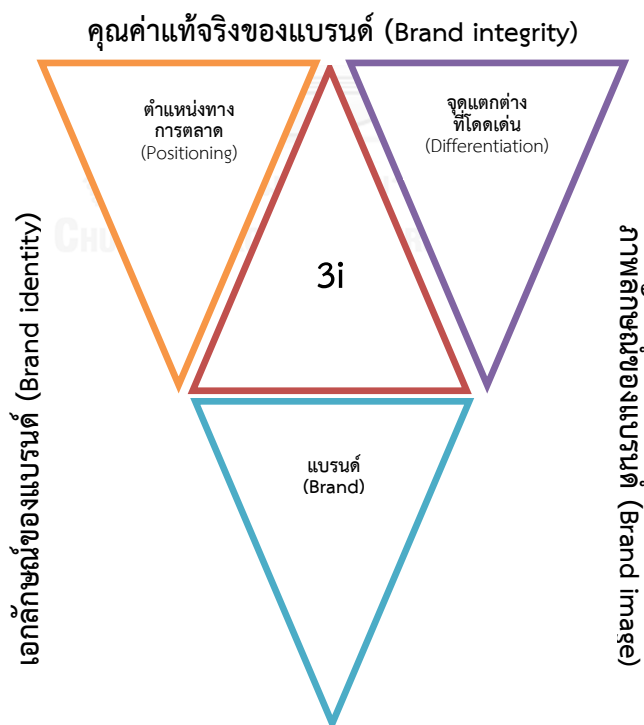
สำหรับกระบวนการร่วมกันสร้าง (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 47) ประกอบด้วย 1) แพลตฟอร์ม (Platform) เป็นผลิตภัณฑ์พื้นฐานที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับลักษณะหรือความต้องการเฉพาะของผู้บริโภคได้ 2) การปรับแต่งผลิตภัณฑ์ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคในเครือข่ายสามารถปรับแต่งผลิตภัณฑ์ให้เข้ากับอัตลักษณ์ (Identity) ตนเอง และ 3) การแสดงความคิดเห็น (Opinion) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคในเครือข่ายได้แสดงความคิดเห็น แล้วนำความคิดเห็นและผลงานของผู้บริโภคมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์พื้นฐานให้ดียิ่งขึ้น

ชุมชนนิยม (Communitization) เป็นการรวมตัวกันของผู้บริโภคภายในชุมชนเดียวกัน โดยไม่ได้หวังผลประโยชน์เชิงธุรกิจ แต่เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในชุมชนเดียวกัน ลักษณะการรวมตัวกันมี 3 แบบ (ชูชาน โพรนิเยร์ และลารา ลี อ้างถึงใน ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 48) คือ Pools เป็นการรวมตัวของผู้บริโภคโดยมีความเชื่อและค่านิยมต่อแบรนด์เป็นสื่อกลาง ซึ่งไม่จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกันตลอดเวลา Webs เป็นการรวมตัวของผู้บริโภคที่มีการติดต่อโต้ตอบกันตลอดเวลา และ Hubs เป็นการรวมตัวของผู้บริโภคเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวของผู้มีชื่อเสียงที่เป็นกลุ่มแฟนที่จงรักภักดี (Fan base)

การสร้างอัตลักษณ์ (Character building) ตลาดต้องพัฒนาแบรนด์ให้มีดีเอ็นเอแท้ (Authentic DNA) เพื่อสะท้อนอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง (Differentiation) บริษัทควรจริงจังและจริงจังในการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้บริโภค เพราะการอวดอ้างหรือเสแสร้งจะทำให้แบรนด์สูญเสียความน่าเชื่อถือทันที และอาจเป็นการสูญเสียเครือข่ายลูกค้าทั้งหมดของบริษัท (เจมส์ กิลเมอร์ และ โจเซฟ ไลน์ อ้างถึงใน ฌงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 49)

2.6 โมเดลการตลาด 3.0

การตลาด 3.0 ในอนาคตให้ความสำคัญกับการเข้าถึงความคิดของผู้บริโภคด้วยการวางตำแหน่งสินค้าให้สอดคล้องกับความคิดของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายและโดดเด่นแตกต่างไปจากสินค้า/บริการอื่น การตลาด 3.0 เป็นสามเหลี่ยมความสัมพันธ์ที่ทำงานส่งเสริมกันระหว่างแบรนด์ (Brand) ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) และจุดแตกต่างที่โดดเด่น (Differentiation) และสามเหลี่ยมแห่งความสัมพันธ์นี้จะทำงานได้อย่างสมบูรณ์ต้องอาศัยอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) คุณค่าแท้จริงของแบรนด์ (Brand integrity) และภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand image) เข้ามาร่วมด้วย ซึ่งจะเรียกว่า **โมเดล3i** (แผนภูมิที่ 2.6) (ฌงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 51)



แผนภูมิที่ 2.6 โมเดล3i การตลาด 3.0 ในอนาคต

ที่มา: คอตเลอร์, การตลาด และ เซเตียวาน (อ้างถึงใน ฌงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 52)

อัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) เป็นการวางตำแหน่งของแบรนด์ในความคิดของผู้บริโภค ตำแหน่งที่ดีควรทำให้แบรนด์โดดเด่น ผู้บริโภคต้องมองเห็น ได้ยิน และสัมผัสแบรนด์ท่ามกลางตลาดที่เต็มไปด้วยสินค้าให้เลือกมากมายหลากหลายยี่ห้อ ตรงกับความต้องการเชิงเหตุผล (Rational need) และความอยากได้ (Want) ของผู้บริโภค

คุณค่าแท้จริงของแบรนด์ (Brand integrity) เป็นศักยภาพและความสามารถของแบรนด์ในการบรรลุประสิทธิผลตามที่อ้างไว้ผ่านทางตำแหน่งและผ่านทางจุดแตกต่างที่โดดเด่น คุณค่าแท้จริงของแบรนด์ต้องเชื่อถือได้ ทำตามพันธสัญญาที่ให้ไว้กับผู้บริโภค และทำให้ผู้บริโภคไว้วางใจแบรนด์ โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่จิตวิญญาณของผู้บริโภค

ภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand image) เป็นการช่วงชิงความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ คุณค่าของแบรนด์ไม่ควรหยุดอยู่ที่ลักษณะและประสิทธิภาพการใช้งานตามความต้องการด้านกายภาพเท่านั้น แต่ต้องตอบสนองความต้องการด้านอารมณ์ของผู้บริโภคด้วย

นอกจากนี้ การตลาด 3.0 ยังครอบคลุมถึงการตลาดเพื่อความหมาย (Marketing of meaning) ซึ่งเป็นเรื่องของ การเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร การยกระดับกลยุทธ์องค์กร และเครื่องมือในการเรียกความไว้วางใจของผู้บริโภค มิใช่เพียงเครื่องมือในการสร้างอุปสงค์เท่านั้น

2.7 โมเดลเมทริกซ์ค่านิยม (Values-based matrix: VBM)

ค่านิยม คือ มาตรฐานพฤติกรรมขององค์กร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องใดก่อน และค่านิยมเป็นความพยายามของฝ่ายบริหารที่จะสะท้อนออกมาในการดำเนินงาน โดยคาดว่าจะเป็แรงส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและชุมชนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 59)

โมเดลเมทริกซ์ค่านิยม (Values-based matrix: VBM) ประกอบด้วยสองแกน แกนนอนแสดงถึงความพยายามขององค์กรที่จะเข้าใจและเข้าถึงความคิด จิตใจ และจิตวิญญาณของผู้บริโภค ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่วนแกนตั้งแสดงถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร (ตารางที่ 2.11) (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 60)

ตารางที่ 2.11 โมเดลเมทริกซ์ค่านิยม

องค์กร \ ปัจเจกชน	ความคิด	จิตใจ	จิตวิญญาณ
พันธกิจ (ทำไม)	สร้างความพอใจ	ตอบสนอง ความปรารถนาทางอารมณ์	แสดง ความเอื้ออารุณย์
วิสัยทัศน์ (คืออะไร)	กำไร	ผลตอบแทน	ความยั่งยืน
ค่านิยม (ทำอย่างไร)	ดีกว่า	สร้างความแตกต่าง	นำสิ่งที่ดีสู่สังคม

ที่มา: คอตเลอร์, การตลาด และ เซเตียวาน (อ้างถึงใน ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 61)

ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดกับค่านิยมแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะแรก การตลาดกับค่านิยมแยกออกจากกัน (Polarized) เป็นระยะที่การดำเนินงานทางการตลาดไม่ต้องยอมรับหรือปฏิบัติตามค่านิยม ระยะที่สอง เป็นระยะรักษาดุลยภาพ (Balancing) องค์กรทำการตลาดแบบเดิม แต่นำผลกำไรบางส่วนสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ และระยะที่สาม เป็นระยะบูรณาการ (Integration) องค์กรปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร ค่านิยมทำให้องค์กรมีเป้าหมายและบุคลิกลักษณะเฉพาะ ซึ่งการตลาดกับค่านิยมต้องดำเนินควบคู่กัน

2.8 องค์กรประกอบการตลาดใหม่ 8P

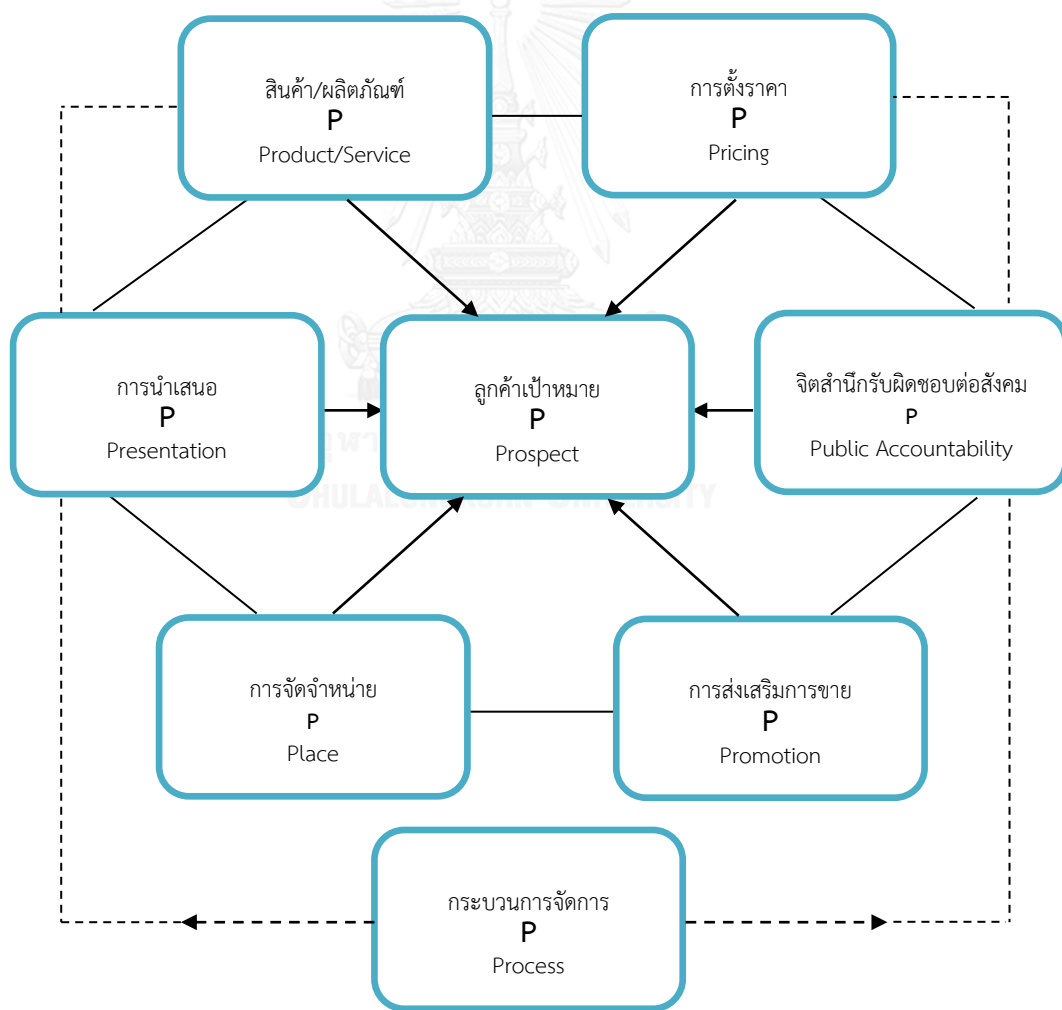
ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา พบว่าองค์กรประกอบการตลาด 4P คือ สินค้า/ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาดและการขาย (Promotion) ไม่พอสำหรับการแข่งขันในรูปแบบใหม่ของตลาดที่ไม่เหมือนเดิม เช่น สินค้ามีความเหมือนกันทั้งคุณภาพ รูปร่าง และคุณสมบัติ การผลิตและการจำหน่ายไม่ต่างกัน การแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง สื่อใหม่เกิดขึ้น ฯลฯ ทำให้การดำเนินการทางการตลาดต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มขึ้นเป็น 8P (ฉัตรยาพร เสมอใจ และ จูตินันท์ วารวินิช, 2551: 50-62; มานิต รัตนสุวรรณ และ สมฤดี ศรีจรรยา, 2553: 105-106)

1. **สินค้า/ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง สิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ครอบคลุมรูปแบบของสินค้า สไตล์ ชื่อแบรนด์ บรรจุภัณฑ์ และการบริการ
2. **ราคา (Price)** หมายถึง เงินหรือข้อพิจารณาอื่น ๆ ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนความเป็นเจ้าของหรือการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการ วัตถุประสงค์ของการกำหนดราคาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร มีผลกำไรสูงสุด มีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด และเป็นผู้นำด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์
3. **การจัดจำหน่าย (Place)** หมายถึง ระบบของบุคคลหรือองค์กรที่เคลื่อนย้ายสินค้าและผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ปัจจุบันมีรูปแบบการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ เกิดขึ้น เช่น Telemarketing, e-Commerce, Direct marketing on delivery เป็นต้น
4. **การส่งเสริมการตลาดและการขาย (Promotion)** หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินการเพื่อที่จะสื่อสารและส่งเสริมสินค้าและบริการไปสู่กลุ่มเป้าหมาย เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การใช้พนักงานขาย การตลาดทางตรง และการบอกต่อกัน เป็นต้น
5. **กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Prospect customer)** เป็นหัวใจสำคัญของการทำตลาด องค์กรต้องเริ่มมองหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหรือผู้บริโภคที่ชัดเจนก่อน โดยให้ความสำคัญกับการประเมินความต้องการ ความสนใจ วิถีชีวิต และวิถีคิดของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายก่อนที่จะผลิตสินค้าหรือเสนอบริการ

6. การนำเสนอแนวความคิด (Presentation of concept / Perception) เป็นการรวมวิธีการนำเสนอสินค้าทั้งหมดมาเป็นจุดเริ่มต้นในการออกความคิด นำเสนอเรื่องราวสร้างภาพลักษณ์ และสร้างความรู้สึกลึกซึ้งให้กับสินค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจและความประทับใจตั้งแต่แรกเมื่อลูกค้าได้เห็นรูปร่างหรือสีของสินค้า/บรรจุภัณฑ์ ได้ยินชื่อ ได้ยินเสียง ได้กลิ่น และได้สัมผัส จนเกิดความอยากรู้อยากเห็น และอยากทดลองในท้ายที่สุด

7. ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม/มหาชน (Public responsibility) เป็นเรื่องของการทำตลาดที่จะต้องมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม/มหาชน ด้วยการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและคุณธรรม เป็นพลเมืองดี ช่วยเหลือสังคม ไม่เอาเปรียบ ผลิตสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประหยัดพลังงาน ช่วยแก้ปัญหาภาวะโลกร้อนหรือมลภาวะต่าง ๆ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น เป็นต้น

สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบการตลาดสมัยใหม่ 8P (แผนภูมิที่ 2.7) มีดังนี้



แผนภูมิที่ 2.7 แนวคิดการตลาดยุคใหม่ 8P

ที่มา: มานิต รัตนสุวรรณ และสมฤดี ศรีจรรยา (2553: 105)

8. กระบวนการตลาดที่ประสานทุกองค์ประกอบให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Process of holistic marketing integration) เป็นการผสมประสานองค์ประกอบการตลาดทั้ง 7 องค์ประกอบข้างต้นให้สอดคล้องกันเป็นไปตามลำดับขั้นตอน มีน้ำหนักและปริมาณที่เหมาะสม เหมือนกับการนำภาพย่อย ๆ มาต่อรวมเข้าด้วยกัน (Jigsaw) จนทำให้ได้เห็นภาพรวมทั้งหมดที่ชัดเจน และมีความกลมกลืน (Harmony) กระบวนการตลาดเป็นแผนที่การเดินทางและแผนที่ การรบบต้องจัดทำเอาไว้ล่วงหน้า พร้อมกับมีการติดตาม ควบคุม และปรับแก้ไขตามสถานการณ์

จากแนวคิดการตลาดในอนาคตข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่าการจัดการชื่อเสียงองค์กรต้องนำแนวคิด การตลาดเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง เนื่องจากการตลาดทำให้เข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกับองค์กรชัดเจนขึ้น ซึ่งทุกวันนี้สังคมเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมากกลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียกับองค์กรกลายเป็นผู้ที่มีอิทธิพลสูงต่อความอยู่รอดหรือความเป็นไปขององค์กรในอนาคต

ตอนที่ 3 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กร

เนื้อหาสาระสำคัญที่นำเสนอในหัวข้อแนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของการพัฒนาคุณภาพ ปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพ ประโยชน์ของการพัฒนา คุณภาพ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

3.1 ความหมายของการพัฒนาคุณภาพ

ชื่อเสียงของแบรนด์และองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในข้ามคืน องค์กรต้องใช้เวลาที่ยาวสำหรับการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับท่ามกลางภาวะการแข่งขันของ ตลาด ซึ่งทั่วโลกมักให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพเหมือนกัน ดังนั้น หากองค์กรมุ่งเน้นในเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค และสามารถแข่งขันในตลาดได้ โอกาสที่จะสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรก็มีความเป็นไปได้มาก (กฤษฎิกา คงสมพงษ์, 2552: 131) ซึ่งคำว่า “คุณภาพ” นั้นมีนักวิชาการและผู้รู้ได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น

อดุลย์ วิริยเวชกุล (2540: 169-170) อธิบายไว้ว่า คำว่า “คุณภาพ” เป็นคำที่ให้นิยามได้ ยาก เพราะ “คุณภาพ” เป็นนามธรรมเช่นเดียวกับคำอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน เช่น ความยุติธรรม ความสวย เสรีภาพ อิสระภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ “คุณภาพ” นับว่าเป็นเรื่องที่ “อ่อนไหว” หรือ “ไว” และมีผลกระทบต่อความรู้สึกค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องพิจารณาเรื่องคุณภาพที่เกี่ยวข้อง กับบุคคลหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

ฟลินน์ (Flynn, 1997: 164-165 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554: 144) ได้อธิบายถึงคำว่า “คุณภาพ” ไว้ว่ามี 2 ความหมาย คือ

1. คุณภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติที่ได้ตรงตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้ บริการหรือผลผลิตที่เกิดขึ้นเป็นไปตามข้อกำหนดที่วางไว้ล่วงหน้า เป็นนิยามที่มาจากภาคอุตสาหกรรม เป้าหมายสำคัญของการบริหารจัดการคือ การได้ผลผลิตตามคุณภาพที่กำหนด จึงทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพ (Quality control) ผ่านการตรวจสอบ (Inspection) และการติดตามกำกับ (Monitoring) เพื่อให้ได้ผลผลิตตามข้อกำหนด

2. คุณภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติที่เป็นความพึงพอใจของผู้ใช้หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังหรือตามที่ควรจะเป็น จึงทำให้เกิดการประกันคุณภาพ (Quality assurance) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะได้ผลงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ การประกันคุณภาพเน้นการทำให้เกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมตั้งแต่การวางแผน การลงมือปฏิบัติ และการติดตามกำกับเป็นไปอย่างเหมาะสม นำไปสู่การสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้

ขณะที่นภดล รมโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552: 8-10) กล่าวไว้ว่า คำว่า “คุณภาพ” มีความหมายหลากหลายและขึ้นอยู่กับความคาดหวังของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันด้วย เมื่อกล่าวถึงคำว่า “คุณภาพ” จึงต้องการการเปรียบเทียบ และเกณฑ์ที่จะใช้วัดคุณภาพนับว่าเป็นเรื่อง สำคัญและเป็นที่มาของนิยามที่แตกต่างกันของคุณภาพ โดยทั่วไปนั้นความหมายของคำว่า “คุณภาพ” สามารถแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบหลัก ได้แก่

1. คุณภาพในความหมายของลูกค้า มองว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคือคุณภาพของสินค้า สินค้าที่มีคุณภาพอาจมิใช่สินค้าที่มีลักษณะเป็นเลิศ แต่อาจเป็นเพียงสินค้าธรรมดา ๆ ที่ไม่มีความซับซ้อน มีสมรรถนะไม่สูงนัก แต่มีราคาต่ำก็ได้ คำว่า “คุณภาพ” จึงเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งเคยพบว่าผู้ประกอบการหรือผู้ผลิตที่พยายามผลิตสิ่งที่ดีที่สุด มีสมรรถนะสูงสุด สามารถใช้งานได้ดีที่สุด และทันสมัยที่สุดกับประสบการณ์ล้มเหลว ดังนั้น การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากกว่าความต้องการของผู้ประกอบการหรือผู้ผลิต

2. คุณภาพในความหมายของความน่าเชื่อถือ มองว่าคุณภาพคือความน่าเชื่อถือและความสม่ำเสมอของลักษณะสินค้าและบริการ และคุณภาพองค์กรเกิดจากการผลิตหรือการบริการที่เที่ยงตรงและคงเส้นคงวา องค์กรที่ต้องแบกรับความเสี่ยงกับความเสียหายที่สูง เช่น สาธารณูปโภคต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ จะเข้าข่ายความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ในบริบทนี้ เช่น เมื่อใดที่องค์กรไม่สามารถจ่ายไฟฟ้า ประปา หรือให้บริการโทรศัพท์ได้อย่างต่อเนื่องจะส่งผลกระทบต่อเสียหายมากและในวงกว้าง องค์กรเหล่านี้จึงให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือมากกว่าองค์กรอื่น ๆ

3. คุณภาพในความหมายของความเป็นเลิศ มองว่าคุณภาพคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีสมรรถนะสูงสุด ต้องประกอบด้วยวัสดุที่ดีที่สุด มีความสามารถในการใช้ประโยชน์ได้ดีที่สุด โดยใช้ความสามารถสูงสุดของผู้ประกอบการหรือผู้ผลิตและนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีล่าสุด การพัฒนาคุณภาพรูปแบบนี้มองว่านอกจากสินค้าหรือบริการที่เป็นเลิศจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านประโยชน์ใช้สอยแล้ว ยังสะท้อนถึงสถานะหรือความมีรสนิยมสูง และความมีเกียรติของลูกค้าอีกด้วย

4. คุณภาพในความหมายของการบรรลุเป้าหมาย มองว่าคุณภาพคือการเทียบเคียงกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้นล่วงหน้า ซึ่งแต่ละองค์กรจะกำหนดไว้แตกต่างกัน หรือองค์กรเดียวกัน แต่เมื่อเวลาต่างก็อาจกำหนดไว้ไม่เหมือนกัน คุณภาพจึงแปรเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่จะกำหนดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา เช่น ปัจจุบันองค์กรมีเป้าหมายเน้นการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ต่อมาเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปก็อาจกำหนดเป้าหมายใหม่เป็นการผลิตสินค้าราคาถูก การวัดคุณภาพก็จะเปลี่ยนแปลงตามด้วย

5. คุณภาพในความหมายของเกณฑ์มาตรฐานสากล มองว่าคุณภาพคือความแตกต่างของมาตรฐานการผลิตของแต่ละประเทศ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่อยู่ในประเทศต่าง ๆ จึงมีการกำหนดมาตรฐานสากลที่เป็นเกณฑ์อย่างเดียวกัน คุณภาพในบริบทนี้เกิดจากการวัดจากกฎเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้ว่ามีลักษณะตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่น หากองค์กรใดได้รับ ISO ก็เป็นการแสดงหรือยืนยันว่าองค์กรนั้น ๆ มีคุณภาพ

การพัฒนาคุณภาพองค์กรใด ๆ ต้องอาศัยนิยามหรือความหมายของคำว่า “คุณภาพ” เป็นตัวชี้นำ เพราะแม้แต่องค์กรที่ได้มาตรฐาน ISO ก็อาจเป็นองค์กรที่ไม่มีคุณภาพในสายตาของลูกค้าหรือผู้บริโภค อย่างไรก็ตามมีข้อน่าสังเกตที่น่าสนใจคือ องค์กรชั้นนำระดับโลกจะมีความสามารถในการผลิตสินค้าหรือให้บริการได้คุณภาพครบทั้ง 5 รูปแบบหลักที่กล่าวข้างต้น คือ สินค้าหรือบริการเป็นที่พึงพอใจ มีความน่าเชื่อถือ มีความเป็นเลิศ บรรลุเป้าหมายองค์กร และผ่านการรับรองมาตรฐานสากล

ปัญหาสำคัญของการพัฒนาคุณภาพองค์กรคือ การทำงานอย่างมีคุณภาพ และการทำงานอย่างมีคุณภาพก็ขึ้นอยู่กับบุคลากรขององค์กรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเริ่มจากการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรกและมีการทำอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรไปในที่สุด คุณภาพจึงเป็นเรื่องของการบริหารจัดการที่ผู้บริหารต้องสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพควบคู่กัน ทั้งนี้เพราะคุณภาพไม่ใช่ทางเลือกขององค์กรอีกต่อไปแล้วภายใต้สถานการณ์ ณ วันนี้และอนาคต แต่คุณภาพกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541: 3)

3.2 ปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพ

คุณภาพขององค์กรย่อมมาจากบุคลากรที่มีคุณภาพ การที่องค์กรมีแต่ระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพ แต่ขาดบุคลากรคุณภาพ คุณภาพองค์กรก็อาจเกิดขึ้นได้ และองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพได้ต้องอาศัยเวลา การพัฒนาคุณภาพองค์กรจึงต้องอาศัยผู้บริหารเป็นผู้ป่มเพาะนิสัยแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการสร้างค่านิยมร่วมที่เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ ซึ่งก็คือปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพและมีอย่างน้อย 7 ประการ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2543: 27-29) ได้แก่

1. **ความเป็นระเบียบเรียบร้อย** หากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย จะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและทำให้ผลผลิตและคุณภาพสูงขึ้น
2. **การทำงานเป็นทีม** หากผู้บริหารสามารถสร้างจิตสำนึกและบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ และบุคลากรต่างมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจแล้ว จะทำให้องค์กรโดยรวมมีประสิทธิภาพ
3. **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** นอกจากการทำงานเป็นทีมที่คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักแล้ว ในการทำงานต้องมีการปรับปรุงวิธีการทำงานหรือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสภาพที่ดีที่สุดเมื่อดำเนินงานได้ระยะหนึ่งแล้วก็ต้องมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมเรื่อยไป
4. **การมุ่งที่กระบวนการ** ลักษณะการทำงานภายในองค์กรต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไป ตามลำดับอย่างเป็นกระบวนการแบบไร้รอยตะเข็บ (Seamless) ด้วยการส่งต่องานจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง บุคลากรทุกคนจึงต้องมีจิตสำนึกของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกในตนเอง และต้องมุ่งเน้นที่กระบวนการเป็นหลักเพื่อผลสุดท้ายของงาน
5. **การศึกษาและการฝึกอบรม** การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ผ่านการศึกษาและการฝึกอบรมเพิ่มเติม นอกจากจะทำให้บุคลากรทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพแล้ว การได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอีกด้วย
6. **การประกันคุณภาพ** องค์กรจะมีคุณภาพได้ต้องเริ่มที่นโยบายการประกันคุณภาพเป็นแกนหลัก และต้องมีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์ วิถีปฏิบัติ และแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องลดหลั่นเป็นรูปธรรม
7. **การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม** การให้โอกาสกับบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันและรักงานที่ทำ ตลอดจนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกระบวนการโดยรวมขององค์กร

3.3 ประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพ

เอ็ดเวิร์ด ดับบลิว เดมมิง (Edward W. Deming) ชาวอเมริกัน ผู้ซึ่งมีชีวิตอยู่ระหว่าง ค.ศ. 1900 ถึง 1993 (พ.ศ. 2443-2536) กล่าวว่าคุณภาพเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงานและอนาคตของทุกองค์กร คุณภาพเป็นปัจจัยอันดับต้น ๆ ต่อความสำเร็จของทุกองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและความสำคัญ ทั้งนี้เพราะการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพจะก่อให้เกิดปฏิริยาลูกโซ่ อันมีผลต่อเนื่องหลายประการ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2543: 27) เช่น สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนลดลง เพราะความผิดพลาดน้อยลง ลดความล่าช้า ไม่ต้องเสียเวลาแก้ไข และของเสียลดลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพราะใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยลง แต่ได้ผลลัพธ์มากขึ้นกว่าเดิม ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น เพราะคุณภาพสูงขึ้น หรือเวลาส่งมอบรวดเร็วขึ้น

3.4 แนวทางการพัฒนาคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา

การพิจารณาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาจะพิจารณาจากองค์รวมของสถาบัน หรือคุณภาพขององค์ประกอบ หรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และเมื่อนำผลการพิจารณาในเรื่องคุณภาพของส่วนประกอบมารวมกัน ก็จะกลายเป็นคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาหรือของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดน้ำหนักหรือความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบด้วย เช่น การพิจารณาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา อาจพิจารณาจากคุณภาพของการศึกษา คุณภาพของการเรียนการสอน คุณภาพของการวิจัย คุณภาพของอาจารย์ และคุณภาพของบัณฑิต เป็นต้น (อดุลย์ วิริยเวชกุล, 2540: 170)

การระบุคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า “คุณภาพ” ในเรื่องนั้น ๆ มีขอบเขตหรือความหมายเพียงใด และใช้ข้อบ่งชี้หรือปัจจัยใดบ้างในการประเมินว่ามีคุณภาพ “เด่น” หรือ “ด้อย” หรืออื่น ๆ มากน้อยเพียงใด ข้อบ่งชี้หรือปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปหรือไม่ ซึ่งยังมีคำถามอื่น ๆ ที่ตามมาด้วย เช่น ผู้ประเมินเป็นใคร การประเมินน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด ค่าใช้จ่ายของการประเมินเป็นเท่าใด และผลลัพธ์ของการประเมินเป็นอย่างไร ซึ่งสิ่งที่สำคัญมากที่สุดของการประเมินคุณภาพ คือ การนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น (อดุลย์ วิริยเวชกุล, 2540: 171)

ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานคุณภาพว่ามีองค์ประกอบใดบ้าง ใช้สิ่งใดเป็น “เกณฑ์” ในการวัดหรือการประเมินจึงต้องมีความชัดเจน ซึ่งสิ่งที่สำคัญคือ องค์ประกอบที่จะนำมาวัดหรือประเมินนั้น ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็น เพราะว่าหากไม่มีแล้วจะทำให้สาระสำคัญในการพิจารณาคุณภาพโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้รับการยอมรับหรือขาดความน่าเชื่อถือได้ เช่น องค์ประกอบในส่วนการเรียนการสอน การวิจัย น่าจะเป็นองค์ประกอบหลักหรือจำเป็นและต้องนำมากำหนดมาตรฐาน และกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน เป็นต้น (อดุลย์ วิริยเวชกุล, 2540: 171-172)

เกณฑ์ประเมินถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญมากในการประเมิน เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อผลของการประเมิน ดังนั้นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินต้องเป็นที่ยอมรับ เป็นรูปธรรม มีความตรงหรือสอดคล้องกับสาระในเรื่องที่จะประเมิน นอกจากนี้ ผู้ประเมินก็นับว่ามีความสำคัญมากด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในสังคมไทย ซึ่งต้องระมัดระวังในเรื่องความลำเอียงหรืออคติให้มาก ทั้งนี้การกำหนดผู้ประเมินจะสัมพันธ์กับความโปร่งใสและค่าใช้จ่ายในการประเมิน ถ้าสถาบันอุดมศึกษามีนโยบายที่เคร่งครัด เข้มงวด และต้องการความโปร่งใสอย่างเต็มที่ การประเมินคุณภาพก็จะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงตามมาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการนำเอาหน่วยงานภายนอกที่เชื่อถือได้เข้ามาประเมิน (อดุลย์ วิริยเวชกุล, 2540: 172)

การประเมินคุณภาพถือเป็นกลไกการบริหารจัดการ เป็นการประเมินเพื่อการพัฒนา ซึ่งในการทำงานตามปกติจะใช้วงจรเดมมิง (Deming cycle) คือ PDCA กล่าวคือเริ่มจากการวางแผนการทำงานหรือปรับปรุงงาน (Plan) ตามด้วยการดำเนินการ (Do) แล้วจึงเก็บข้อมูลตรวจสอบประเมินผลการทำงานนั้น (Check) เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดมาตรฐานวิธีการทำงานและการปรับปรุงงานต่อไปอีก (Action) เป็นวงจรต่อเนื่องกันไป ซึ่งเป็นเทคนิคของการควบคุมคุณภาพ (Quality control circle: QCC) (วิจารณ์ พานิช, 2542: 35)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552-2553

(The 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX)

ข้อมูลพื้นฐานและวัตถุประสงค์

จากเป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย...” สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงนำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่ามีประสิทธิภาพคือ 2009-2010: The Baldrige National Quality Program: Education Criteria for Performance Excellence มาแปลและเรียบเรียงเป็นฉบับภาษาไทยและใช้ชื่อว่า**เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552-2553 (The 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX)** โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ อันจะเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลต่อไป (สุเมธ แยมนุ่ม อ่างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552: คำนำ)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำมาใช้ประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน) เป็นการพิจารณาว่าการกระทำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันได้ชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร รวมถึงพิจารณาระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (85 คะแนน) เป็นการพิจารณาว่าสถาบันจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถาบันอย่างไร รวมทั้งพิจารณาการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (85 คะแนน) เป็นการพิจารณาถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟัง “เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” และนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน) เป็นการพิจารณาว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์เชิงความรู้ อย่างไร มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร และมีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (90 คะแนน) เป็นการพิจารณาว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจ จัดการ และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำศักยภาพที่มีมาใช้อย่างเต็มที่และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน ตลอดจนพิจารณาความสามารถของสถาบันในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (85 คะแนน) เป็นการพิจารณาว่าสถาบันมีวิธีการออกแบบระบบงานอย่างไร และมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินอย่างไร

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (90 คะแนน)เป็นการพิจารณาว่าสถาบันมีผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านอย่างไร เช่น ผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ด้านการมุ่งผู้ปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านการนำสถาบัน ระดับผลการดำเนินการควรมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและให้บริการในลักษณะเดียวกัน

สำหรับตัวอย่างเครื่องมือหรือเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาภายหลังการประเมินแล้ว เช่น การสื่อสารที่มีประสิทธิผล โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล กระบวนการนำองค์กร แผนสืบทอดตำแหน่ง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551: 32)

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices)

ศูนย์ผลิตภาพและคุณภาพแห่งอเมริกา (American Productivity & Quality Center: APQC) ให้นิยามของคำว่า “การปฏิบัติที่เป็นเลิศ” หรือ “Best practices” ว่าหมายถึง การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ จากนิยามดังกล่าวขยายความได้ว่า “การปฏิบัติที่เป็นเลิศ” หมายถึง วิธีการปฏิบัติขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือบรรลุความเป็นเลิศ ทั้งนี้ “การปฏิบัติที่เป็นเลิศ” ไม่จำเป็นต้องหมายถึงดีที่สุดในจริง ๆ ขององค์กรทั้งหมด อาจหมายถึงเฉพาะองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เป้าหมาย และสิ่งที่ดีที่สุดที่องค์กรมองหา เพราะองค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ สภาพการดำเนินงาน และปัจจัยภายในต่าง ๆ (บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช, 2546: 11)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือกิจกรรมที่ทำให้องค์กรมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

เป้าหมายสำคัญของการศึกษาเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศก็เพื่อนำสิ่งที่องค์กรอื่นทำได้ดีกว่ามาปรับใช้กับองค์กรของเราเพื่อให้องค์กรเราดีขึ้น การที่จะนำเอาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรอื่นมาปรับใช้กับองค์กรเรา ต้องค้นหาหรือวิเคราะห์ให้ได้ว่าความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศเกิดจากปัจจัยหรือกิจกรรมใด ซึ่งต้องอาศัยการสังเกตหรือการวิเคราะห์อย่างละเอียด (บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช, 2546: 55) ซึ่งพสุ เดชะรินทร์ (2548 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 6-7) กล่าวว่าโดยทั่วไปปัจจัยความสำเร็จขององค์กรชั้นเลิศ (Critical success factors for excellence organization) มี 7 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) การดำเนินงาน 3) นวัตกรรม 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) พันธมิตร 6) บุคลากร และ 7) ภาวะผู้นำ

ตัวอย่างปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (ปัจจุบันคือบริษัท ซี.พี. ออลล์ จำกัด (มหาชน)) ได้แก่ วิสัยทัศน์และการตัดสินใจของผู้บริหาร ทีมงานที่มีพลังและคุณภาพ และการยอมรับและความพึงพอใจของลูกค้า (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547: 35)

- ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ให้เข้มแข็ง สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม (จิราวรรณ ฉายสุวรรณ, 2546: X) ได้แก่ **กลุ่มที่ 1 ผู้นำที่มีคุณลักษณะและจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ** ได้แก่ การแสวงหาโอกาส ความกล้าเสี่ยงอย่างมีสติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ **กลุ่มที่ 2 ระบบการบริหารงานอย่างมืออาชีพ** ได้แก่ การนำผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาร่วมงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนและตัดสินใจการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูล การประเมินผลการปฏิบัติงานการควบคุมต้นทุน และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนนโยบายและแผนงาน **กลุ่มที่ 3 การประสมประสานกลยุทธ์การตลาดในการสร้างแบรนด์** ได้แก่ การกำหนดชื่อแบรนด์ และสัญลักษณ์ของแบรนด์ที่เหมาะสมกับภาพลักษณ์ของสินค้า การขยายขนาดและขอบเขตของผลิตภัณฑ์ และการจัดกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดด้านตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

จากแนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กรข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่าคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษาไทย เนื่องจากขณะนี้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตอุดมศึกษาด้านคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหม่ หากสามารถทำให้พันธกิจระดับอุดมศึกษาซึ่งได้แก่ การวิจัย การสอน การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีความเข้มแข็งมากขึ้นก็จะส่งผลดีต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

เนื้อหาสาระสำคัญที่นำเสนอในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ประกอบด้วยการพัฒนา
กลยุทธ์ และกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ดังนี้

4.1 การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์มีสาระสำคัญครอบคลุมเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์ ดังนี้

4.1.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง จุดของการกระทำหรือการตัดสินใจที่ฝ่ายบริหารระดับสูงกระทำลงไป โดยมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์เฉพาะทางที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Mescon, Albert & Khedouri, 1985: 224 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 12)

สาเหตุสำคัญที่องค์กรต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร 3 ประการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 26-27) กล่าวว่าคือ

1. ภาครัฐบาล ภาคธุรกิจ และภาคสังคม มีการขยายตัวเติบโตขึ้นและมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันมากขึ้นในรูปแบบของความร่วมมือและการเผชิญหน้ากัน
2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้การบริหารจัดการในที่เรื่องยาก ๆ ทำได้ง่ายขึ้น หรือการเลือกตัดสินใจจากข้อมูลตัวเลขจำนวนมาก ๆ ก็ทำได้สะดวกรวดเร็วขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายที่มีผลต่อการรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ กลายเป็นข้อจำกัดขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อประสานผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ

4.1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 16-17) ได้สังเคราะห์นิยามของคำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic management) จากนักวิชาการหลายท่านทั้งไทยและต่างประเทศ ได้แก่ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (2541), เสนาะ ตียาวี (2546), สมยศ นาวิการ (2539), ธงชัย สันติวงษ์ (2532) และ กลูอิค (Glueck, 1984) ว่าหมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถมีพัฒนาการและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญอย่างน้อย 2 ประการ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 17-19) คือ 1) การสร้างและธำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวอยู่เสมอ ในการ

กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และยังเป็นการพัฒนาศักยภาพองค์กรให้แข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง และ 2) การสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร เช่น ผู้บริหาร บุคลากร ลูกค้า ฯลฯ

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่างที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญหรือคุณค่าต่อองค์กร 4 ประการ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 19-22) คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน 3) การสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร และ 4) การสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีปัจจัยเกี่ยวข้องที่ต้องคำนึงถึง 5 ปัจจัย (พิภพพงษ์ วัฒนสินธุ์, 2541 อ้างถึงใน ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 16-17) ได้แก่

1. ลักษณะองค์กรที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับองค์กรว่ากำลังทำอะไร จัดอยู่ในธุรกิจประเภทใด และมีสถานะโดยรวมเป็นอย่างไร
2. ลักษณะองค์กรที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต เป็นการตั้งคำถามถึงความต้องการในอนาคตขององค์กร โดยพิจารณาจากเป้าหมายระยะยาวและระยะปานกลาง รวมถึงการมองถึงความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ
3. สภาพแวดล้อม เป็นการมองถึงสถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน การแข่งขัน และการดำรงอยู่ขององค์กร
4. การจัดสรรทรัพยากร เป็นการกำหนดลำดับก่อนหลัง ความจำเป็นเร่งด่วน และ ความสำคัญในการใช้งานของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กร เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการมองถึงเป้าหมายระดับต่าง ๆ ขององค์กร และวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรที่ต้องการ

ระดับของกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision) ที่ต้องวางทิศทางหรือกลยุทธ์ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น ซึ่งต้องดำเนินการให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กร

สามารถดำเนินงานได้สอดรับไปด้วยกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์องค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2551: 23; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 24-25; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2554: 33-34) คือ

1. **กลยุทธ์ระดับองค์กร/บริษัท** (Corporate strategy) เป็นการคาดการณ์สถานการณ์และความต้องการในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม ซึ่งถือว่าเป็น**กลยุทธ์ระดับนโยบาย** (Policy-level strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร และเป็นกลยุทธ์ใหญ่ที่ครอบคลุมทั่วทั้งหมดขององค์กร และมีระยะเวลาประมาณ 3-5 ปี ประกอบด้วยกลยุทธ์การเติบโต/ขยายตัว (Growth/Expansion strategy) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) และกลยุทธ์ถอยหรือหดตัว (Retrenchment) กลยุทธ์ระดับองค์กรนี้กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น อธิการบดี กรรมการผู้จัดการ ประธานกรรมการ หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นต้น

2. **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์กรตามแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ และถือว่าเป็น**กลยุทธ์ระดับโครงการ** (Project-level strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันและบางครั้งจะเรียกว่า **กลยุทธ์การแข่งขัน** (Competitive strategy) เช่น การเน้นต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง เป็นต้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารที่ตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (Business unit) ที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงาน

3. **กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ** (Operational or Functional strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามกระบวนการทำงานของแต่ละภารกิจ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการถือว่าเป็น**กลยุทธ์ระดับกิจกรรม** (Activity) ซึ่งเน้นการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท/องค์กรและระดับธุรกิจ

4.1.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 22-24) กล่าวว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อการเติบโตและอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี เพื่อจะได้ปรับตัวและคว้าโอกาสที่เกิดขึ้นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ทันเวลา ทั้งนี้การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงนี้ถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถแบ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 5 กระบวนการ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งเรียกกันทั่วไปว่า “การวิเคราะห์ SWOT” หรือ “SWOT Analysis” ว่าแต่ละปัจจัยช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดทิศทางองค์กรสามารถทำในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กรโดยเน้นที่ประโยชน์ที่จะได้รับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้มาพัฒนาหรือออกแบบให้เหมาะสมสำหรับใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ แล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ตามระดับชั้นขององค์กรจากกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์หน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปใช้ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นการติดตามและตรวจสอบผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงวิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง และปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเหมาะสมตามสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้ประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินงาน และสามารถประเมินผลการดำเนินงานว่าสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

สำหรับรายละเอียดในแต่ละกระบวนการมีดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

องค์ประกอบหนึ่งของแนวคิดที่ว่าด้วย “กลยุทธ์” คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์โครงสร้างภายในระบบบุคลากร ระบบการเงิน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารและอื่น ๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์อย่างเป็นรูปธรรมโดยเปรียบเทียบกับข้อมูลคู่แข่งเป็นประการสำคัญ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2551: 4)

องค์กรที่มีจุดแข็งและอยู่ในส่วนที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก็จะดำเนินนโยบายเชิงรุก และรักษาจุดแข็งเอาไว้เพื่อรักษาความได้เปรียบที่มีต่อคู่แข่ง

(Competitiveness) กรณีที่มีจุดอ่อน องค์กรก็จะต้องดำเนินนโยบายปรับปรุงหรือแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว และเปลี่ยนเป็นจุดแข็งให้ได้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ในกรณีที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนดังกล่าวได้ ก็คงจะต้องดำเนินนโยบายหาธุรกิจใหม่ที่องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ (สมชาย ภาคาสน์วิวัฒน์, 2551: 4-5)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรจะช่วยให้ฝ่ายบริหารจัดการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและทันสถานการณ์ โดยพยายามคาดการณ์ถึงเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสาระสำคัญที่จะกล่าวถึงในหัวข้อนี้ ประกอบด้วยมุมมองเรื่องสภาพแวดล้อมองค์กร ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ข้อควรระวังในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินสถานภาพองค์กร ดังนี้

มุมมองเรื่องสภาพแวดล้อมองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 91) อธิบายว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่ง**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก** หมายถึง การวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อทิศทางในอนาคตขององค์กร ประกอบด้วย การประเมินโอกาสและข้อจำกัดภายนอก ส่วนแบ่งตลาด การแข่งขัน และเทคโนโลยี ส่วน**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน** หมายถึง การพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร และคาดว่าจะมีผลกระทบต่อทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน การเงิน ผลิตภัณฑ์และบริการ และความสามารถภายใน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554: 44) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรเป็นระบบเปิด (Open system) สภาพแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาและมองหาประโยชน์ที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงาน และพยายามขจัดปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเพื่อป้องกันความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนับว่ามีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การประสานแผนงานขององค์กร และการกำหนดหน้าที่ขององค์กรที่เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร และกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร

นอกจากนี้ โครงสร้างของสภาพแวดล้อมสามารถแบ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) เป็นปัจจัยภายนอกระดับกว้างและมีผลทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กร จำแนกออกเป็น 4 ปัจจัยหลัก (Paul, 1983: 51-

55; Greenley, 1989: 73-75; Certo & Peter, 1991: 40-42 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2554: 46) ได้แก่ m

1. ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม เช่น ความต้องการของประชาชน ปัญหาสังคม ข้อเรียกร้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม แนวคิดอนุรักษ์ กระแสวัฒนธรรมต่างประเทศ ค่านิยม ความเชื่อ และขนบธรรมเนียม ประเพณี เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีปัจจุบัน นวัตกรรม เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวะการจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เช่น นโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ นโยบายรัฐบาล เป้าประสงค์ตามแผนกลยุทธ์กระทรวง การประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ และมาตรฐานการทำงาน เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating environment) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลทางตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร จำแนกออกเป็น 5 ปัจจัยหลัก (Paul, 1983: 47 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2554: 47) ได้แก่

1. สภาพปัญหาของการให้บริการ
2. ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ
3. ความคาดหวังของสังคมต่อการให้บริการ
4. ความพร้อมในการให้บริการ
5. กลุ่มอิทธิพลที่มีผลต่อการตัดสินใจการให้บริการ

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร จำแนกออกเป็น 6 ปัจจัยหลัก (Greenley, 1989: 64-66; Certo & Peter, 1991: 45 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2554: 48) ได้แก่

1. ปัจจัยด้านองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร และความชัดเจนของนโยบาย ฯลฯ

2. ประสิทธิภาพระดับผลลัพธ์ เช่น ผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย และความคุ้มค่าของภารกิจ

3. การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากร เช่น อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการลงโทษ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระหว่างการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต่าง ๆ การถ่ายทอดภูมิความรู้ก่อนเกษียณ ฯลฯ

4. ประสิทธิภาพทางการเงินและการระดมทุน

5. การบริหารพัสดุ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ความพร้อมของครุภัณฑ์ การใช้ครุภัณฑ์ การบำรุงรักษาครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ และการจัดหาวัสดุสิ้นเปลือง ฯลฯ

6. การบริหารจัดการ เช่น การวางแผนปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การสื่อสารภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ ฯลฯ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 36) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์มีความถูกต้องและเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่แท้จริง และสภาพแวดล้อมสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมที่อยู่รอบนอกองค์กรและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม กฎหมาย ความเป็นนานาชาติ ฯลฯ และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน แรงงาน กฎระเบียบ หุ้นส่วน ฯลฯ ทั้งนี้ขอบเขตของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอาจหมายถึงปัจจัยระดับโลก ระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น หรือระดับองค์กรก็ได้

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่อยู่ภายในขอบเขตองค์กรและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการ ทรัพยากรมนุษย์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยภายในองค์กรนี้จะเป็นตัวบ่งชี้หรือกำหนดความพร้อมในการแข่งขันและการดำเนินงานขององค์กรแต่ละแห่ง

ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เอกชัย บุญยาภิธาน (2553: 28-29) ได้สรุปประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐบาลไว้ (ตารางที่ 2.12) ดังนี้

ตารางที่ 2.12 ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		
ประโยชน์	องค์กรภาครัฐบาล	องค์กรภาคเอกชน
1. เพื่อสร้างความสมบูรณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	✓	--
2. นำกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้ในการแข่งขันด้านการตลาด หรือ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการทำธุรกิจหรือองค์กร	(✓)	✓
3. นำไปใช้ในการประกอบการทำแผนธุรกิจ	--	✓
4. นำไปใช้การบริหารในเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงาน	✓	✓

ข้อควรระวังในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “การวิเคราะห์ SWOT” หรือ “SWOT Analysis” นั้น เป็นวิธีที่ค่อนข้างง่าย แต่ในความง่ายนั้นก็กลับแฝงไว้ด้วยความยาก เนื่องจากประเด็นต่าง ๆ ที่นำมาวิเคราะห์จะเป็นนามธรรมหรืออัตวิสัย และไม่ค่อยมีความชัดเจนทำให้มีผลต่อการตีความว่าควรเป็นโอกาสหรืออุปสรรค หรือควรเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง ดังนั้น ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีข้อควรระมัดระวังอย่างน้อย 3 ประการ (เอกชัย บุญยาพิชฐาน, 2553: 28-29) ได้แก่

1. เมื่อตีความแตกต่างกันว่าจะมีโอกาสหรืออุปสรรค หรือจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งให้พยายามถกเถียงและแยกแยะให้ชัดเจน และต้องตัดสินใจให้ได้ว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน
2. ประเด็นที่หยิบยกขึ้นต้องเขียนให้สั้นและง่าย และเมื่ออ่านแล้วทุกคนต้องเข้าใจ
3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นนามธรรมสูงต้องทำออกมาให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด

การประเมินสถานภาพองค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554: 52-53) อธิบายว่าการวิเคราะห์ SWOT ในส่วนของ SW หรือจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่บ่งบอกถึงศักยภาพขององค์กร และในส่วนของ OT หรือโอกาสและอุปสรรคเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดและการขยายตัวขององค์กร แล้วนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เพื่อประเมินสถานภาพองค์กร โดยประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยจากสภาพแวดล้อมภายในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน เป็นต้น และประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร หลังจากนั้นจึงนำภาพรวมผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในมาทำการประเมินสถานภาพองค์กรในปัจจุบันว่ามีตำแหน่งโน้มเอียงไปในทางใดระหว่างจุดแข็งหรือจุดอ่อน และโอกาสหรืออุปสรรค และภายใต้สภาพการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกมากกว่าเพื่อจะนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรต่อไป

ทั้งนี้การประเมินสถานภาพขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ SWOT ต้องมีความชัดเจนว่าหน่วยของการวิเคราะห์ (Unit of analysis) มีลักษณะใด เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคธุรกิจ องค์กรประชาชน องค์กรมุ่งกำไร และปัญหาของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม รวมถึงสิทธิมนุษยชน นอกจากนี้ การวิเคราะห์ SWOT ยังต้องมีความชัดเจนว่าหน่วยของการวิเคราะห์ต้องการผลลัพธ์ลักษณะใด เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์ตามกลุ่มเป้าหมายต่อไป

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นการระบุหรือกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นขั้นตอนที่ต้องนำเอาผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ / เป้าประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) และตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPIs: Key Performance Indicators) (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2554: 55; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548: 70-78) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็น (To be) ซึ่งคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องเน้นถึงอนาคตองค์กรที่ดีกว่าในปัจจุบัน ให้ความหวังกำลังใจ และความทะเยอทะยานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถ่ายทอดความเป็นมาขององค์กรในอดีตและคุณค่าองค์กรที่จะเป็นในอนาคต มีความชัดเจนในวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรที่ปรับใหม่ ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เน้นความพิเศษหรือความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ใช้คำอุปมาอุปไมย สามารถวาดภาพหรือสร้างจินตนาการได้ และสามารถสื่อสารให้เกิดความศรัทธา ความผูกพัน และพร้อมอุทิศตนให้องค์กร

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการ (What to do) เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้กับองค์กร

คำถามสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดพันธกิจ ได้แก่ องค์กรดำเนินธุรกิจอะไร โดยพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ กลุ่มของของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นใคร และความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการจะได้รับการตอบสนองอย่างไร องค์กรจะเปลี่ยนแปลงพันธกิจเมื่อใด และองค์กรจะถ่ายทอดพันธกิจให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมได้อย่างไร

วัตถุประสงค์ / เป้าประสงค์ (Objective) หมายถึง ผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจะให้เกิดขึ้นตามพันธกิจ และจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ถือเป็นเป้าหมายระยะสั้น 1-3 ปี และต้องตั้งเป็นตัวเลขเพื่อให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจนมากที่สุด (กฤษณสิทธิ์ รื่นรมย์, 2556: 93)

เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การระบุวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ เพื่อป้องกันความสับสนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและเป็นบรรทัดฐานที่ดีในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เป้าหมายถือเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรที่ช่วยบอกทิศทางหรือความต้องการขององค์กรในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร (กฤษณสิทธิ์ รื่นรมย์, 2556: 93)

ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPIs: Key Performance Indicators) หมายถึง เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า

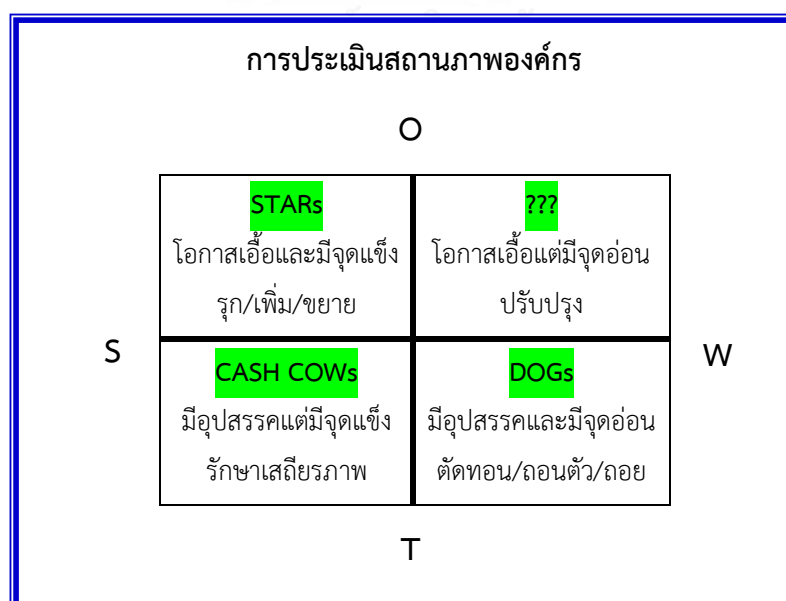
การกำหนดทิศทางขององค์กรของภาครัฐต้องมีกฎหมายรองรับและเริ่มด้วยการ ทบทวนพันธกิจขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ / เป้าประสงค์ แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ ขณะที่การ กำหนดทิศทางขององค์กรภาคเอกชนจะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ / เป้าประสงค์ ตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำต่อเนื่องหลังจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และถือเป็นรากฐานสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการ เชิงกลยุทธ์ของทุกองค์กร ซึ่งสาระสำคัญที่จะกล่าวถึงในหัวข้อนี้ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix และ ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อมีการประเมินสถานภาพองค์กรด้วยการประเมินความสัมพันธ์ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วจะต้องนำผลการวิเคราะห์มาพิจารณาถึง ความเป็นไปได้ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกัน (แผนภูมิที่ 2.8) ดังนี้



แผนภูมิที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินสถานภาพองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 121); วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554: 54 & 63)

เมื่อ **โอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง (SO_STARs: ดาวรุ่ง_เอื้อและเด่น)** ให้พิจารณาเลือกกลยุทธ์สร้างความเติบโต (Growth strategy) โดยอาจอยู่ในรูปของการขยายองค์กร หรือการมุ่งสร้างความเชี่ยวชาญ

เมื่อ **มีอุปสรรคแต่มีจุดแข็ง (ST_CASH COWs: วัวแม่ลูกอ่อน_ไม่เอื้อแต่เด่น)** ให้พิจารณาเลือกกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) โดยอาจอยู่ในรูปของการดำเนินงานในส่วนที่ยังไม่แล้วเสร็จด้วยความระมัดระวัง การหยุดการขยายตัวขององค์กร หรือการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรเพื่อเพิ่มรายได้

เมื่อ **โอกาสเอื้อแต่มีจุดอ่อน (WO_???: คำถาม_เอื้อแต่ด้อย)** ให้พิจารณาเลือกกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) โดยอาจอยู่ในรูปของการปรับปรุงขององค์กรให้ดีขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนที่มีอยู่

เมื่อ **มีอุปสรรคและมีจุดอ่อน (WT_DOGs: สุนัขจิ้งจอก_ไม่เอื้อและด้อย)** ให้พิจารณาเลือกกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategy) โดยอาจอยู่ในรูปของการฟื้นฟูองค์กร การตัดการดำเนินการบางอย่าง การยุบหน่วยงานบางส่วน หรือการเลิกกิจการ

การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix

การจัดทำ SWOT Matrix เป็นเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ไม่มี ความซับซ้อนมากนัก แต่ก็ไม่ควรให้มีประเด็นจากปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และปัจจัย ภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) มากจนเกินไป การตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์จึงถือว่า มีความสำคัญอย่างมาก สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix มีรายละเอียด (แผนภูมิที่ 2.9) (เอกชัย บุญยาพิชฐาน, 2553: 106-108) ดังนี้

กลยุทธ์ SO (Strength - Opportunity) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการนำจุดแข็งของ องค์กรที่วิเคราะห์ได้มารวมกับโอกาสที่ดีจากภายนอกที่เหมาะสมกัน ถือว่ากลยุทธ์นี้องค์กรทุกแห่ง แสวงหาและต้องการสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะปกป้องจุดแข็งขององค์กร และนำโอกาส อันดีมาใช้ และหากกลยุทธ์นี้สามารถช่วยแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรได้ด้วยก็จะทำประโยชน์ได้มาก ยิ่งขึ้น กลยุทธ์นี้พูดง่าย ๆ คือ “เอาโอกาสมาใช้”

กลยุทธ์ WO (Weakness - Opportunity) เป็นกลยุทธ์ในการพยายามที่จะลด จุดอ่อนขององค์กร และนำโอกาสอันดีจากภายนอกมารวมกับจุดอ่อนเพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์นี้จะช่วยในการกำหนดวิธีการปรับปรุงจุดอ่อนแล้วเปลี่ยนเป็นจุดแข็ง หรือพูดง่าย ๆ คือ “ปรับปรุงตนเอง”

กลยุทธ์ ST (Strength - Threat) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการนำจุดแข็งขององค์กรที่วิเคราะห์ได้มาจับคู่กับอุปสรรคภายนอก โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและลดปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอีกนัยหนึ่งคือการเอาจุดแข็งไปลดทอนปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการปรับเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส กลยุทธ์นี้พุดง่าย ๆ คือ “กำจัดอุปสรรค”

กลยุทธ์ WT (Weakness - Threat) เป็นกลยุทธ์ที่จับคู่ระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับอุปสรรคจากภายนอก องค์กรใดที่ต้องตกอยู่ในสภาพการณ์นี้จะมีทางเลือกเพียงการสู้เพื่อความอยู่รอดและหนีเพื่อตั้งหลักใหม่ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วภายใต้สภาพการณ์เช่นนี้องค์กรมักต้องการหลีกเลี่ยงหนีไปให้พ้นมากกว่า ซึ่งกลยุทธ์นี้พุดง่าย ๆ คือ “หนี”

	S	W
O	SO มีจุดแข็งและโอกาสเอื้อ	WO มีจุดอ่อนแต่โอกาสเอื้อ
T	ST มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค	WT มีอุปสรรคและมีจุดอ่อน

แผนภูมิที่ 2.9 การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix
ที่มา: เอกชัย บุญยาภิธาน (2553: 106)

ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548: 111) สรุปว่าการกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปจะเผชิญกับข้อจำกัดอยู่ 5 ด้าน ได้แก่

1. การเงิน กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลลัพธ์สูงต่อองค์กรอาจต้องใช้เม็ดเงินเพิ่มมากขึ้นเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น แต่ในการจัดหาเงินอาจทำได้ในขอบเขตที่จำกัด
2. ความเสี่ยง กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลตอบแทนสูงต่อองค์กรอาจมีความเสี่ยงสูงตามไปด้วย ผู้บริหารที่มีอำนาจการตัดสินใจพิจารณาว่าจะยอมให้มีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ในระดับใด
3. ชีตความสามารถขององค์กร กลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบการทำงานอย่างรวดเร็ว อาจประสบกับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ไม่เพียงพอ หรือบุคลากรปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. กระบวนการผลิต กลยุทธ์ที่ต้องแสวงหาช่องทางใหม่ ๆ ในกระบวนการผลิต โดยเฉพาะการจัดหาทรัพยากรนำเข้า อาจประสบกับปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอในตลาด

5. การตอบโต้ของคู่แข่ง กลยุทธ์ที่ต้องต่อสู้กับคู่แข่งอาจเกิดปัญหาตามมาจากการตอบโต้ของคู่แข่ง เช่น การเปิดหลักสูตรที่เหมือนกัน การลดราคา เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีความสำคัญและความซับซ้อนสูงมาก เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับขององค์กร มีขอบเขตความรับผิดชอบที่หลากหลาย และอาจจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ซึ่งสาระสำคัญที่จะกล่าวถึงในหัวข้อนี้ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548: 117-126) และณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552: 237-239) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญหรือกรอบแนวคิดที่ควรพิจารณาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้หลายประการ ได้แก่

1. ระดับการเปลี่ยนแปลง เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงไปจากกลยุทธ์เดิมมากน้อยเพียงใด รวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องทำหน้าที่ตัดสินใจ วางแผน และถ่ายทอดความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติ ตลอดจนแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและปรับปรุงการดำเนินงานให้ลุล่วงตามกลยุทธ์

3. โครงสร้างองค์กร เป็นพื้นฐานสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ช่องทางการสั่งงานหรือการติดต่อสื่อสาร และตำแหน่งงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น

4. วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว และตำนานขององค์กรที่ผ่านการถ่ายทอดกันมาระหว่างบุคลากรจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น

5. ระบบการจูงใจ เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบจูงใจจะทำให้บุคลากรยอมรับและไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น แต่ทั้งนี้ระบบการจูงใจอาจไม่ใช่อยู่ในรูปของตัวเงินก็ได้ เช่น การเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง การเพิ่มความรับผิดชอบ ฯลฯ

6. ระบบและกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ระบุถึงกิจกรรมของแต่ละโครงการที่จะดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรระดับปฏิบัติการนำไปดำเนินงานภายใต้การติดตามผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าโครงการ

7. การสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผลความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากการสื่อสารที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความเข้าใจ ลดข้อสงสัย ความสับสน ความขัดแย้ง ขว้าวลีต่าง ๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 249-250) อธิบายว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องมีการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม โดยผู้ที่รับผิดชอบต้องประสานงานให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร ซึ่งแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมี 4 ประการ ได้แก่

1. การทำความเข้าใจกลยุทธ์ ผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2. การกำหนดแผนปฏิบัติการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมในการวางแผนปฏิบัติการ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องงบประมาณ กำลังคน และเวลา รวมถึงการระดมความคิดร่วมกันในการกำหนดแนวทางการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จ การดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารโครงการต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการ ผลการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ความแตกต่างระหว่างความต้องการของแผนกับสิ่งที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์จริง ความสอดคล้องในการประสานงานระหว่างส่วนประกอบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการตระหนักถึงปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด และการกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน

4. การประเมินโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินอย่างไร และมีสาเหตุมาจากอะไร

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ และหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้หาทางแก้ไขต่อไป สำหรับสาระสำคัญที่จะกล่าวถึงในหัวข้อนี้ประกอบด้วยกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ระดับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ และปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้องค์กรรู้ถึงสถานการณ์การปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่วางแผนเอาไว้หรือมีความคลาดเคลื่อนไปจากแผนมากน้อยอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะช่วยตัดสินใจว่าองค์กรควรดำเนินกิจกรรมใดเพิ่ม หรือต้องจับตามองเรื่องใดมากเป็นพิเศษ ซึ่งกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอน (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2548: 136) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสิ่งที่จะควบคุมและประเมิน ขั้นตอนที่ 2 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนด และขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบผลลัพธ์การปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนด

ระดับการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการทบทวนและการประเมินผล ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2548: 137-146) ได้แก่

ระดับที่ 1 การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นการเฝ้าระวังและตรวจสอบความคลาดเคลื่อนจากแผนที่กำหนดไว้ให้รวดเร็วที่สุด เพื่อจะได้ตัดสินใจว่าองค์กรต้องจัดกระบวนการแก้ไขอะไรและอย่างไรต่อไป

ระดับที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน / โครงการ เป็นการพิจารณาถึงเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยจะประเมินผลเป็นระยะ ๆ เมื่อพบปัญหาจะได้แก้ไขได้ทันเหตุการณ์

ระดับที่ 3 การทบทวนพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการระดมความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนระยะยาวหรือแผนแม่บท

ระดับที่ 4 การทบทวนสภาพภาพขององค์กร เป็นการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม และเมื่อสภาพแวดล้อมองค์กรเปลี่ยนแปลงก็อาจต้องมีการทบทวนพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

ปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและชี้นำ และการประเมินผลและควบคุม แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการควบคุม ขณะที่บุคลากรก็มองว่าการควบคุมเป็นเรื่องของการจับผิด ดังนั้นการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ อย่างน้อย 6 ประการ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2548: 146-147) คือ 1) การต่อต้านการควบคุมของบุคลากร 2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคลากรที่ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการควบคุมและการประเมิน 3) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ 4) นโยบายการควบคุมและการประเมินไปผูกติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ขาดความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ กับประสิทธิผลขององค์กร และ 6) ข้อมูลไม่ถูกต้องและขัดแย้งกัน และระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นแบบเดียวกัน

กล่าวโดยสรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 กระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด ถ้าหากว่ามีการวางแผนดี ปฏิบัติได้ดีก็จะประสบความสำเร็จ ถ้าวางแผนดี ปฏิบัติได้ไม่ดีก็จะเกิดปัญหา ถ้าวางแผนไม่ดี ปฏิบัติได้ดีก็จะเกิดความเสี่ยง และถ้าวางแผนไม่ดี ปฏิบัติได้ไม่ดีก็จะเกิดความล้มเหลว

4.1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554: 71-74) อธิบายว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์หรือความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และความเสี่ยงระดับโครงการ ดังนี้

1. อุปสรรค ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม เช่น ความขัดแย้งของกลุ่มผลประโยชน์/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับการศึกษาของผู้รับบริการ ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ 2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น การสื่อสารผ่านดาวเทียมขัดข้อง ระบบอินเทอร์เน็ตล่ม ระบบซอฟต์แวร์ไม่เอื้อต่อการทำงาน ฯลฯ 3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยอัตรา อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ราคาพลังงาน การนัดหยุดงาน การแข่งขันกับตลาดต่างประเทศ ความเปลี่ยนแปลงของตลาดสินค้าหรือบริการ ฯลฯ และ 4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เช่น นโยบายรัฐบาล นโยบายพรรคการเมือง กฎหมายหรือระเบียบใหม่ ลำดับความสำคัญในการสนับสนุนงบประมาณ ความมั่นคง/ความปลอดภัยในพื้นที่เฉพาะ ฯลฯ

2. **จุดอ่อน** ประกอบด้วย 1) การบริหารงานระดับนโยบาย เช่น การโอนเงินล่าช้า การเวนคืนที่ดิน ฯลฯ และ 2) กระบวนการผลิตและให้บริการ เช่น การวางแผนขาดรายละเอียดที่ครบถ้วน การทำสัญญาล่าช้า การจัดหาวัตถุดิบ อุบัติเหตุระหว่างการทำงาน การมีส่วนร่วมของพหุภาคี การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การโอนย้ายงานของบุคลากร ฯลฯ

3. **ความเสี่ยงระดับโครงการ** ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงทางการเมือง เช่น สาธารณชนไม่ได้รับประโยชน์ กฎหมายไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและไม่ได้รับการแก้ไข ฯลฯ 2) ความเสี่ยงในการบริหารจัดการ เช่น ข้อมูลที่ได้รับไม่ถูกต้องหรือไม่ชัดเจน จำนวนผู้เกี่ยวข้องมาก และหลากหลายทำให้ยุ่งยากต่อการบูรณาการ ไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในแต่ละระดับ ฯลฯ 3) ความเสี่ยงในกระบวนการผลิต เช่น ขาดความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขาดการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระบบการติดตามและประเมินผล ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดประสิทธิภาพ ฯลฯ และ 4) ความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ขาดการพิจารณาปริมาณและแหล่งที่มาของเงินงบประมาณ ขาดการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย ใช้จ่ายฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น ฯลฯ

4.2 กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

กลยุทธ์น่านน้ำสีครามมีสาระสำคัญครอบคลุมเรื่องความหมายของน่านน้ำสีคราม หลักการสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เครื่องมือและผลลัพธ์การสร้างน่านน้ำสีคราม และอุปสรรคของการใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ดังนี้

4.2.1 ความหมายของน่านน้ำสีคราม

แนวคิดเรื่องกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS) ก่อตัวขึ้นเมื่อ 20 กว่าปีมาแล้ว โดยด็บบเบิลยู ชาน คิม (W. Chan Kim) และเรเน โมบอร์ค (Ranee Mauborgne) ที่มีความเห็นว่ากลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่การแข่งขันที่จะมีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งพ่ายแพ้ แม้ว่ากลยุทธ์ไม่อาจหลีกเลี่ยงการแข่งขันได้ แต่กลยุทธ์ก็ควรมีเรื่องของการสร้างเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

คิม & โมบอร์ค (Kim & Mauborgne) นิยามคำว่า “น่านน้ำสีคราม” (Blue Ocean) ว่าหมายถึง พื้นที่ในตลาดที่ยังไม่มีการจับจอง หรืออาจจะมีผู้เล่นน้อยมาก เป็นการสร้างความต้องการและโอกาสเติบโต และผลกำไร (ศิริวรรณ, ผู้แปล, 2549: 5) ซึ่งแตกต่างจาก “น่านน้ำสีแดง” (Red Ocean) ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อช่วงชิงตลาดระหว่างคู่แข่งหลายราย เนื่องจากสถานการณ์ตลาดมีลักษณะอุปสงค์ (Demand) น้อยกว่าอุปทาน (Supply) หรือตลาดกำลังอยู่ในช่วงขาลง

คิมเชื่อว่าบริษัทหรือองค์กรที่ยอดเยี่ยมอาจล่มสลายได้เช่นกัน เมื่อคนดีหรือคนเก่งออกจากบริษัท/องค์กรไป แล้วไม่มีคนดีหรือคนเก่งเข้ามาทดแทน เช่น มหาวิทยาลัยจะดีได้ เมื่อได้ **อาจารย์ที่ดีและนักศึกษาดี** แต่เมื่อคนดี ๆ ออกไปแล้ว และขาดคนดีเข้ามาเสริมก็อาจทำให้มหาวิทยาลัยเสื่อมถอยลงได้เช่นกัน กลยุทธ์น่านน้ำสีครามมุ่งศึกษาเฉพาะ **การเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์** (Strategic moves) ซึ่งหมายถึงชุดของกิจกรรมด้านการจัดการและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการในท้องตลาดที่สร้างใหม่ เช่น วอล์คแมน (Walkman) เป็นการเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ของโซนี่ และ iPod และ iPhone ของแอปเปิล เป็นต้น

กลยุทธ์น่านน้ำสีครามจะมีประสิทธิผลเมื่อนำมาใช้ในสถานการณ์ที่อุปทาน (Supply) มีมากกว่าอุปสงค์ (Demand) ซึ่งภายใต้บริษัท/องค์กรต้องมีการสร้างสมดุลของการบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอ (Portfolio) (ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทรวงูร, 2552: 25) ทั้งนี้การสร้างน่านน้ำสีครามจะช่วยลดค่าใช้จ่ายสำหรับทั้งผู้บริโภค/ผู้ซื้อ และองค์กร กล่าวคือในด้านผู้บริโภค/ผู้ซื้อ จะได้รับคุณค่าจากประโยชน์และราคาที่องค์กรเสนอให้ ส่วนองค์กรได้รับคุณค่าจากราคาและโครงสร้างค่าใช้จ่าย (ศิริวรรณ, ผู้แปล, 2549: 20)

สำหรับหลักการพื้นฐานของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งมี 5 ประการนั้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงได้เปรียบเทียบกับกลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทรวงูร, 2550:18-19; ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทรวงูร, 2551:16; ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทรวงูร, 2552: 27; พิธีรัฐ สวัสดิ์จันทร์, 2553: 86) (ตารางที่ 2.13) ดังนี้

ตารางที่ 2.13 เปรียบเทียบหลักการพื้นฐานระหว่างกลยุทธ์น่านน้ำสีแดงและกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy: ROS)	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS)
1. แข่งขันกันบนพื้นที่ตลาดที่มีอยู่แล้ว	1. สร้างพื้นที่ตลาดใหม่ที่ยังไม่มีการแข่งขัน
2. ห้ำหั่นคู่แข่ง	2. ทำให้การต่อสู้แข่งขันไม่อยู่ในความสนใจ
3. ใช้ความต้องการที่มีอยู่แล้ว	3. สร้างและจับความต้องการใหม่ ๆ
4. ต้องแลกระหว่างคุณค่ากับต้นทุน	4. ทำลายข้อจำกัดระหว่างคุณค่ากับต้นทุน
5. ผสานระบบกิจกรรมของบริษัท/องค์กรทั้งหมด ด้วยการเลือกกลยุทธ์สร้างความแตกต่างหรือกลยุทธ์ต้นทุน	5. ผสานระบบกิจกรรมของบริษัท/องค์กรทั้งหมด เพื่อให้ได้ทั้งความแตกต่างและต้นทุนต่ำควบคู่กัน

4.2.2 หลักการสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

หลักการสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มี 2 ส่วนหลัก (ศิริวรรณ, ผู้แปล, 2549: 27) คือ **ส่วนการสร้าง** ครอบคลุมการกำหนดขอบเขตการตลาดใหม่ การมองภาพใหญ่ การก้าวข้ามความ

ต้องการเดิม และการลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง และ**ส่วนการปฏิบัติ** ได้แก่ การเอาชนะอุปสรรคสำคัญในองค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สำหรับสาระสำคัญของแต่ละหลักการมีดังนี้

1. กำหนดขอบเขตการตลาดใหม่ (Reconstruct market boundaries)

เป็นการสร้างขอบเขตการตลาดใหม่เพื่อสร้างน่านน้ำใหม่หรือน่านน้ำสีคราม ซึ่งมีวิธีคิดอยู่ 6 ข้อ ได้แก่

ข้อแรก มองข้ามไปหาอุตสาหกรรมทางเลือก (Look across alternative industries) โดยทั่วไปแล้วบริษัทที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือให้บริการอย่างเดียวกันก็จะแข่งขันกันเองอยู่แล้ว และยังคงแข่งกับอุตสาหกรรมเดียวกันอีกด้วย แต่หากมีผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการที่เป็นทางเลือกใหม่ แต่สามารถตอบสนองประโยชน์ใช้สอยหลักได้เหมือนกันก็สามารถเข้ามาทดแทนผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการเดิมได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่นกรณีของเน็ตเจ็ตส์ (NetJets) ผู้ให้บริการเครื่องบินเจ็ตรายย่อยที่เน้นความยืดหยุ่น ใช้เวลาการเดินทางสั้นกว่า ประสบการณ์การเดินทางที่ปลอดจากความวุ่นวาย และราคาสมเหตุสมผล ทำให้องค์กรไม่นิยมใช้บริการของสายการบินพาณิชย์ในการเดินทางเพื่อทำธุรกิจ

ข้อสอง มองข้ามกลุ่มกลยุทธ์ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Look across strategic groups within industries) กลุ่มบริษัทที่ดำเนินอุตสาหกรรมอย่างเดียวกัน ก็มักจะใช้กลยุทธ์พื้นฐานที่เหมือนหรือคล้าย ๆ กัน แต่หากมองข้ามกลุ่มกลยุทธ์เหล่านี้ออกไปได้ แล้วสร้างกลยุทธ์ใหม่ภายในกลุ่มกลยุทธ์เดียวกันก็จะสามารถเปิดพื้นที่ตลาดใหม่ได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่นกรณีของเคิร์ฟ (Curves) บริษัทฟิตเนสออกกำลังกายสำหรับผู้หญิงที่ได้เปลี่ยนประสบการณ์การออกกำลังกายของผู้หญิงให้แตกต่างจากการไปฟิตเนสทั่วไป ด้วยรูปแบบการให้บริการที่ไม่เน้นแนวคิดเรื่องสุขภาพ แต่ทำให้การออกกำลังกายเป็นเรื่องสนุกและไม่ยุ่งยากทั้งในด้านเครื่องออกกำลังกายและการเดินทาง

ข้อสาม มองข้ามห่วงโซ่ของผู้ซื้อ (Look across chain of buyers) ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะมองเพียงกลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายหลัก แต่ภายใต้ห่วงโซ่ของผู้ซื้อนั้น ผู้ซื้ออาจเป็นผู้ตัดสินใจซื้อโดยตรงหรือทางอ้อม ผู้จ่ายเงินซื้อผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการ อาจไม่ได้เป็นผู้ใช้ และบางครั้งผู้มีอิทธิพลก็เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ตัวอย่างเช่นกรณีของโนโว นอร์ดิสก์ (Novo Nordisk) ผู้ผลิตอินซูลินจากประเทศเดนมาร์กที่หันมาใส่ใจผู้ป่วยโรคเบาหวาน แทนการเน้นความสนใจไปที่แพทย์ผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจสั่งซื้ออินซูลินและต้องการอินซูลินบริสุทธิ์ ด้วยการหันมาพัฒนาโนโวเพน (NovoPen) ปากกาฉีดอินซูลินเข้าสู่ร่างกายที่ใช้งานง่ายแทนหลอดฉีดยา และโนโวเล็ต (NovoLet) ปากกาฉีดอินซูลินชนิดใช้แล้วทิ้ง

ข้อสี่ มองข้ามสินค้าและบริการเพิ่มเติม (Look across complementary product and services offerings) ผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการส่วนใหญ่แล้วต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้าเกี่ยวข้องกับที่จอดรถหรือที่ตั้ง คอมพิวเตอร์ (ฮาร์ดแวร์) เกี่ยวพันกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (ซอฟต์แวร์) ซึ่งความเกี่ยวพันเหล่านี้ย่อมมีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ ฯลฯ ซึ่งการมองหาคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ที่ซ่อนอยู่ในผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการเสริม จะเป็นช่องทางเปิดตลาดใหม่ได้ ตัวอย่างเช่นกรณีของฟิลิปส์ (Philip) ที่สังเกตเห็นว่าอุตสาหกรรมกาน้ำชาของอังกฤษมียอดขายตกต่ำและผลกำไรลดลง โดยสาเหตุไม่ได้มาจากตัวกาน้ำชา แต่เป็นเพราะน้ำประปาที่นำมาต้มชามีหินปูนปะปน และจะสะสมอยู่ในกาน้ำเมื่อต้มน้ำ ฟิลิปส์จึงสร้างกาน้ำชาใหม่ที่มีที่กรองอยู่ตรงปากเพื่อดักจับหินปูนขณะเทน้ำออก ทำให้หินปูนไม่ปนเปื้อนลงในน้ำชา ผลก็คือชาวอังกฤษหันมาต้มน้ำด้วยกาใบใหม่ซึ่งมีที่กรองกันอย่างกว้างขวาง

ข้อห้า มองข้ามแรงดึงดูดใจด้านหน้าที่/ประโยชน์หรืออารมณ์ (Look across functional or emotional appeal to buyers) การแข่งขันของอุตสาหกรรมบางครั้งก็จะแข่งกันด้วยราคา หน้าที่/ประโยชน์ใช้สอย หรืออารมณ์ที่ผู้บริโภค/ลูกค้าจะได้รับจากผลิตภัณฑ์/สินค้าหรือบริการนั้น ๆ โดยต่างมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค/ลูกค้า แต่ถ้าหากว่าบริษัทสามารถทำหายจุดเน้นด้านการใช้งานหรืออารมณ์ความรู้สึกของอุตสาหกรรมที่ตนเองอยู่ก็อาจทำให้พบพื้นที่ตลาดใหม่ที่คาดไม่ถึงก็เป็นได้ ตัวอย่างเช่นกรณีของคิวบีเฮ้าส์ (QB House) ร้านตัดผมในประเทศญี่ปุ่นที่เปลี่ยนแนวคิดร้านตัดผมใหม่ที่เน้นประโยชน์ใช้สอยมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก ด้วยการลดเวลาที่ใช้ในการเข้าร้านตัดผมจากประมาณ 1 ชั่วโมงเป็น 10 นาที โดยการตัดและเปลี่ยนกระบวนกรภายในร้านตัดผมใหม่ที่เน้นแต่การตัดผมเท่านั้น เช่น ยกเลิกการเสิร์ฟชา กาแฟ ไม่มีบริการบีบขวดไพล่ สร้างระบบสระผมด้วยอากาศ ผลที่ตามมาคือราคาตัดผมลดลงประมาณ 3-5 เท่า และผู้มาใช้บริการไม่ต้องเสียเวลานานกับการตัดผม เหล่านี้ทำให้กิจการของคิวบีเฮ้าส์เติบโตอย่างรวดเร็ว

ข้อหก มองข้ามเวลา (Look across time) อุตสาหกรรมทุกประเภทหนีไม่พ้นที่จะต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มต่าง ๆ จากภายนอก เช่น อินเทอร์เน็ต การรวมกลุ่มทางการค้า การใส่ใจสิ่งแวดล้อม เป็นต้น บริษัทต่าง ๆ จึงต้องเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการมองไปยังอนาคตหรือมองข้ามกาลเวลาก็จะช่วยสร้างพื้นที่ตลาดใหม่ขึ้นมาได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่นกรณีของซิสโก้ซิสเต็มส์ (Cisco System) ที่สร้างพื้นที่ว่างตลาดใหม่ด้วยการคิดมองข้ามแนวโน้มของกาลเวลา โดยมองเห็นภาพความต้องการการแลกเปลี่ยนข้อมูลความเร็วสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขณะนั้นสถานการณ์การส่งผ่านข้อมูลทำได้ในอัตราที่ช้า เครือข่ายคอมพิวเตอร์ไม่สมดุล ขณะที่ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตกลับเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ซิสโก้ซิสเต็มส์มองเห็นโอกาสตรงจุดนี้จึง

พัฒนารูเตอร์ สวิตช์ และอุปกรณ์เครือข่ายต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลทำได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการหยุดนิ่งของซิสโก้ซิสเต็มส์นี้เป็นการคิดริเริ่มเชิงคุณค่าอย่างแท้จริง

2. การมองภาพใหญ่ (Focus on the big pictures, not numbers)

องค์กรส่วนใหญ่มักมองแต่ตัวเลขกำไร ยอดขาย และงบประมาณ โดยละเลยว่าจะทำให้บรรลุผลสำเร็จอย่างไร และยังกระโดดลงไปเล่นในอาณาบริเวณน่านน้ำสีแดง ซึ่งคิม & โมบอร์ค (2005: 84) ได้เสนอ “ขั้นตอน 4 ประการที่จะช่วยให้เห็นภาพกลยุทธ์” ได้แก่ 1) ความตื่นตัวเชิงภาพ มองว่าผู้บริหารไม่ชอบและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2) การสำรวจเชิงภาพ มองว่าผู้บริหารชอบอาศัยข้อมูลจากแหล่งภายนอกและรายงาน 3) ภาพกลยุทธ์ มองว่าตัวแทนแต่ละทีมต้องนำเสนอภาพกลยุทธ์เก่าและใหม่ และ 4) การสื่อสารด้วยภาพ มองว่าการสื่อสารกลยุทธ์ใหม่ออกไปเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจใหม่ให้กับบุคลากรองค์กร สำหรับวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน 4 ประการที่จะช่วยให้เห็นภาพกลยุทธ์โดยสรุปปรากฏ (ตารางที่ 2.14) ดังนี้

ตารางที่ 2.14 สรุปขั้นตอน 4 ประการที่จะช่วยให้เห็นภาพกลยุทธ์

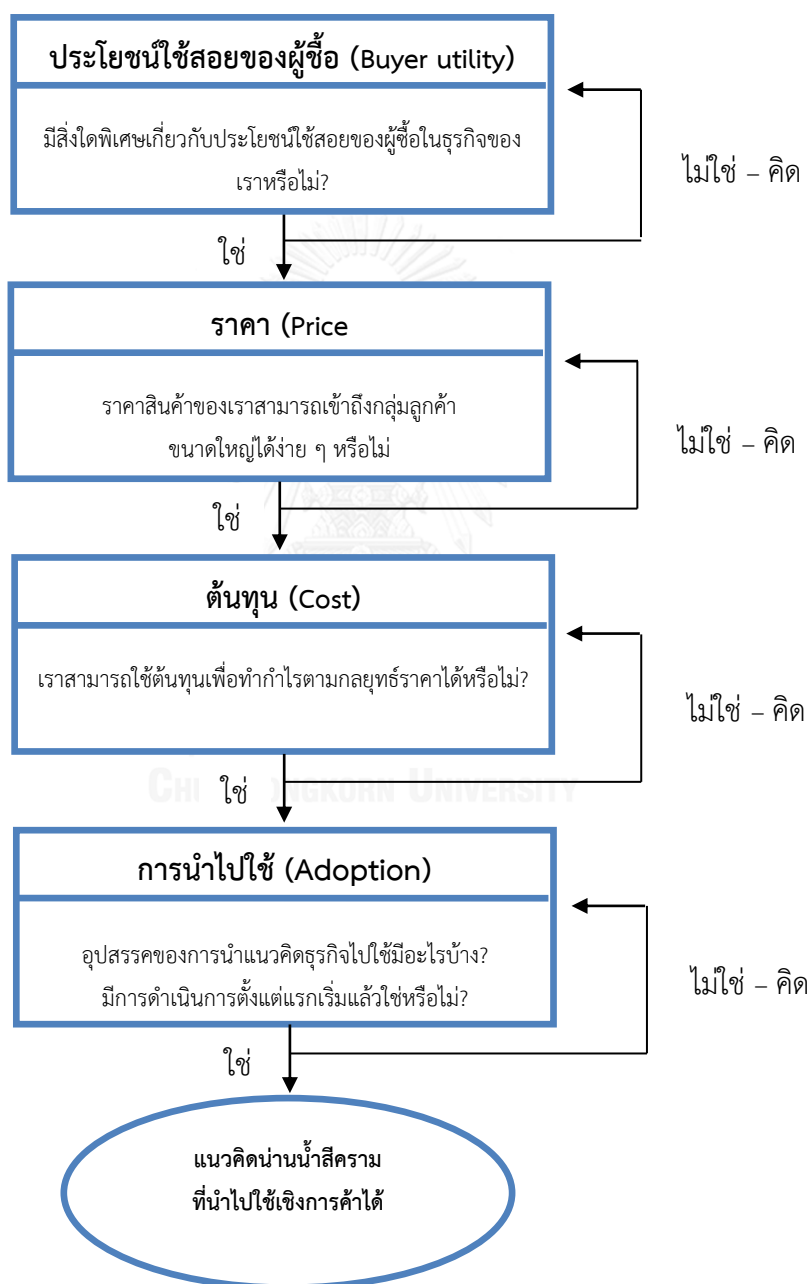
ขั้นตอน	วิธีการ
1. ความตื่นตัวเชิงภาพ (Visual awakening)	- เปรียบเทียบธุรกิจของเรากับคู่แข่ง ด้วยการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ตามสภาพที่เป็นจริง - พิจารณาว่ากลยุทธ์ของเราจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง
2. การสำรวจเชิงภาพ (Visual exploration)	- ออกภาคสนามสำรวจขอบเขตการตลาดใหม่เพื่อสร้างน่านน้ำใหม่หรือน่านน้ำสีคราม - สังเกตประโยชน์ที่โดดเด่นของผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการทางเลือก - พิจารณาว่าควรจัดปัจจัยใดออก สร้างขึ้นใหม่ หรือเปลี่ยนแปลง
3. ภาพกลยุทธ์ (Visual strategy fair)	- วาดภาพ “ที่ควรจะเป็น” ลงบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยการสำรวจเชิงภาพภาคสนามเป็นแนวทาง - รับฟังเสียงสะท้อนบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ทางเลือกจากลูกค้า ลูกค้าของคู่แข่ง และผู้ที่ใช่ลูกค้า - ใช้เสียงสะท้อนมาสร้างกลยุทธ์ในอนาคต “ที่จะ” ดีที่สุด
4. การสื่อสารด้วยภาพ (Visual communication)	- นำเสนอภาพเชิงกลยุทธ์เก่าและใหม่ โดยใช้กระดาษ 1 หน้า เพื่อให้สะดวกในการเปรียบเทียบ - สนับสนุนเฉพาะโครงการและการดำเนินการที่ช่วยให้บริษัทปิดช่องว่างนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่

3. การก้าวข้ามความต้องการเดิม (Reach beyond existing demand)

กลยุทธ์น่านน้ำสีครามแบ่งประเภทของผู้ที่ยังไม่ใช่ลูกค้าหรือผู้ที่จะเป็นลูกค้าในอนาคตไว้เป็น 3 ชั้น ซึ่งเรียกว่า “The Three Tiers of Customers” คือ ชั้นแรกเป็นกลุ่มที่ไม่ได้เป็นลูกค้า แต่ “กำลังจะเป็น” พร้อมรอรับข้อเสนอที่ดีกว่า เช่น คาเซลลา ไวน์ของออสเตรเลียที่สร้างตลาดใหม่ของการดื่มไวน์กับลูกค้าชั้นที่หนึ่ง ชั้นที่สองเป็นกลุ่มที่ไม่ได้เป็นลูกค้า ซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกตลาดของเรา เช่น คณะละครสัตว์เซียร์คสร้างมิติใหม่ของตลาดการดูละครสัตว์กับลูกค้าชั้นที่สองที่เป็นผู้ใหญ่และลูกค้าที่เป็นองค์กร และชั้นที่สามเป็นกลุ่มที่ไม่ได้เป็นลูกค้า ซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างจากตลาดของเราและตลาดคู่แข่ง

4. การลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง (Get the strategic sequence right)

เมื่อศึกษาวิธีการค้นพบน้ำนํ้าสึคราม สร้างแผนผังไปเชิงกลยุทธ์ที่ระบุถึงกลยุทธ์ นํ้านํ้าสึครามในอนาคต และสำรวจกลุ่มผู้ซื้ออนาคตแล้ว ต่อไปคือการลำดับกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเริ่มด้วยประโยชน์ใช้สอยของผู้ซื้อ (Buyer utility) ราคา (Price) ต้นทุน (Cost) และการนำไปใช้ (Adoption) (แผนภูมิที่ 2.10)



แผนภูมิที่ 2.10 ลำดับกลยุทธ์นํ้านํ้าสึคราม

ที่มา: คิม & โมบอร์ค (Kim & Mauborgne 2005: 118)

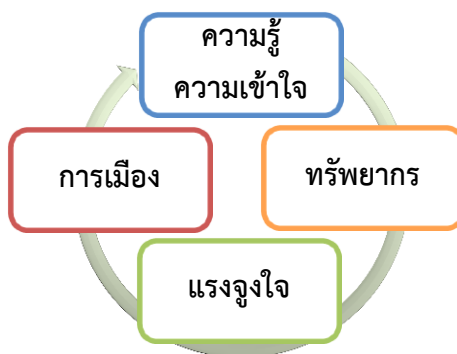
5. การเอาชนะอุปสรรคสำคัญในองค์กร (Overcome key organizational hurdles) ครอบคลุมความรู้ความเข้าใจ ทรัพยากร แรงจูงใจ และการเมือง (แผนภูมิที่ 2.11) ดังนี้

1) ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive hurdles) ผู้บริหารต้องออกจากห้องทำงานเพื่อเข้ามาดูสภาพการณ์ตลาดที่แท้จริงด้วย ไม่ควรอาศัยแต่ข้อมูลจากผลสำรวจตลาดอย่างเดียว เพราะการพบปะกับลูกค้าโดยตรงจะทำให้ทราบถึงความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเข้าหาลูกค้าที่ไม่พึงพอใจบริษัท เพื่อสอบถามหาความจริงและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการจากบริษัท? ผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการของบริษัทสามารถสนองความต้องการจำเป็นของลูกค้าได้หรือไม่?

2) ทรัพยากร (Resource hurdles) เมื่อบริษัทก้าวเข้ามาเล่นยังน่านน้ำสีครามแล้ว และบุคลากรในบริษัท/องค์กรต่างยอมรับความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนกลยุทธ์ และเห็นด้วยกับกรอบกลยุทธ์ใหม่ในระดับหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจะเผชิญกับปัญหาเรื่องทรัพยากรที่จำกัด หรืองบประมาณไม่พอเพียง ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขอุปสรรคนี้คือ การเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยการจัดสรรทรัพยากรใหม่ระหว่างหน่วยงานที่ขาดกับหน่วยงานที่มีเกิน โดยพิจารณาถึงกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรน้อยแต่มีศักยภาพในการให้ผลการปฏิบัติงานสูง และกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรมาแต่ให้ผลการปฏิบัติงานน้อย

3) แรงจูงใจ (Motivational hurdles) เมื่อองค์กรก้าวมาถึงจุดหักเหหรือเปลี่ยนแปลงด้วยกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ สำหรับแนวทางการจูงใจบุคลากรให้ได้ผลอย่างรวดเร็วด้วยต้นทุนต่ำ ได้แก่ การใช้แกนนำ ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลสำคัญในองค์กร การแสดงภาพการกระทำของแกนนำที่ซำ ๆ และชัดเจน และการกำหนดกรอบความท้าทายเชิงกลยุทธ์

4) การเมือง (Political hurdles) การวางแผน อุปบาย และการเมืองในองค์กรเป็นเรื่องจริงที่ยากจะปฏิเสธได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรก้าวเดินมาถึงจุดของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผู้คัดค้าน เพราะมีเรื่องผลประโยชน์แอบแฝงเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อที่จะเอาชนะการเมืองในองค์กรผู้นำต้องมองให้ออกว่าใครได้รับผลประโยชน์มากที่สุดจากการเปลี่ยนแปลง และใครเป็นผู้ที่เสียหายมากที่สุดจากการเปลี่ยนแปลง แล้วส่งบุคคลที่มีความชำนาญด้านการเมืองในองค์กรที่เป็นที่นับถือ และรู้ว่าลวงหน้าระเบิดอยู่ตรงไหนเข้าไปเตรียมพร้อมตั้งรับหรือจัดการ ทั้งนี้การสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาจะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันทำให้การเมืองในองค์กรลดลงได้



แผนภูมิที่ 2.11 อุปสรรคการนำกลยุทธ์น่าน้ำสีครามไปปฏิบัติ
ที่มา: คิม & โมบอร์ค (Kim & Mauborgne 2005: 150)

6. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Build execution into strategy)

กระบวนการนำกลยุทธ์น่าน้ำสีครามไปปฏิบัติ เป็นเรื่องของการสร้างความไว้วางใจ แรงจูงใจ และบรรยากาศที่เป็นธรรมตั้งแต่ระดับพนักงานถึงผู้บริหารสูงสุด ซึ่งเรียกว่า “Fair Process of Strategy” ซึ่งหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความเป็นธรรม ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม (Engagement) การอธิบาย (Explanation) และความคาดหวัง (Expectation)

“Fair Process of Strategy” ประกอบด้วยกระบวนการสร้างกลยุทธ์ ทักษะคน พฤติกรรม และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ต้องสร้างให้ฝังลึกเข้าไปในจิตวิญญาณและความคิดของบุคลากรทุกคนในองค์กร (แผนภูมิที่ 2.12)

กระบวนการสร้างกลยุทธ์ - กลยุทธ์ที่ได้รับการกำหนดหรือสร้างมาอย่างดี เมื่อนำไปปฏิบัติอาจล้มเหลวได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องอธิบายและสร้างความเข้าใจกับบุคลากรถึงความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน

ทัศนคติ - เมื่อบุคลากรเข้าใจในเหตุผลและความจำเป็นขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่แล้วก็จะเกิดความไว้วางใจระหว่างกัน ซึ่งความไว้วางใจนี้จะนำไปสู่การผูกพันตนเองพร้อมอุทิศตนให้กับการทำงาน และรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญ

พฤติกรรม - การที่บุคลากรมีความเข้าใจกัน ไว้วางใจต่อกัน และมุ่งมั่นทำงานให้กับองค์กรแล้ว บุคลากรจะก้าวไปอีกขั้นด้วยการอาสาทำงานนอกเหนือไปจากหน้าที่ที่กำหนดไว้

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ - การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะบรรลุผลสมบูรณ์เมื่อบุคลากรสามารถริเริ่มงานใหม่ได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการทำงานที่เกินความคาดหมายหรือความคาดหวัง



แผนภูมิที่ 2.12 ผลของกระบวนการที่เป็นธรรมชาติต่อทัศนคติและพฤติกรรมบุคลากร
ที่มา: คิม & โมบอร์ค (Kim & Mauborgne 2005: 174)

4.2.3 เครื่องมือและผลลัพธ์การสร้างน่าน้ำสีคราม

การสร้างน่าน้ำสีครามจะอาศัยเครื่องมือที่สำคัญเป็นตัวช่วยในการมองหาคุณค่าใหม่ที่จะกลายมาเป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่าในที่สุด หรือก็คือผลลัพธ์การสร้างน่าน้ำสีครามขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ **ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas)** ใช้สำหรับวิเคราะห์สำรวจภาพแวดล้อมองค์กร และ **กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)** ใช้สำหรับสร้างเส้นโค้งคุณค่าใหม่ (New value curve)

สำหรับสาระสำคัญของแต่ละเครื่องมือและผลลัพธ์การสร้างน่าน้ำสีคราม มีดังนี้

1. ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas)

ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบการวิเคราะห์และการสร้างกลยุทธ์น่าน้ำสีคราม โดยมีเส้นโค้งเชิงคุณค่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ ที่ให้ภาพการเปรียบเทียบ

ผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามองค์ประกอบการแข่งขันภายใต้ธุรกิจนั้น ประโยชน์ของผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) แสดงภาพเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม/พื้นที่ตลาด ทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างพื้นฐานหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ธุรกิจแข่งขันกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ คุณภาพ ราคา ชื่อเสียง ตลาด ภาพลักษณ์ บริการ และการจัดส่ง เป็นต้น 2) แสดงภาพเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่งและผู้ที่จะเป็นคู่แข่งในอนาคต โดยระบุถึงปัจจัยที่ควรลงทุนในแง่กลยุทธ์ และ 3) แสดงภาพเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ที่ชี้ให้เห็นว่ามีการลงทุนไปตามปัจจัยการแข่งขันอย่างไร และในอนาคตควรลงทุนอย่างไร

การเปลี่ยนพื้นฐานผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มจากการปรับจุดเน้นเชิงกลยุทธ์จากคู่แข่งไปสู่การหาทางเลือก และจากผู้บริโภค/ผู้ซื้อไปสู่ผู้ไม่ใช้ผู้บริโภค/ผู้ซื้อของธุรกิจนั้น เพื่อให้ได้ทั้งคุณค่าและต้นทุน ทั้งนี้ต้องไม่ยึดติดกับตรรกะแบบเก่าในเรื่องการเทียบเคียง (Benchmark) กับคู่แข่ง และการเลือกการสร้างความต่างด้วยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) ทั้งนี้การปรับจุดเน้นเชิงกลยุทธ์จะทำให้ทราบถึงปัญหาใหม่ที่ธุรกิจควรมุ่งเน้น และการสร้างองค์ประกอบทางคุณค่าให้กับผู้บริโภค/ผู้ซื้อที่ อย่างไรก็ตาม ตรรกะเชิงกลยุทธ์แบบเก่าจะช่วยให้มองเห็นทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันได้

2. กรอบการดำเนินการสี่ประการ (The Four Actions Framework)

กรอบการดำเนินการสี่ประการมีเป้าหมายสำคัญคือ การทำลายกำแพงระหว่างต้นทุนต่ำ (Low cost) และความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างเส้นโค้งคุณค่าใหม่ (New value curve) ผ่านการตั้งคำถาม ซึ่งกรอบการดำเนินการสี่ประการนี้นิยมเรียกว่า กรอบ “ตัด - ลด - ยก - สร้าง” (ERRC) (แผนภูมิที่ 2.13) (ฉันทวัชร ไซยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทรวงูร 2552: 28; วีระพงษ์ มาลัย, 2553: 43-44)

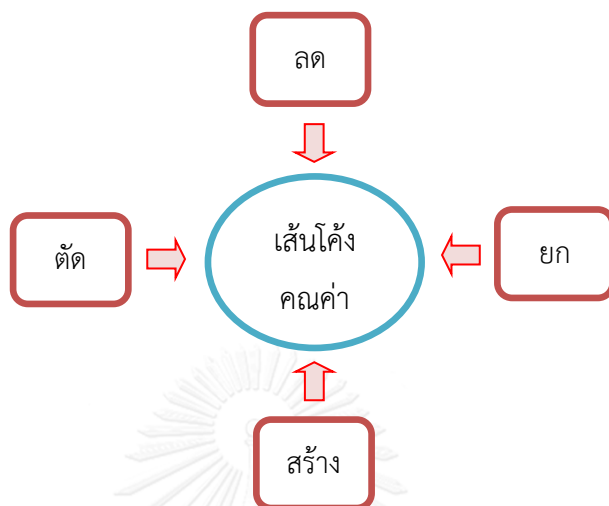
ตัด (Eliminate) เป็นการพิจารณาขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นในการทำธุรกิจออกไป เช่น เดลคอมพิวเตอร์ (DELL) ตัดสินใจตัดร้านค้า (Shop) ทิ้งไป แล้วหันมาขายคอมพิวเตอร์ผ่านเว็บ

ลด (Reduce) เป็นการพิจารณาลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่เฉพาะเรื่องการผลิตเท่านั้น เนื่องจากทุกอย่างมีความเชื่อมโยงกัน

ยก (Raise) เป็นการพิจารณาระดับมาตรฐานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการนำมาตรฐานที่เป็นหัวใจหลักมาทำให้แตกต่างและโดดเด่น

สร้าง (Create) เป็นการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบโจทย์ของผู้บริโภค/ผู้ซื้อ เช่น คาเซลลา ไวน์ (Casella Wines) ของออสเตรเลียที่ทำให้การดื่มไวน์เป็นความสนุกสนาน ทันสมัย และดื่มง่ายสำหรับทุกคน

กรอบการดำเนินการสี่ประการจะช่วยให้ค้นพบข้อบกพร่องของคุณค่าต่อผู้ซื้อและสร้างความต้องการหรือดีมานด์ (Demand) ใหม่ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างราคาในอุตสาหกรรมต่อไป



แผนภูมิที่ 2.13 กรอบการดำเนินการสี่ประการ “ตัด - ลด - ยก - สร้าง” (ERRC)

ที่มา: คิม & โมบอร์ค (Kim & Mauborgne 2005: 29)

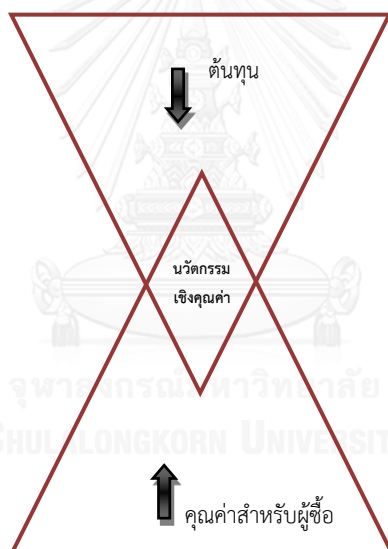
3. นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)

กล่าวได้ว่าผลลัพธ์ของการสร้างน่านน้ำสีครามคือ นวัตกรรมเชิงคุณค่า ซึ่งคิม & โมบอร์ค (Kim & Mauborgne) อธิบายว่านวัตกรรมเชิงคุณค่าเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ที่ช่วยสร้างคุณค่าแบบก้าวกระโดดทั้งกับผู้บริโภค/ผู้ซื้อ และองค์กร เป็นการเปิดพื้นที่ใหม่ในตลาดที่ยังไม่มีการแข่งขัน นวัตกรรมเชิงคุณค่าจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีการปรับระดับนวัตกรรมให้เข้ากับประโยชน์ใช้สอย (Utility) ราคา (Price) และต้นทุน (Cost) นวัตกรรมเชิงคุณค่านับว่าเป็นวิธีคิดและการนำกลยุทธ์แบบใหม่ไปปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดการสร้างน่านน้ำสีคราม ภายใต้การสร้าง ความแตกต่างที่ใช้ต้นทุนต่ำ และท้าทายความเชื่อเดิมที่ว่า การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผู้บริโภค/ผู้ซื้อต้องใช้ต้นทุนสูงชัน (แผนภูมิที่ 2.14)

นวัตกรรมเชิงคุณค่าจะให้ความสำคัญกับคุณค่าและนวัตกรรมอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากคุณค่า (Value) ที่ไม่มีนวัตกรรม (Innovation) จะทำให้คุณค่าเดิมดีขึ้นก็จริง แต่ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์/สินค้า หรือบริการโดดเด่นในตลาดเหนือคู่แข่ง ส่วนนวัตกรรม (Innovation) ที่ไร้คุณค่า (Value) จะมุ่งแต่อนาคตหรือเทคโนโลยีเป็นหลัก โดยที่ผู้บริโภค/ผู้ซื้อยังไม่พร้อมยอมรับหรือจ่าย

นวัตกรรมเชิงคุณค่าแตกต่างจากนวัตกรรมทั่ว ๆ ไป เนื่องจากนวัตกรรมเชิงคุณค่าเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรหรือทั้งระบบ เพื่อสร้างคุณค่าแบบก้าวกระโดดให้กับองค์กรและผู้บริโภค/ผู้ซื้อ และนวัตกรรมเชิงคุณค่าจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการดำเนินงานทั้งระบบอย่างสมดุล ด้วยการผสมผสานนวัตกรรมเข้ากับประโยชน์ใช้สอย ราคา และต้นทุน ซึ่งจะทำให้การสร้างน่านน้ำสีครามเป็นกลยุทธ์ที่มีความยั่งยืนต่อไป (แผนภูมิที่ 2.14)

นวัตกรรมเชิงคุณค่าต้องสร้างขึ้นยังอาณาบริเวณที่การดำเนินการขององค์กรส่งผลกระทบต่อโครงสร้างต้นทุนและการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้บริโภค/ผู้ซื้อ ส่วนการประหยัดของต้นทุนเป็นผลจากการตัด (Eliminate) และการลด (Reduce) องค์กรประกอบที่ธุรกิจนั้น ๆ แข่งขันกัน ส่วนคุณค่าสำหรับผู้บริโภค/ผู้ซื้อถูกยก (Raise) ด้วยการสร้างหรือเพิ่ม (Create) องค์กรประกอบที่ธุรกิจนั้น ๆ มองข้ามหรือไม่เคยนำเสนอมาก่อนในตลาด และเมื่อเวลาผ่านไปต้นทุนจะยิ่งลดลงเพราะอัตราการซื้อที่เพิ่มขึ้นอันเกิดจากคุณค่าที่ดีกว่าเก่า (ศิริวรรณ, ผู้แปล, 2549: 21)



แผนภูมิที่ 2.14 การแสวงหาความแตกต่างและต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน

ที่มา: คิม & โมบอร์ค (Kim & Mauborgne 2005: 16)

4.2.4 อุปสรรคของการใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

การนำแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาใช้กับธุรกิจ/องค์กรอาจพบกับอุปสรรคซึ่งสามารถสรุปอุปสรรคสำคัญ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ 8 ประการ (Kim & Mauborgne, 2005: 188) ได้แก่ 1) นวัตกรรมเชิงคุณค่าไม่เข้ากันกับตรรกะขององค์กร 2) กลยุทธ์น่านน้ำสีครามขัดกับภาพลักษณ์แบรนด์ขององค์กร 3) การผูกขาดทางการตลาดทำให้ผู้เล่นรายที่สองไม่สามารถเข้าถึงตลาด 4) การถูกปิดกั้นด้วยสิทธิบัตรหรือกฎหมายอนุญาตใช้สิทธิ์ 5) ความได้เปรียบด้านราคา/ต้นทุน

ทำให้ผู้ตามไม่กล้าเข้าตลาด 6) ปัญหาจากเครือข่ายภายนอก 7) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การดำเนินการ และวัฒนธรรม และ 8) ปัญหาความโดดเด่นของแบรนด์และความภักดีของลูกค้า

จากแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่าองค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดขึ้น เนื่องจากกลยุทธ์องค์กรจะช่วยให้ทราบว่าสิ่งสำคัญอันดับแรก ๆ ที่องค์กรควรดำเนินการคืออะไร ซึ่งจะส่งผลดีต่อการเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กร รวมถึงการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้บริบทใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญตลอดเวลา

ตอนที่ 5 หลักการและภารกิจของอุดมศึกษา

เนื้อหาสาระสำคัญที่นำเสนอในหัวข้อนี้ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา หลักการสากลของมหาวิทยาลัย และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

5.1 จุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2554: 1-3) กล่าวว่า การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ลักษณะการเรียนการสอนแบ่งเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุไว้ว่าการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดในมหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น โดยจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น มี 3 ประการคือ

1. การสร้างความรู้ เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของการอุดมศึกษา เนื่องจากความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับบุคคลที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ลักษณะการให้ความรู้ระดับอุดมศึกษาจึงต้องลึกซึ้ง เข้มข้นและจริงจัง เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปใช้ประกอบอาชีพในชีวิตประจำวันต่อไป

การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นที่รวมของบุคคลที่มีประสบการณ์และวิชาการเป็นพื้นฐานรองรับมากกว่าสถาบันอื่น ๆ ในสังคม แม้ว่าในสังคมจะมีสถาบันอื่นที่ทำหน้าที่พัฒนาวิชาการหรือสร้างความรู้ขึ้นได้ เช่น หน่วยวิจัยหรือสถาบันวิจัยของรัฐ องค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ แต่สถาบันเหล่านี้จะทำการศึกษาวิจัยเฉพาะเรื่องตามความต้องการขององค์กรเป็นหลัก ขณะที่สถาบันอุดมศึกษามุ่งพัฒนาความรู้เพื่อต่อยอดของความรู้และมีความเป็นกลางมากกว่า

ยิ่งไปกว่านั้น สังคมสมัยใหม่เป็นสังคมที่อาศัยความรู้ในการดำเนินกิจกรรมของสังคม ซึ่งเรียกกันว่า **สังคมของความรู้** (Knowledge Society) ความรู้พัฒนาอยู่ตลอดเวลา สังคมจึงไม่อาจขาดแหล่งความรู้หลักที่จะคอยทำหน้าที่พัฒนา สร้าง ติดตาม และทบทวนความรู้ ฉะนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นแหล่งสร้างและพัฒนาความรู้ และวิชาการต่าง ๆ ให้งอกเงยขึ้นทุกเวลา

2. การสร้างคน สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ให้การศึกษาแก่พลเมืองของประเทศ เช่นเดียวกับการศึกษาในระดับอื่น แต่จะมีลักษณะพิเศษเฉพาะเจาะจงกว่า เนื่องจากการสร้างคนที่จบแล้วให้สามารถไปทำงานได้ทันที หรือเข้ารับการอบรมอีกเพียงเล็กน้อยก็ไปปฏิบัติงานได้ ฉะนั้น การออกแบบ (Design) หรือการจัดระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงต้องมีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง

สถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่สร้างคนที่จะเป็นผู้ใหญ่ และจะมีบทบาทในสังคมต่อไป จึงต้องให้การศึกษาเพื่อความเป็นพลเมืองที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมด้วย การจัดการศึกษาระดับนี้ต้องมีความหลากหลาย และครอบคลุมหลายด้านทั้งมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

นอกจากนี้ การศึกษาระดับอุดมศึกษายังต้องสร้างคนให้รู้จักการใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย มีคุณค่าตามความถนัดและความพอใจ มีประโยชน์กับสังคมและโลก และให้รู้จักตนเองอย่างเพียงพอ เพื่อใช้เวลาและชีวิตอย่างมีคุณค่าในสังคมต่อไป การสร้างคนระดับอุดมศึกษาจึงเป็นภาระที่สำคัญ และต้องเริ่มจากการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นก่อนแล้วตามด้วยการศึกษานบนพื้นฐานของสังคมที่ดีและมีคุณค่า

3. การสร้างสังคม สถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่เป็นแหล่งรวมของความรู้และบุคคลที่มีความรู้ ทำให้ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อหรือบทบาทในการพัฒนาสังคมควบคู่กับการพัฒนาความรู้และการสร้างคนให้กับสังคม ทั้งนี้เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม และในการสร้างสังคมนั้นต้องมีการประยุกต์ความรู้หลายรูปแบบ รวมทั้งมีกระบวนการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การประชุมการสัมมนา และการชี้นำสังคม

5.2 ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา

เมื่อพิจารณาตามจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาแล้ว ภารกิจของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาจะสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา (ตารางที่ 2.15) ดังนี้

ตารางที่ 2.15 เปรียบเทียบจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษากับภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา

จุดมุ่งหมาย	ภารกิจ
การสร้างความรู้	การวิจัย
การสร้างคน	การผลิตบัณฑิต (การสอน)
การสร้างสังคม	การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ที่มา: ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2554: 5)

ตามหลักสากลแล้ว มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษามีภารกิจเพียง 3 ประการ แต่ของประเทศไทยจะเพิ่มบทบาทการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเข้าไว้ด้วย โดยนิยมนำมารวมเข้ากับการบริการวิชาการ สำหรับจุดประสงค์ที่มีการผนวกภารกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเข้ามาด้วยก็เพื่อการทำความรู้จัก ทำความเข้าใจ และพัฒนางานด้านวัฒนธรรมไทย

จากภารกิจของมหาวิทยาลัยที่กล่าวข้างต้น ภาวิช ทองโรจน์ (2555: 119) ให้ทัศนะเสริมว่าเมื่อโลกเกิดการจัดระเบียบทางเศรษฐกิจใหม่ทำให้ความรู้กลายเป็นสินทรัพย์ และโลกกำลังขับเคลื่อนเข้าสู่ “ยุคเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม” จึงอาจพิจารณาภารกิจของมหาวิทยาลัยให้ง่ายขึ้น โดยแบ่งภารกิจมหาวิทยาลัยออกเป็น 2 ด้านหลัก ๆ (ภาวิช ทองโรจน์, 2555: 115) คือ

1. การสร้างทุนทางปัญญา (Knowledge capital) เป็นเรื่องของการสร้างองค์ความรู้ให้กลายเป็นสมบัติของสังคมและประเทศชาติ ผ่านกระบวนการแสวงหาความรู้ด้วยการทำวิจัย และเมื่อมีการสะสมความรู้ได้ในระดับหนึ่งแล้วจะก่อให้เกิดการสร้างทุนมนุษย์ต่อไป

2. การสร้างทุนมนุษย์ (Human capital) เป็นเรื่องของการผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้ที่มีคุณภาพ โดยมีความรู้และทักษะเป็นตัวบ่งชี้หลักของการเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ

นอกจากภารกิจอุดมศึกษาในด้านการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการแล้ว องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือยูเนสโก (UNESCO) ได้เสนอภารกิจใหม่ของอุดมศึกษาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการวิจัยไว้ 6 ข้อ (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2542: 10-11 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2554: 6) ได้แก่

1. **ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงและพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ** เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการดำเนินภารกิจของทุกภาคของสังคม โดยจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกัน รวมทั้งการฝึกอบรมวิชาชีพซึ่งประกอบด้วยความรู้และทักษะระดับสูง โดยใช้หลักสูตรและเนื้อหาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง

2. **สร้างโอกาสเพื่อการศึกษาาระดับสูงและการศึกษาตลอดชีวิต** โดยเปิดให้ผู้เรียนได้มีทางเลือกสูงสุดและให้มีความยืดหยุ่นในการเข้าและออกจากระบบการศึกษา ตลอดจนให้โอกาส

การพัฒนาตนเองและการเคลื่อนย้ายในสังคม เพื่อสร้างความเป็นพลเมืองดีและเพื่อให้มีส่วนร่วมในสังคมอย่างเข้มแข็งด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อสร้างศักยภาพส่วนตนและเพื่อส่งเสริมสิทธิมนุษยชน การพัฒนาที่ยั่งยืน ประชาธิปไตยและสันติภาพภายใต้บริบทของความยุติธรรม

3. **พัฒนา สร้างสรรค์และกระจายความรู้ผ่านการวิจัย** และถ่ายทอดความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องให้เป็นบริการชุมชน เพื่อช่วยเหลือสังคมในการพัฒนาทางวัฒนธรรม สังคมและเศรษฐกิจ ส่งเสริมและพัฒนาการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการวิจัยทางสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์และนฤมิตรศิลป์

4. **ช่วยสร้างความเข้าใจ ตีความ อนุรักษ์ เพิ่มพูน ส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรมเชิงประวัติศาสตร์ทั้งระดับชาติ ภูมิภาค และนานาชาติ** ในบริบทของลัทธิพหุนิยมและความหลากหลายทางวัฒนธรรม

5. **ช่วยปกป้องและเพิ่มพูนคุณค่าของสังคม** โดยฝึกฝนเยาวชนเรื่องค่านิยมต่าง ๆ เป็นพื้นฐานของชุมชนประชาธิปไตย และเสนอมุมมองเชิงวิพากษ์และเป็นกลาง เพื่อช่วยในการถกประเด็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์และเพื่อส่งเสริมมุมมองเชิงมนุษยธรรม

6. **เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงการศึกษาทุกระดับ** รวมถึงการฝึกอบรมครู

สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันตามบริบทและประวัติความเป็นมา การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความแตกต่างจากการบริหารองค์กรทั่ว ๆ ไป อย่างไรก็ตาม การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาก็มีลักษณะสำคัญที่เหมือนกันอยู่หลายประการ ได้แก่ การบริหารบุคลากรที่เป็นอาจารย์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การบริหารบุคลากรสายสนับสนุน การบริหารวิชาการหรือหลักสูตร อันเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความเข้มแข็งหรือความเชี่ยวชาญของสถาบัน การบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารการเงินและทรัพย์สิน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมถึงการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจหลักของแต่ละสถาบัน ภายใต้หลักของความมีอิสรภาพในการดำเนินการและความมีเสรีภาพทางวิชาการ (ภาวิช ทองโรจน์, ม.ป.ป.: 1)

5.3 หลักการสากลของมหาวิทยาลัย

วิจิตร ศรีสอ้าน (2553: 97-100) กล่าวว่าหลักกรรมมหาวิทยาลัยที่แท้จริงมิใช่ธรรมาภิบาล แต่ธรรมาภิบาลเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งที่มหาวิทยาลัยต้องยึดถือ ส่วนหลักกรรมมหาวิทยาลัยสากลที่มีจุดกำเนิดมาจนถึงทุกวันนี้คือ “**อัตตาภิบาล**” (Self-governance) ซึ่ง

ประกอบด้วยเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) **ความมีอิสระ** (Autonomy) และ **ความรับผิดชอบต่อสังคม** (Social responsibility) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) เป็นเรื่องของการกำหนดมาตรฐานหลักสูตร การสอน การวิจัย การรับนักศึกษา และการพัฒนามหาวิทยาลัย หากว่ามหาวิทยาลัยไร้เสรีภาพหรือถูกแทรกแซงมากเกินไปจะทำให้มหาวิทยาลัยเป๋ียงเบน และไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้อย่างเต็มที่

ความมีอิสระ (Autonomy) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัยว่าจะมีความสัมพันธ์ในรูปแบบใด ไม่ว่ารัฐบาลจะมีอำนาจในการจัดการการศึกษาและจะมอบให้แก่ใครไปดำเนินการหรือเปิดเสรีมากกว่านี้ ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์จะอยู่ในรูปของการกำกับ การสนับสนุน และการควบคุมดูแล ทั้งนี้ความมีอิสระของมหาวิทยาลัยจะหมายถึงการบริหารจัดการที่สิ้นสุดเบ็ดเสร็จ เต็ดขาดอยู่ในระดับมหาวิทยาลัย โดยไม่ถูกแทรกแซงจากอำนาจภายนอกที่มากเกินไป

ความมีอิสระถือเป็นหลักของการปกครองตนเอง (Self-governance) ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะสังกัดภาครัฐหรือเอกชนต่างเป็นผู้ให้บริการสาธารณะด้านการศึกษา จึงถือเป็นหน่วยทางการปกครอง เมื่อกรณีพิพาทขึ้นระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ก็จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาที่ศาลปกครอง

สถานภาพของมหาวิทยาลัยทั้งมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนมีฐานะเป็นนิติบุคคล ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการบริหารจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการอุดมศึกษา หากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีการกำกับดูแลจากกระทรวงศึกษาธิการน้อยกว่ามหาวิทยาลัยในส่วนราชการเนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการจัดการเบ็ดเสร็จแล้วจากสภามหาวิทยาลัย

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) เป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบต่อสังคมในรูปของความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงระหว่างประชาชน ท้องถิ่น ประเทศชาติ และประชาคมโลก

ทั้งนี้ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พ.ศ. 2552-2553 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: 31-33) ได้อธิบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยไว้ว่า มหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม รวมถึงการสร้าง ความสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนอย่างจริงจัง ตลอดจนการให้ความร่วมมือในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม และการดำเนินการของสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านตลาดในปัจจุบัน

ตัวอย่างการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน ผลการตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร การปรับปรุงผลกระทบต่อสังคมด้วยการจัดกิจกรรมระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน การมีนโยบายการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การพัฒนาบุคลากร ระบบกำกับดูแลในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การบริหารเงินกองทุนที่ให้ผลประโยชน์สูง รวมถึงระบบการสอบ การรับรองวิทยฐานะ และความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร

วิจิตร ศรีสอาน (2553: 97-100) สรุปไว้ว่าเมื่อมีการนำ**หลักธรรมาภิบาล** (Good governance) มาใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ควบคู่กับ**หลักอัตตาภิบาล** (Self-governance) จึงนำคำสองคำนี้มาผสมกันกลายเป็น “**ธรรมัตตาภิบาล**” หรือ “**Self-good governance**” โดยมีหลักการสำคัญคือ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่เป็นอิสระ ทำหน้าที่แทนรัฐ เจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้ง ประชาคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัยคือ **ความเป็นเลิศทางวิชาการ** (Academic excellence)

5.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มี 4 ประการ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2546: (8-9) คือ

1. **นโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน** การที่ภาครัฐมีนโยบายกระจายโอกาสทางการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับอุดมศึกษา ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลายในสังคม สถาบันอุดมศึกษาเกิดการขยายตัวเชิงปริมาณ มีการพัฒนาและเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ตามความต้องการของตลาดผู้เรียนที่แตกต่างกัน เหล่านี้ทำให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษามีลักษณะเปิดกว้าง และมีสภาพเป็นการอุดมศึกษาเพื่อปวงชนมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา

2. **การบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัด และการมุ่งคุณภาพและประสิทธิภาพ** สถาบันอุดมศึกษาต้องได้รับการตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอกตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงวิธีบริหารจัดการ โดยนำเอาการบริหารจัดการแบบองค์กรธุรกิจมาประยุกต์ใช้มากขึ้น เพราะเชื่อว่าจะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า และมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเน้นเรื่องการประเมินและการตรวจสอบ

3. **ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร** เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัยเร่งที่ส่งผลต่ออุดมศึกษาหลายมิติ เช่น การดำเนินงานที่เป็นระบบเปิดมากขึ้น

การรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว กว้างขวาง และกว้างไกล การพัฒนารูปแบบการศึกษาแบบใหม่ ๆ วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความเร็วและความเป็นระบบ ไม่จำกัดเวลา และสถานที่ ตลอดจนการสร้างความร่วมมือในรูปของเครือข่ายการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

4. การปกครองตนเองของสถาบัน การที่ภาครัฐมีนโยบายกระจายอำนาจให้สถาบันอุดมศึกษาปกครองตนเอง (Autonomy) โดยคาดหวังว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ และการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ มิติ เหล่านี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัว โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร การหาจุดยืนหรือตำแหน่งของตนเองท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น

จากหลักการและภารกิจอุดมศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่าการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยต้องมุ่งที่คุณภาพอย่างต่อเนื่องตามพันธกิจและภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา แม้ว่าในแต่ละสถาบันจะมีประวัติความเป็นมา ความเก่าแก่ จุดเน้นหรือจุดแข็ง และบริบทที่แตกต่างกัน สำหรับสถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหม่การดึงดูดผู้เรียนใหม่ ๆ ต้องอาศัย “ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย” ที่จะต้องค่อย ๆ สั่งสมให้มามีมากขึ้น เนื่องจากชื่อเสียงมหาวิทยาลัยจะเป็นปัจจัยตัวหนึ่งของการตัดสินใจเลือกเข้าเรียน

ตอนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เนื้อหาสาระสำคัญที่น่าเสนอในหัวข้อข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และจุดเน้นและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

6.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และจุดเน้นและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 (ราชกิจจานุเบกษา, 2547: 2) คือ

“ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริม

วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู”

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศ โดยกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์ และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและได้มาตรฐานสากล เน้นสาขาเพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นให้เข้มแข็งและยั่งยืน
2. วิจัย สร้างความรู้และนวัตกรรมให้มีความรู้และได้มาตรฐานสากล โดยเน้นปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน และท้องถิ่นเฉพาะพื้นที่ (area-based) ให้เข้มแข็งและยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ให้บริการทางวิชาการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี น้อมนำแนวพระราชดำริ และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมให้แก่ชุมชน ท้องถิ่นและสังคมมาใช้เป็นแนวทาง โดยอยู่บนฐานของการบูรณาการ การจัดการเรียนการสอนกับการวิจัยและพัฒนา
4. สร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับภาคประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในการจัดการศึกษา การวิจัยและการให้บริการวิชาการที่ยั่งยืน
5. บริหารจัดการมหาวิทยาลัย ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาลสู่ การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาแก่สังคม ท้องถิ่นและประชาชน
2. การบูรณาการงานวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เข้ากับ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น โดยเน้นคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ
3. การยกคุณภาพชีวิต การลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคม และสร้างประชาชนใน ท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2558-2567 (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2557: 10-11)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีความคล่องตัว ทันสมัย ยืดหยุ่น โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาล ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) และสู่การกำกับและดูแลตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกคุณภาพมาตรฐานการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งด้านความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ทักษะทางปัญญา การคิด การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้มีขีดความสามารถ (capability) และทักษะวิชาชีพ (professional skills) ในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครูเพื่อการยกคุณภาพและพัฒนาการศึกษาไทย ให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับกลุ่มประชาคมอาเซียนได้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปฏิรูประบบบริหารจัดการและยกคุณภาพและมาตรฐานการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างความเป็นธรรม การแก้ปัญหา การสร้างมูลค่าเพิ่ม การลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำให้แก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมไทยได้อย่างยั่งยืนและแข่งขันได้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เร่งรัดและยกมาตรฐานการให้บริการทางวิชาการ การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้สนองตอบกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคมไทย และพัฒนาความรู้ ทักษะ อาชีพและความเป็นอยู่แก่ชุมชนและท้องถิ่นให้เข้มแข็ง มีมาตรฐานชีวิตที่ดี มีความพอเพียงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกคุณภาพและมาตรฐานอาจารย์และบุคลากรให้มีคุณวุฒิ มีความรู้ ทักษะ การสื่อสาร และศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการ อย่างมีมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ เครือข่าย และความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การให้บริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง

จุดเน้นและอัตลักษณ์

การกำหนดตำแหน่ง (Positioning) เป้าหมาย ทิศทางและพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีจุดเน้นและอัตลักษณ์ในกลุ่มวิชา 8 กลุ่ม (Clusters/subject areas) เพื่อการพัฒนาและยกระดับคุณภาพมาตรฐานชีวิตของชุมชนและท้องถิ่น ได้แก่ 1) กลุ่มการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู 2) กลุ่มวิทยาศาสตร์ประยุกต์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ

3) กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ 4) กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม 5) กลุ่มการบริหารจัดการ การเมือง การปกครองท้องถิ่นและสาธารณะตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 6) กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและการเกษตร 7) กลุ่มภาษา ศิลปะ วัฒนธรรม และสื่อสารการบันเทิง และ 8) กลุ่มทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและพลังงาน

6.2 บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 8 (ราชกิจจานุเบกษา, 2547: 2-3) มี 8 ข้อ ได้แก่

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ผลิตบัณฑิตให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

6.3 การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏอาจแบ่งส่วนราชการภายในเป็น สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก และวิทยาลัย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยอาจให้มีศูนย์ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 อีกได้

สำนักงานอธิการบดีและสำนักงานวิทยาเขต อาจแบ่งส่วนราชการเป็นกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

บัณฑิตวิทยาลัย คณะ และวิทยาลัย อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน

ทั้งนี้ในการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะให้ทำเป็นกฎกระทรวง

การส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ และกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ให้ทำเป็นประกาศกระทรวงและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การแบ่งส่วนราชการเป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างานให้ทำเป็นประกาศมหาวิทยาลัย

6.4 สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนาม " ราชภัฏ " และตราประจำมหาวิทยาลัย นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณและเกียรติยศสูงสุดแก่ชาวมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วพระราชอาณาจักร โดยนาม " ราชภัฏ " หมายความว่า **เป็นคนของพระราชา**



ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ พิจารณาจากดวงตราพระราช
ลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลปัจจุบัน เพื่อกำหนดรูปแบบสัญลักษณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ และได้รับพระราชทานมาเป็นตราประจำมหาวิทยาลัยราช
ภัฏทั่วพระราชอาณาจักร ซึ่งมีรายละเอียดพอสังเขปคือ

- เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำเนิดสถาบัน
- เป็นรูปแบบที่เป็นกลาง เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นที่ตั้ง ธรรมชาติ และความสอดคล้องกับ
ชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับพระราชทาน

- สีของตราประจำมหาวิทยาลัย มี 5 สี โดยมีความหมาย ดังนี้



สีน้ำเงิน แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม
“มหาวิทยาลัยราชภัฏ”



สีเขียว แทนค่าแหล่งที่ตั้งในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม



สีทอง แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา



สีส้ม แทนค่าความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น



สีขาว แทนค่าความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทร
มหาภูมิพลอดุลยเดช

จากข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดเด่นที่
แตกต่างจากมหาวิทยาลัยกลุ่มอื่น ๆ ทั้งในแง่ที่มา ความเก่าแก่ และเป้าหมายการผลิตบัณฑิต สิ่ง
ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเร่งบริหารจัดการนอกเหนือไปจากเรื่องคุณภาพมหาวิทยาลัยคือ การสร้าง
ความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มากขึ้นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ
มหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาและการดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอย่าง
ต่อเนื่อง

ตอนที่ 7 เทคนิคการวิจัย

เทคนิคการวิจัยที่จะกล่าวถึงในที่นี้ประกอบด้วยการจัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) และวงล้ออนาคต (Future wheels) ดังนี้

7.1 การจัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ไอสเนอร์ (Eisner 1975, 1979 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554: 125) ได้ประยุกต์ มโนทัศน์ของศิลปวิจารณ์ (Art criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive aspect) ตีความหมายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตาม การรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญ และตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (Evaluative aspect)

นอกจากนี้ ไอสเนอร์ กล่าวด้วยว่าการประเมินตามแนวทางของศิลปะวิจารณ์ ประกอบด้วย ศิลปะของการรับรู้อันประณีต ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์ กับศิลปะของการเปิดเผย คุณภาพของการถ่ายทอดความรู้สึกที่กลั่นกรองผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้น ออกมา วิธีการประเมินแนวนี้นี้ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และการฝึกหัดที่เหมาะสม ของนักประเมิน เพื่อให้มีการรับรู้ที่ไวและสามารถสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมาได้

สำหรับในทางการศึกษา พรชูลี อาชวอรุง (2536 อ้างถึงใน สุพิตรา เศลวัฒนะกุล, 2550:64) กล่าวว่า การประเมินด้วยการจัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ทาง การศึกษาโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิติชม เพื่อให้ตระหนักถึงลักษณะและคุณสมบัติของปรากฏการณ์ที่เป็น ปัญหาการวิจัย การวิพากษ์วิจารณ์นี้จะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง พื้นฐานการศึกษา และการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒิ

7.2 วงล้ออนาคต (Future wheels)

วงล้ออนาคตเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการวิจัยอนาคต (Future research) พัฒนาขึ้นเมื่อ ปี 1971 (พ.ศ. 2514) โดยเกล็น (Glenn) ที่ให้ภาพความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุผ่านการคิดและเชื่อมโยง เหตุการณ์และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ นับว่าเป็น วิธีที่มีประโยชน์ในการอธิบายสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาโดยไม่ได้คาดหวังไว้ก่อน ซึ่งสุวิมล ว่องวานิช (2550: 252) กล่าวว่าวงล้ออนาคตเป็นวิธีการที่ใช้ง่ายและเป็นวิธีการระดมความคิดเห็นอย่างหนึ่ง เกี่ยวกับอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นผ่านมุมมองหรือเหตุการณ์ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน โดยการจัดระบบ การคิดและการสอบถามในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอนาคต หรือสร้างและคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยผลที่ได้ จากการทำวงล้ออนาคตคือมุมมองเกี่ยวกับอนาคตหรือแนวโน้มในอนาคต

7.2.1 วัตถุประสงค์การทำวงล้ออนาคต เพื่อศึกษาผลกระทบที่เป็นไปได้ของแนวโน้มปัจจุบันหรือเหตุการณ์ในอนาคต รวบรวมเหตุการณ์หรือแนวโน้มในอนาคต สร้างการทำนายภายในภาพ เห็นภาพความคิดของอนาคต แสดงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน พัฒนาความคิดที่หลากหลายเป็นเครื่องมือในการระดมความคิดเห็น และใช้ร่วมกับเทคนิคการวิจัยอนาคตวิธีอื่น ๆ

7.2.2 องค์ประกอบการทำวงล้ออนาคต

1. บุคคลที่เกี่ยวข้อง

1.1 ผู้อำนวยการความสะดวก เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทำวงล้ออนาคต และเป็นผู้ประมวลภาพอนาคตหรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจากการทำวงล้ออนาคต

1.2 สมาชิกที่เข้าร่วมกระบวนการทำวงล้ออนาคต ประมาณ 8-12 คน แต่อาจมีมากกว่า 20 คนก็ได้

1.3 ผู้ช่วย มีหน้าที่เตรียมการทำวงล้ออนาคต เช่น สถานที่ ไมโครโฟน การบันทึกเสียง เครื่องดื่ม และของว่าง เป็นต้น

2. แนวทางการทำวงล้ออนาคต ก่อนทำวงล้ออนาคตควรเตรียมการล่วงหน้าในเรื่องแนวทางการทำวงล้ออนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และในช่วงการทำวงล้ออนาคตสามารถยืดหยุ่นได้ตามบรรยากาศ

3. อุปกรณ์สนาม ในการทำวงล้ออนาคตมีสิ่งที่จะต้องจัดเตรียมก่อนเริ่มทำ เช่น แผนภูมิวงล้ออนาคต เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป สมุดบันทึก ปากกา/ดินสอ ฯลฯ

4. เครื่องดื่มและอาหารว่าง จะช่วยสร้างบรรยากาศให้สมาชิกที่เข้าร่วมกระบวนการทำวงล้ออนาคตมีความเป็นกันเอง และทำให้การทำวงล้ออนาคตดำเนินไปด้วยดีและรวดเร็วมากขึ้น

5. ของสมนาคุณสำหรับผู้เข้าร่วมกระบวนการทำวงล้ออนาคต เป็นสิ่งสำคัญมากในเชิงจิตวิทยา เพราะเป็นการแสดงออกถึงความมีน้ำใจของผู้วิจัยและความขอบคุณต่อผู้เข้าร่วมการทำวงล้ออนาคตที่สละเวลามา

6. สถานที่และระยะเวลา สถานที่จัดกระบวนการทำวงล้ออนาคตไม่ควรพลุกพล่าน อากาศถ่ายเทดี ส่วนระยะเวลาที่ใช้ทำวงล้ออนาคต ไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมง

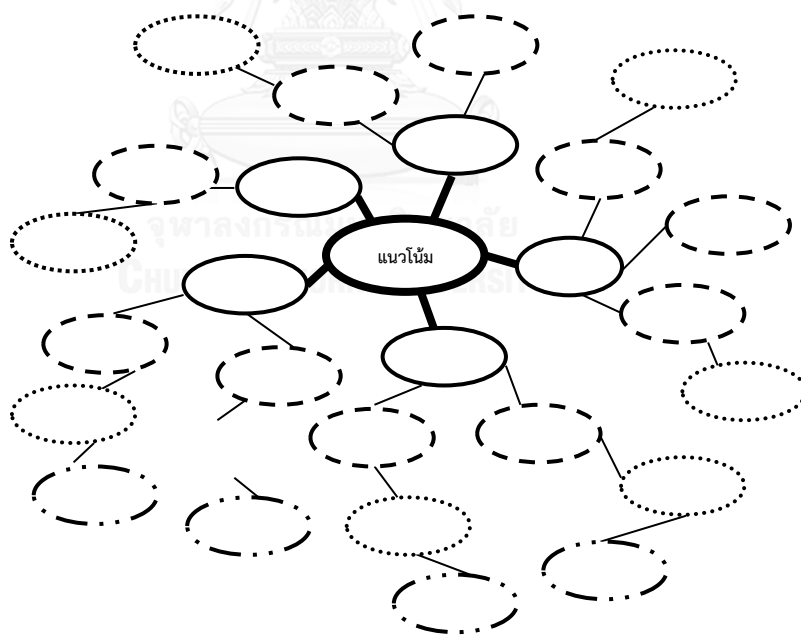
7.2.3 ขั้นตอนการทำวงล้ออนาคต

การใช้วงล้ออนาคตจะมีสมาชิกที่เข้าร่วม 8-12 คน หากมีตั้งแต่ 20 คนขึ้นไปต้องแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย การทำวงล้ออนาคตใช้เวลาเตรียมตัวประมาณ 5-10 นาที ส่วนกระบวนการคิดของสมาชิกใช้เวลาประมาณ 10-20 นาที จากนั้นให้หัวหน้าหรือตัวแทนกลุ่มนำเสนอความคิด แล้วจัดกลุ่ม

ความคิด หาคำที่เหมาะสมสำหรับแทนความหมายของความคิดในแต่ละเหตุการณ์ สำหรับขั้นตอนการทำวงล้ออนาคตมี 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. สร้างวงล้อพื้นฐาน เริ่มจากการระดมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมกระบวนการเกี่ยวกับอนาคต แนวโน้ม ความคิดเห็น จากนั้นหัวหน้ากลุ่มเขียนวงล้อแทนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น แล้วให้สมาชิกระบุผลที่ตามมา การเขียนวงล้อต้องเริ่มจากกลางกระดาดแล้วขยายออกไปเป็นชั้น ๆ แนวโน้มที่อยู่ตรงกลางเป็นชั้นปฐมภูมินิยามว่าเส้นวงล้อให้มีสี่เหลี่ยม ส่วนวงล้อชั้นที่สองเป็นชั้นทุติยภูมิจะมีเส้นบางกว่า (แผนภูมิที่ 2.15) เมื่อสมาชิกกำหนดผลกระทบจากแนวโน้มหรือเหตุการณ์ในชั้นปฐมภูมิแล้ว หัวหน้ากลุ่มจะให้สมาชิกสืบแนวโน้มหลักที่อยู่ตรงกลาง แล้วคิดว่าผลกระทบในชั้นปฐมภูมิจะส่งผลให้เกิดอะไรตามมาในชั้นทุติยภูมิ ซึ่งเป็นวงล้อชั้นที่สองจะมีเส้นบางกว่า ทั้งนี้สมาชิกสามารถระบุผลกระทบต่อไปอีกเป็นชั้นที่ 3 และชั้นที่ 4

2. จำแนกผลที่ตามมาออกจากกัน เมื่อกลุ่มได้สร้างวงล้อพื้นฐานชั้นที่ 1 2 3 หรือ 4 แล้วเสร็จ สมาชิกภายในกลุ่มจะวิเคราะห์ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาในแต่ละชั้นแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกัน และเหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบสามารถเป็นผลที่ตามมาของเหตุการณ์หลักได้มากกว่าหนึ่งเหตุการณ์



แผนภูมิที่ 2.15 วงล้ออนาคตในระดับชั้นต่าง ๆ

ที่มา: สุวิมล ว่องวาณิช (2550: 255)

3. สร้างภาพอนาคต ขั้นตอนนี้กลุ่มจะเลือกภาพที่ต้องการจะทำนายและข้อความที่ต้องการจะสำรวจ แล้ววิเคราะห์ว่าลักษณะอย่างไรเป็นสิ่งที่ต้องการและสามารถเป็นจริงได้

7.2.4 ข้อดีและข้อจำกัดของการทำวงล้ออนาคต

ข้อดีของการทำวงล้ออนาคต เป็นวิธีที่สามารถทำได้ง่าย สนุก สะดวก และประหยัด และเปิดโอกาสให้ ผู้เข้าร่วมกระบวนการทำวงล้ออนาคตพูดคุยโต้ตอบกันได้ สามารถใช้ได้กับสถานการณ์การวิจัยที่หลากหลาย และสามารถนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ผลดีและผลเสีย

ข้อจำกัดของการทำวงล้ออนาคต หากผู้เข้าร่วมกระบวนการทำวงล้ออนาคตไม่ให้ความร่วมมือจะทำให้ภาพวงล้ออนาคตไม่ชัดเจน กลายเป็นปัญหายุ่งยากที่จะระบุถึงแนวโน้มหรืออนาคตต่อไป ผู้เข้าร่วมกระบวนการทำวงล้ออนาคตอาจถูกผูกขาดและครอบงำจากบุคคลใดคนหนึ่ง ทำให้ทุกคนไม่มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเสมอกัน

จากข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยนำเทคนิควงล้ออนาคตมาใช้เก็บข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเด็นทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และนำผลที่ได้ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนการจัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒินำมาใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จะนำเสนอในที่นี้ ประกอบด้วยงานวิจัยเกี่ยวกับชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ดังนี้

8.1 งานวิจัยเกี่ยวกับชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา

1) เดลกาโด-มาร์เควซ, บอนดาร์ & เดลกาโด-มาร์เควซ (Delgado-Márquez, Bondar, & Delgado-Márquez, 2012) ศึกษาวิจัยเรื่องอุดมศึกษาในบริบทโลก: ตัวขับเคลื่อนชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยชั้นนำ (Higher education in a global context: Drivers of top-universities' reputation) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงอุดมศึกษา (Higher education reputation) กับความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ของสถาบันอุดมศึกษา สมมติฐานการวิจัยนี้คือ คุณภาพการวิจัย คุณภาพการสอน และความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำมีอิทธิพลทางบวกต่อความมีชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยนี้คือ ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ปี 2011 ใน 50 อันดับแรก ของ Times Higher

Education Supplement สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression analysis) ผลการวิจัย พบว่าคุณภาพการวิจัยและคุณภาพการสอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความมีชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา ส่วนความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความมีชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

2) หยาง, อเลสซานดรี & คินเซย์ (Yang, Alessandri & Kinsey, 2008) ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์เชิงบูรณาการระหว่างชื่อเสียงกับคุณภาพสัมพันธ์: กรณีศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษามหาวิทยาลัย (An integrative analysis of reputation and relational quality: A study of university student relationships) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อสำรวจความเชื่อมโยงระหว่างชื่อเสียงกับคุณภาพสัมพันธ์ (Relational quality) ภายใต้บริบทความสัมพันธ์ของนักศึกษามหาวิทยาลัย ด้วยการวิเคราะห์การรับรู้ของนักศึกษา จำนวน 60 คน ที่ศึกษาวิชาการสื่อสาร ระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่าแนวคิดเรื่องชื่อเสียงและแนวคิดเรื่องคุณภาพสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมากแต่ไม่เหมือนกัน และการตีความหมายขึ้นอยู่กับประสบการณ์ปฏิสัมพันธ์ และข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่าที่จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันแบบเส้นตรง (Linear way)

3) มอร์ริสเซย์ (Morrissey, 2012) ศึกษาวิจัยเรื่องอุดมศึกษากับความต้องการจำเป็นในการสร้างชื่อเสียง (Higher education and the imperative to build reputations) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อชี้แนะว่ามีมิติโลก (Powerful global dimension) ส่งอิทธิพลต่อชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในบริบทที่แตกต่างกันตามแต่ละประเทศทั้งด้านการสร้างและการจัดการชื่อเสียง รวมถึงผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาในระดับจุลภาค (Micro) การวิจัยนี้ใช้กระบวนทัศน์การครอบงำการศึกษา (Dominant Education Paradigm) ของฮอว์คิน (Hawkin) เป็นแนวทางในการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างมากกว่าหนึ่งครั้งกับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง คณะสังคมศาสตร์ จำนวน 34 คน และศึกษารณีตัวอย่าง 4 แห่ง ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในเอเชียตะวันออกเฉียง 3 แห่ง จากประเทศจีน ไต้หวัน และฮ่องกง และจากยุโรปตะวันตก 1 แห่งคือ สหราชอาณาจักร เพื่อศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการและผู้บริหารต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบัน และนำผล Global league table มาใช้ตีความหมายในฐานะตัวแทนความมีชื่อเสียง วิธีบรรลุถึงความมีชื่อเสียง และเหตุผลที่ต้องมีการจัดการชื่อเสียงในฐานะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic directions)

ผลการวิจัย พบว่ามีมิติโลกส่งผลกระทบที่แตกต่างกันอย่างมากต่อสถาบันอุดมศึกษาในเอเชียตะวันออกเฉียงทั้ง 3 แห่ง โดยเฉพาะประเทศจีน แต่สิ่งที่เหมือนกันคือ สถาบันอุดมศึกษาทั้งสามต่างรับอิทธิพลสภาพแวดล้อมอุดมศึกษาแบบ “แองโกล” และตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้ต้องมีการจัดการ

ชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษาคือ ความกลัวว่าจะพ่ายแพ้ต่อคู่แข่งภายในภูมิภาคเดียวกัน โดยสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะแข่งขันกันในด้านารับนักศึกษาที่ดีที่สุด บุคลากรที่ดีที่สุด และการสร้างชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยจะเน้นที่ชื่อเสียงในระดับสถาบันซึ่งขับเคลื่อนผ่านกรอบคิดเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร (Strategically driven organizational framework)

4) ซูโอมิ & จาร์วีเนน (Suomi & Jarvinen, 2013) ศึกษาวิจัยเรื่องการสืบสอบร่องรอยความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของการค้าปลีกและการบริการทางอุดมศึกษา (Tracing reputation risks in retailing and higher-education services) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบสาเหตุที่นำไปสู่ความเสื่อมเสียชื่อเสียงของธุรกิจค้าปลีกและภาคอุดมศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของภาคอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรกเก็บข้อมูลในปี 2010 (พ.ศ. 2553) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการความคิดสร้างสรรค์และความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจ ซึ่งสาขาวิชานี้เป็นความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยสองแห่งในประเทศฟินแลนด์ และเป็นความร่วมมือระหว่างสาขาเศรษฐศาสตร์กับสาขาศิลปะและสื่อ โดยใช้แบบสอบถามที่มีคำถามปลายเปิด 33 ข้อ ระยะที่สองเก็บข้อมูลในปี 2011 (พ.ศ.2554) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัย 9 คน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย 1 คน

ผลการวิจัยในส่วนของภาคอุดมศึกษา พบว่าการสอนในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้การวิจัยเป็นฐาน มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการ และสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งในหมู่ประชาคมวิชาการ ส่วนสิ่งที่คุกคามต่อชื่อเสียงของสาขาวิชาคือ ขาดการสร้างมูลค่าเพิ่ม ขาดเอกลักษณ์และความแตกต่างของเนื้อหาวิชาที่พัฒนามาจากสาขาวิชาเดิม และความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่สำคัญที่สุดคือ ขาดความเชื่อมโยงของตัวโปรแกรมวิชา และขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความเสี่ยงต่อชื่อเสียงด้านอื่น ๆ ได้แก่ ขาดผู้นำ/ภาวะผู้นำ ความขัดแย้งจากความเห็นที่แตกต่างกัน การจัดสรรทรัพยากร แหล่งเงินทุนภายนอก ความเป็นนานาชาติ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างชื่อเสียง เช่น บทบาทของสื่อ ความร่วมมือระหว่างโปรแกรมวิชา การบอกต่อ และความก้าวหน้าในอาชีพของนักศึกษา

5) รุ่งนภา พิตรปรีชา (2554) ศึกษาวิจัยเรื่องตัวชี้วัดชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย (Indicator for measuring university reputation in Thailand) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาและประเมินตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นที่ยอมรับในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ได้แก่ อาจารย์ นักวิชาการ นักการศึกษา และนักบริหารการศึกษา และผู้ใช้บริการ ได้แก่ นักเรียน นิสิต นักศึกษา ผู้ปกครอง และผู้จ้างงาน การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับอธิการบดี

รองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี ของมหาวิทยาลัยของรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 20 แห่ง และการสอบถามความคิดเห็นกับผู้ใช้บริการด้วยแบบสอบถาม ทั้งในกรุงเทพฯและภูมิภาค จำนวน 2,500 คน

ผลการวิจัย พบว่าตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงที่ทุกมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญคือ คุณภาพของบัณฑิตที่เป็นที่ยอมรับจากผู้ประกอบการที่สะท้อนจากการได้งานทำของบัณฑิต รายได้ที่บัณฑิตได้รับ และความพึงพอใจของผู้ประกอบการที่ว่าจ้างบัณฑิตไปทำงาน และการประเมินปัจจัยที่มีความสำคัญต่อตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยทั้ง 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสินค้าและบริการขององค์กร ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ ปัจจัยด้านนวัตกรรม ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน ปัจจัยด้านการกำกับดูแล และปัจจัยด้านความเป็นพลเมืองดีนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ/ในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านสินค้าและบริการขององค์กรมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนผู้ใช้บริการ ได้แก่ นักเรียน นิสิต นักศึกษา ผู้ปกครอง และผู้จ้างงานทั้งในกรุงเทพฯและส่วนภูมิภาคมีความคิดเห็นในภาพรวมว่า ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสินค้าและบริการขององค์กร และปัจจัยด้านนวัตกรรม ส่วนผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ ปัจจัยด้านสินค้าและบริการขององค์กร ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน ปัจจัยด้านนวัตกรรม ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน และปัจจัยด้านการกำกับดูแล โดยปัจจัยด้านสินค้าและบริการขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุด

6) หวานี เหว และรุ่งนภา พิตรปรีชา (2554) ศึกษาวิจัยเรื่องตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารในประเทศจีน (Indicators for reputation measurement of communication universities in China) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันของมหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารในประเทศจีน ศึกษาตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารในประเทศจีนจากการรับรู้ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารหรืออาจารย์ผู้สอน นิสิตนักศึกษา และผู้จ้างงาน และศึกษาตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารในประเทศจีนจากการรับรู้ของประชาชนทั่วไป

การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับอธิการบดีหรือผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารองค์กร จากมหาวิทยาลัย 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารแห่งประเทศจีน มหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารมณฑลเจ้อเจียง และสถาบันด้านการสื่อสารมณฑลเหอเป่ย์ และการสอบถามความคิดเห็นด้วยแบบสอบถามจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัย พบว่าตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารในประเทศจีนมี 7 องค์ประกอบ 26 ตัวบ่งชี้ ซึ่งตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารในประเทศจีน ได้แก่ สินค้าและบริการของ

องค์กร ความเป็นผู้นำ นวัตกรรม สถานที่ทำงาน ผลการดำเนินงาน การกำกับดูแล และความเป็นพลเมืองดี

อาจารย์ พนักงาน นักศึกษา และบุคคลทั่วไปให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารในประเทศจีนด้านสินค้าและบริการขององค์กรเป็นอันดับแรก และอาจารย์ พนักงาน และนักศึกษาให้ความสำคัญด้านความเป็นผู้นำ นวัตกรรม และสถานที่ทำงานเป็นอันดับที่ 2 3 และ 4 ตามลำดับ ส่วนบุคคลทั่วไปให้ความสำคัญด้านนวัตกรรม สถานที่ทำงาน และความเป็นผู้นำ เป็นอันดับที่ 2 3 และ 4 ตามลำดับ ส่วนด้านผลการดำเนินงาน การกำกับดูแล และความเป็นพลเมืองดี ทั้งอาจารย์ พนักงาน นักศึกษา และบุคคลทั่วไปให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 6 และ 7 ตามลำดับ

8.2 งานวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) ศุภลักษณ์ วิริยะสุนทร (2547) ศึกษาวิจัยเรื่องการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อสำรวจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้ภาพของแต่ละแห่งและภาพรวม เทียบวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

การดำเนินการวิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรเสริมและนักศึกษา จำนวน 1,248 จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ ค่าเอฟ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ จัดทำร่างวาระปฏิบัติและตรวจสอบโดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจ 8 ด้าน คือ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตและพัฒนาครู การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และการบริหารจัดการสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมี 3 แบบผสมผสานกันคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบปรับตัว มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มีมีการเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งมหาวิทยาลัยอื่น ๆ และวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานมี 9 วาระปฏิบัติคือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การปรับปรุง

พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การผลิตและพัฒนาครู การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการ

2) สมจินตนา จิรายุกุล (2554) ศึกษาวิจัยเรื่องการนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการจัดการศึกษาและปัจจัยเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจชุมชน เพื่อวิเคราะห์ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน และเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้อำนวยการ คณบดี ตัวแทนอาจารย์ ตัวแทนผู้รับผิดชอบโครงการอบรมบริการทางวิชาการแก่สังคม เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบวิเคราะห์เอกสาร และแบบบันทึกข้อมูลวิจัย

ผลการวิจัย พบว่าสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชนตามกรอบภารกิจ 4 ด้านคือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีนโยบายเป็นไปตามปรัชญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การวิจัยและบริการทางวิชาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและสนองโครงการพระราชดำริ มีการจัดกิจกรรม และมีเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน สถาบันการศึกษาและองค์กรในท้องถิ่น

การนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การยกระดับความเข้มแข็งของเครือข่ายความร่วมมือในท้องถิ่นเพื่อการผลิตบัณฑิตป้อนระบบเศรษฐกิจชุมชน การพลิกโฉมการวิจัยสู่การวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อเสริมสร้างชุมชนเศรษฐกิจเข้มแข็ง การเชื่อมงานบริการวิชาการกับองค์ความรู้และนวัตกรรมจากการวิจัยสู่การริเริ่มทางเศรษฐกิจของชุมชน และการจัดการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของท้องถิ่นที่มีศักยภาพเชิงเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหารจัดการระดับท้องถิ่นมุ่งเสริมสร้างชุมชนเศรษฐกิจเข้มแข็ง

3) พัทธวิภา โพธิ์ศรี (2551) ศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการพัฒนานโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนานโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และเพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนากระบวนการพัฒนานโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่ากระบวนการและแนวทางการพัฒนานโยบายการศึกษาของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วยการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลนโยบาย

8.3 งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม

กนกวรรณ เลี้ยวคลัง (2552) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ และพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามกรอบตามกรอบดำเนินการสี่ประการ และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี 40 แห่ง 40 คน และผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 27 คน ผลการวิจัย พบว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบดำเนินการสี่ประการมี 5 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย 1) พัฒนาระบบการตัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสี่คราม 2) พัฒนาระบบการลดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสี่คราม 3) พัฒนาระบบการยกระดับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสี่คราม 4) พัฒนาระบบการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่น่านน้ำสี่คราม และ 5) ศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์ มี 8 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบายคือ 1) การสร้างขอบเขตการตลาดใหม่ 2) การเน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข 3) การก้าวทันความต้องการที่มีอยู่เดิม 4) การกำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง 5) การเอาชนะอุปสรรคสำคัญขององค์กร 6) การดำเนินการในกลยุทธ์ 7) การประเมินและควบคุมยุทธศาสตร์ และ 8) การสร้างน่านน้ำสี่ครามขึ้นมาใหม่ สำหรับนวัตกรรมเชิงคุณค่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์ ได้แก่ 1) ระบบบริหารจัดการศูนย์นอกที่ตั้ง 2) ระบบพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ 3) ระบบตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานบัณฑิต 4) ระบบการรับนักศึกษาใหม่ 5) ระบบพัฒนาและตรวจสอบคุณธรรมในกระบวนการทำงาน 6) ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 7) ศูนย์บริหารจัดการวิทยาเขตบางคล้า

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษา แสดงให้เห็นว่าชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างขึ้นผ่านการสร้างคุณภาพการเรียนการสอนและการวิจัย และคุณภาพนี้จะส่งผลสะท้อนมาที่คุณภาพบัณฑิต ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏและกลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตครูซึ่งเป็นชื่อเสียงที่ติดตัวมาก่อนการเปลี่ยนแปลงชื่อเป็น “ราชภัฏ” และสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาซึ่งมีทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 5 ระยะ คือ

ระยะที่หนึ่ง วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา

ระยะที่สอง ศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ระยะที่สาม ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ระยะที่สี่ จัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ระยะที่ห้า ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ระยะที่หนึ่ง วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา

เป็นระยะที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี มุมมองและงานวิจัยที่เกี่ยวกับอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร แปรนด้องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และการจัดการชื่อเสียงองค์กรในด้านการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง การยอมรับชื่อเสียง และการวัดชื่อเสียง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบด้วย

- ♦ เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แปรนด้องค์กร และการจัดการชื่อเสียงองค์กรในด้านการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง การยอมรับชื่อเสียง และการวัดชื่อเสียง

- ♦ ข้อมูลหรือเอกสารเผยแพร่ที่เกี่ยวข้องบนเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 8 แห่ง 4 ภูมิภาคคือ เอเชีย ยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย โดยผู้วิจัยคัดเลือกมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่ศึกษาภูมิภาคละ 2 แห่งจากผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์

เอ็ดดูเคชัน (Times Higher Education World Reputation Rankings) ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ประกอบด้วย

- ภูมิภาคเอเชีย 2 ประเทศ 2 มหาวิทยาลัย ได้แก่ ประเทศฮ่องกง มหาวิทยาลัยฮ่องกง (The University of Hong Kong: HKU อันดับที่ 43) และประเทศสิงคโปร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยาง (Nanyang Technological University: NTU อันดับที่ 91-100)

- ภูมิภาคยุโรป ประเทศสหราชอาณาจักร 2 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (University of Oxford: UOX อันดับที่ 5) และมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก (The University of Edinburgh: UOE อันดับที่ 46)

- ภูมิภาคอเมริกา ประเทศสหรัฐอเมริกา 2 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University: HU อันดับที่ 1) และมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University: CU อันดับที่ 12)

- ภูมิภาคออสเตรเลีย ประเทศออสเตรเลีย 2 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (The University of Melbourne: UOM อันดับที่ 43) และมหาวิทยาลัยซิดนีย์ (The University of Sydney: USYD อันดับที่ 61-70)

1.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ประกอบด้วย

◆ ผู้เชี่ยวชาญด้านประชาสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กร การสื่อสารการตลาด หรือการจัดการชื่อเสียง ซึ่งมีตำแหน่งรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี/รองคณบดี ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการ จำนวน 8 คน จาก 3 ประเภทธุรกิจ บริการด้านการศึกษา ด้านการเงิน และด้านการตลาด (การขายตรงหลายชั้น – อาหาร ผลิตภัณฑ์ ความงาม) สังกัดองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการเลือกคือต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านประชาสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กร การสื่อสารการตลาด หรือการจัดการชื่อเสียงไม่ต่ำกว่า 1 ปี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากธุรกิจบริการด้านการศึกษา ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษา 6 แห่ง 6 คน คือ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ธุรกิจบริการด้านการเงิน 1 แห่ง 1 คน คือ ธนาคารออมสิน และธุรกิจบริการด้านการตลาด (การขายตรงหลายชั้น – อาหาร ผลิตภัณฑ์ความงาม) 1 แห่ง 1 คน คือ บริษัท ซัคเซสมอร์ ปีอิ่งค์ จำกัด (ภาคผนวก ก)

◆ ศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงระดับโลก และมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทย

ไฮเออร์เ็ดดูเคชัน (Times Higher Education World Reputation Rankings) ประกอบด้วยศิษย์เก่าที่จบจากมหาวิทยาลัยโอซาก้า มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด อิมพีเรียล คอลเลจ ออฟ ลอนดอน มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น มหาวิทยาลัยแห่งละ 1 คน (ภาคผนวก ก)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่หนึ่ง มี 2 ชุดคือ

ชุดที่ 1 แบบบันทึกการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ มุมมองการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียง ซึ่งผู้วิจัยใช้เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (ภาคผนวก ข)

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงองค์กรครอบคลุมแนวคิด กระบวนการ มุมมองการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แปรนด้องค์กร และการจัดการชื่อเสียงองค์กรในด้านการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง การยอมรับชื่อเสียง และการวัดชื่อเสียง เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยใช้เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (ภาคผนวก ข)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยชุดที่ 1 และชุดที่ 2 ทำโดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์และความเหมาะสมของเนื้อหา และความครอบคลุมของประเด็นข้อคำถาม และผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้

3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี มุมมอง และงานวิจัยเกี่ยวกับอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แปรนด้องค์กร และการจัดการชื่อเสียงองค์กรในด้านการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง การยอมรับชื่อเสียง และการวัดชื่อเสียง จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศจากเอกสารเผยแพร่ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลบนเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลก 8 แห่ง

3. สร้างแบบวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ และมุมมอง การจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่ดีหรือเป็นเลิศ ด้านการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

4. วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด กระบวนการ มุมมอง และการจัดการชื่อเสียงองค์กร ครอบครัวอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แปรนด้องค์กร การสร้างชื่อเสียง การดำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง การยอมรับชื่อเสียง และการวัดชื่อเสียง และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ

5. วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด กระบวนการ มุมมอง และการจัดการชื่อเสียงองค์กร ครอบครัวอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แปรนด้องค์กร การสร้างชื่อเสียง การดำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง การยอมรับชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย

6. สร้างประเด็นคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ มุมมอง และการจัดการชื่อเสียงองค์กรครอบครัวอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แปรนด้องค์กร การสร้างชื่อเสียง การดำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง การยอมรับชื่อเสียง และการวัดชื่อเสียง

7. นำประเด็นคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกฯ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

8. นำประเด็นคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกฯ ที่ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้ว ไปเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านประชาสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กร การสื่อสารการตลาด หรือการจัดการชื่อเสียง ซึ่งมีตำแหน่งรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี/รองคณบดี ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการ สังกัดองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนจาก 3 ประเภทธุรกิจบริการ จำนวน 8 คน ประกอบด้วยธุรกิจบริการด้านการศึกษา 6 คน: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และธุรกิจบริการด้านอื่น ๆ แห่งละ 1 คน คือ ธุรกิจการเงิน: ธนาคารออมสิน และธุรกิจด้านการตลาด (ธุรกิจขายตรงหลายชั้น) – อาหาร ผลิตภัณฑ์ความงาม: บริษัท ชัคเซสมอร์ บีอิ้งค์ จำกัด และศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงระดับโลก จำนวน 5 คน จากมหาวิทยาลัยโอซาก้า มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด อิมพีเรียล คอลเลจ ออฟ ลอนดอน มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) ด้วยการพิจารณาคำ ข้อความ หรือประโยคสำคัญที่สอดคล้องกับประเด็นการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่มุ่งศึกษา การจัดระบบข้อมูลและแยกประเภทของข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่โดยการลดทอนข้อมูลลง ให้รหัส ตีความเพื่อหาความเชื่อมโยงของข้อมูลภายใต้ประเด็นการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่มุ่งศึกษา ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวนี้

สองครั้ง โดยมีระยะเวลาห่างกัน 30 วัน เพื่อเป็นการทวนซ้ำผลการวิเคราะห์ข้อมูล หากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างครั้งแรกกับครั้งที่สองจะนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อหาข้อสรุป จากนั้นผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์สาระและนำเสนอผลการวิเคราะห์แบบบรรยายในรูปตาราง

ระยะที่สอง ศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เป็นระยะที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบด้วย

- ◆ แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการ รายงานประจำปี พ.ศ. 2557 และข้อมูลหรือเอกสารเผยแพร่ที่เกี่ยวข้องจากเว็บไซต์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ◆ รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2557 โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
- ◆ รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม พ.ศ. 2554-2558 ระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏ) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

1.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ประกอบด้วย

- ◆ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีเกณฑ์พิจารณาในการเลือกคือ เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอายุเปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป (นับจากปีก่อตั้งถึง พ.ศ. 2558) และมีหลักสูตรการเรียนการสอนทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 (ตารางที่ 3.1)

1) สำหรับการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน 13 คน ครอบคลุม

- ◆ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (2 คน) ได้แก่ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และผู้เชี่ยวชาญสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (1 คน) และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน (1 คน) รวมทั้งสิ้น 4 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยมาแล้วอย่างน้อยหนึ่งวาระ

- ◆ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจาก อธิการบดี จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์ พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือ กรรมการบริหารโครงการสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วอย่างน้อยหนึ่งวาระ

- ◆ ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย และสื่อมวลชน จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมี เกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารจัดการในฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย ราชภัฏมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี และเป็นผู้สื่อข่าวสายการศึกษาประจำหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์หรือวิทยุ ที่ปฏิบัติงานสายข่าวการศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี

- ◆ ผู้ใช้บัณฑิต หรือผู้ที่รับบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าปฏิบัติงานและให้ คำตอบแทน จำนวน 5 คน จากภาครัฐ 3 คน และภาคเอกชน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบ เฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นองค์กรภาครัฐหรือ ภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี และมีบุคลากรหรือพนักงานที่จบจากมหาวิทยาลัย ราชภัฏปฏิบัติงานอยู่ด้วย

2) สำหรับการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นฯ ครอบคลุม

- ◆ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่ ทำหน้าที่สอนนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี หรือมีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขึ้นไป ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ดังนี้

1. กำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับศึกษาค่าเฉลี่ยของประชากร โดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และติเรก ศรีสุข (2555: 151) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เมื่อยอมให้ความคาดเคลื่อน (E) ของการประมาณค่าสัดส่วนเกิดขึ้นได้ในระดับ $\pm 10\%$ ของ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ตัวอย่างขั้นต่ำ 383 คน (ขนาดประชากร 8,000-9,000 คนกำหนดให้ใช้ ตัวอย่าง 381-383 คน และขนาดประชากรอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่งเท่ากับ 8,608 คน) ทั้งนี้เพื่อป้องกันความคาดเคลื่อนที่อาจขึ้นในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวอย่างในการเก็บข้อมูล จำนวน 550 คน

2. คำนวณขนาดตัวอย่างในแต่ละชั้นจำแนกตามสถาบัน

3. สุ่มตัวอย่างอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling)

- ◆ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นผู้ที่กำลัง ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 3-4 เนื่องจากเป็นผู้ที่ศึกษาอยู่ใน มหาวิทยาลัยมาได้ระยะหนึ่งแล้วและกำลังจะออกฝึกปฏิบัติงานก่อนสำเร็จการศึกษา และระดับ

บัณฑิตศึกษาปริญญาโทและเอกทุกชั้นปี เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาบ้างแล้ว ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ดังนี้

1. กำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับศึกษาค่าเฉลี่ยของประชากร โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข (2555: 151) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เมื่อยอมให้ความคาดเคลื่อน (E) ของการประมาณค่าสัดส่วนเกิดขึ้นได้ในระดับ $\pm 10\%$ ของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ตัวอย่างขั้นต่ำ 400 คน (ขนาดประชากร 170,975 คนกำหนดให้ใช้ตัวอย่าง 400 คน ขนาดประชากรนักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 3 และ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่งเท่ากับ 157,609 คน และขนาดประชากรนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาปริญญาโทและเอก มหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่งเท่ากับ คือ 13,366 คน) ทั้งนี้เพื่อป้องกันความคาดเคลื่อนที่อาจขึ้นในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวอย่างในการเก็บข้อมูล จำนวน 566 คน

2. คำนวณขนาดตัวอย่างในแต่ละชั้นจำแนกตามสถาบัน

3. สุ่มตัวอย่างนักศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชั้นปีที่ 3 และ 4 และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ (ปริญญาโทและเอก) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling)

ตารางที่ 3.1 ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่งที่ใช้พิจารณาคัดเลือกเป็นตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (5 กลุ่ม 40 แห่ง)	ปีแรก ที่เปิดสอน ถึง พ.ศ. 2558	จำนวนหลักสูตรที่ผ่านการรับรองจาก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2554					มหาวิทยาลัย ราชภัฏที่ เข้าเกณฑ์
		ตรี	โท	เอก	อื่น ๆ	รวม	
1. กลุ่มรัตนโกสินทร์ 6 แห่ง							
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	2483 (75)	131	11	5	9	156	✓
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	2491 (67)	49	7	-	17	73	×
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	2439 (119)	112	19	4	9	144	✓
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	2435 (123)	103	21	4	3	131	✓
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	2477 (81)	59	18	7	3	87	✓
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	2480 (78)	66	21	6	5	98	✓
2. กลุ่มภาคเหนือ 8 แห่ง							
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	2516 (42)	44	2	1	-	47	×
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	2512 (46)	133	24	5	17	179	✓
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	2467 (91)	203	23	3	47	276	✓
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	2465 (93)	76	14	2	2	94	✓
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม	2538 (20)	81	15	1	8	105	×
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	2516 (42)	134	10	1	19	164	✓
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง	2514 (44)	37	7	-	1	45	×
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	2479 (79)	111	8	1	6	126	✓
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 12 แห่ง							
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	2540 (18)	13	2	-	2	17	×
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	2544 (14)	48	8	-	3	59	×
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	2547 (11)	55	14	1	-	70	×
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	2514 (44)	85	5	2	11	103	✓
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	2547 (11)	75	20	6	6	107	×
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	2544 (14)	30	2	1	2	35	×
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	2516 (42)	74	12	2	2	90	✓
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	2544 (14)	78	5	-	9	92	×
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	2507 (51)	83	9	3	29	124	✓
24. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	2547 (11)	60	10	3	3	76	×
25. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	2466 (92)	104	11	3	3	121	✓
26. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	2547 (11)	185	14	4	54	257	×
4. กลุ่มภาคกลาง 9 แห่ง							
27. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	2516 (42)	81	5	1	12	99	✓
28. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	2501 (57)	45	6	-	-	51	×
29. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	2479 (79)	101	12	1	13	127	✓
30. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	2448 (110)	47	4	1	2	54	✓
31. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	2469 (89)	98	14	2	13	127	✓
32. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์	2483 (75)	76	7	2	7	92	✓
33. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	2515 (43)	68	8	-	1	77	×
34. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ	2475 (83)	78	10	3	15	106	✓
35. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	2497 (61)	59	10	1	2	72	✓
5. กลุ่มภาคใต้ 5 แห่ง							
36. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	2500 (58)	122	7	3	12	144	✓
37. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	2514 (44)	84	8	1	8	101	✓
38. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา	2477 (81)	47	6	-	2	55	×
39. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	2462 (96)	51	6	-	3	60	×
40. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	2516 (42)	51	7	-	2	60	×

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (http://www.mua.go.th/users/bhes/front_home/Go%20U/Cur_mua/ind_Cur.htm)

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่างกลุ่มอาจารย์ กลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาตรี และ
กลุ่มนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (5 กลุ่ม 23 แห่ง)	อาจารย์		ระดับ ปริญญาตรี	ระดับ บัณฑิตศึกษา	ระดับปริญญาตรี (นักศึกษาชั้นปีที่ 3 และ 4) และระดับบัณฑิตศึกษา (นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก)	
			นักศึกษา ชั้นปีที่ 3 และ 4	นักศึกษา ปริญญา โทและเอก		
	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ประชากร	รวม ประชากร	ตัวอย่าง
1. กลุ่มรัตนโกสินทร์ 5 แห่ง	(2,566)	(164)	(45,165)	(2,774)	(47,939)	(156)
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	339	22	6,434	332	6,766	23
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	367	23	11,155	181	11,336	36
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	350	22	6,295	764	7,059	23
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	886	57	8,013	96	8,109	28
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	624	40	13,268	1,401	14,669	46
2. กลุ่มภาคเหนือ 5 แห่ง	(1,995)	(127)	(34,427)	(3,633)	(38,060)	(126)
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	393	25	8,088	793	8,881	30
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	527	34	9,804	261	10,065	33
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	364	23	9,814	2,173	11,987	37
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	361	23	4,119	126	4,245	15
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	350	22	2,602	280	2,882	11
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แห่ง	(1,499)	(96)	(30,390)	(2,647)	(33,037)	(109)
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	410	26	11,069	850	11,919	37
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	291	19	5,841	157	5,998	21
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	290	19	5,125	711	5,836	20
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	508	32	8,355	929	9,284	31
4. กลุ่มภาคกลาง 7 แห่ง	(1,934)	(123)	(36,617)	(3,363)	(39,980)	(136)
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	202	13	2,697	159	2,856	11
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	413	26	8,147	228	8,375	28
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	276	18	3,545	377	3,922	13
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	268	17	4,628	303	4,931	17
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์	314	20	6,478	497	6,975	24
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ	251	16	6,266	1,238	7,504	24
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	210	13	4,856	561	5,417	19
5. กลุ่มภาคใต้ 2 แห่ง	(614)	(40)	(11,010)	(949)	(11,959)	(39)
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	344	22	5,480	330	5,810	19
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	270	18	5,530	619	6,149	20
รวม	8,608	550	157,609	13,366	170,975	566

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (<http://www.info.mua.go.th/information>)

ตารางที่ 3.3 สรุปลำจนวนแบบสอบถามที่ส่งให้กับอาจารย์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (5 กลุ่ม_23 แห่ง)	อาจารย์		นักศึกษาระดับปริญญาตรี				นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา			
			ชั้นปีที่ 3 (2556)		ชั้นปีที่ 4 (2555)		นักศึกษาปริญญาโท (ทุกชั้นปี)		นักศึกษาปริญญาเอก (ทุกชั้นปี)	
	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง
1. กลุ่มรัตนโกสินทร์ 5 แห่ง	(2,566)	(164)	(23,830)	(66)	(21,335)	(63)	(2,231)	(15)	(543)	(12)
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	339	22	3,024	9	3,410	8	201	3	131	3
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	367	23	5,701	17	5,454	16	181	3	0	0
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	350	22	3,818	9	2,477	8	697	3	67	3
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	886	57	3,874	10	4,139	12	70	3	26	3
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	624	40	7,413	21	5,855	19	1,082	3	319	3
2. กลุ่มภาคเหนือ 5 แห่ง	(1,995)	(127)	(16,815)	(48)	(17,612)	(50)	(3,185)	(15)	(448)	(13)
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	393	25	4,531	13	3,557	11	692	3	101	3
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	527	34	4,914	13	4,890	14	221	3	40	3
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	364	23	4,086	13	5,728	16	1,928	5	245	3
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	361	23	2,149	6	1,970	5	86	2	40	2
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต์	350	22	1,135	3	1,467	4	258	2	22	2
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แห่ง	(1,499)	(96)	(15,614)	(45)	(14,776)	(44)	(1,908)	(10)	(739)	(10)
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	410	26	5,340	15	5,729	16	425	3	425	3
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	291	19	3,099	9	2,742	8	125	2	32	2
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	290	19	2,750	8	2,375	8	556	2	155	2
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	508	32	4,425	13	3,930	12	802	3	127	3
4. กลุ่มภาคกลาง 7 แห่ง	(1,934)	(123)	(18,922)	(55)	(17,695)	(53)	(2,823)	(15)	(540)	(13)
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	202	13	1,215	3	1,482	4	146	2	13	2
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	413	26	4,376	13	3,771	11	199	2	29	2
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	276	18	2,024	6	1,521	5	374	2	3	0
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	268	17	2,384	7	2,244	6	277	2	26	2
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนินทร์	314	20	3,420	10	3,058	10	470	2	27	2
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	251	16	3,455	9	2,811	9	849	3	389	3
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	210	13	2,048	7	2,808	8	508	2	53	2
5. กลุ่มภาคใต้ 2 แห่ง	(614)	(40)	(5,895)	(16)	(5,115)	(15)	(807)	(4)	(142)	(4)
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	344	22	2,909	8	2,571	7	236	2	94	2
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	270	18	2,986	8	2,544	8	571	2	48	2
รวม	8,608	550	81,076	230	76,533	225	10,954	59	2,412	52

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่สอง มี 2 ชุดคือ

ชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย (ภาคผนวก ข) เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย และแบรนด์มหาวิทยาลัย

ชุดที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ภาคผนวก ข) เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับเก็บข้อมูลจากอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อความทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นข้อความแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) จำนวน 156 ข้อ โดยสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับสภาพปัจจุบันของการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กรครอบคลุมกลยุทธ์มหาวิทยาลัย อุตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แบรินด์มหาวิทยาลัย การสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงองค์กรครอบคลุม การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และการยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรครอบคลุม ความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (ตารางที่ 3.4)

ตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นข้อความปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ เป็นข้อความเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร การจัดการชื่อเสียงองค์กร และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร

ตารางที่ 3.4 ลักษณะของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่	เนื้อหา	รูปแบบ	จำนวน
ตอนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	- อายุ เพศ อาชีพ - ระดับการศึกษา คณะ ชั้นปีที่ - ตำแหน่งทางวิชาการ - ประสบการณ์การสอน - ประสบการณ์การบริหาร - สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ	- แบบตรวจสอบรายการ - เติมข้อความ	10 ข้อ
ตอนที่ 2 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	- องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร . กลยุทธ์มหาวิทยาลัย . อุตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย . ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย . แบรินด์มหาวิทยาลัย . การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ . ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย - การจัดการชื่อเสียงองค์กร . การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย . การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	- แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ - แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ	57 ข้อ 9 9 9 15 6 9 63 ข้อ 49 5

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตอนที่	เนื้อหา	รูปแบบ	จำนวน
ตอนที่ 2 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ การยอมรับสภาพการจัดการ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ	. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย		3
	. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย		6
	- มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร		36 ข้อ
	. ความรับผิดชอบต่อสังคม		4
	. การจัดการสิ่งแวดล้อม		4
	. การจัดการทรัพยากรบุคคล		6
	. การจัดการความเสี่ยง		15
	. การจัดการความขัดแย้ง		4
	. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต		3
		รวม	156 ข้อ
ตอนที่ 3 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรค ปัจจัย ความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ	ปัญหาและอุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จต่อ การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน ด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร การจัดการ ชื่อเสียงองค์กร และมุมมองการจัดการชื่อเสียง องค์กร	ข้อคำถามปลายเปิด	2 ข้อ
		รวมทั้งหมด	168 ข้อ

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย คือ

- 5 หมายถึง ระดับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมาก
- 3 หมายถึง ระดับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรค
ต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำโดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความครบถ้วน
สมบูรณ์และความเหมาะสมของเนื้อหา และความครอบคลุมของประเด็นข้อคำถาม และผู้วิจัยนำมาปรับปรุง
แก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้ส่วนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยชุดที่ 4 แบบสอบถามความ
คิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Item content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ
บริหารมหาวิทยาลัย 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการชื่อเสียง 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์
องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และแบรนด์องค์กร 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล 1 คน รวม
ทั้งสิ้น 5 คน (ภาคผนวก ก) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร

มหาวิทยาลัย ด้านการจัดการชื่อเสียง ด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และแบรนด์องค์กร และด้านการวัดและประเมินผล ไม่ต่ำกว่า 5 ปี

เกณฑ์การให้คะแนนความตรงของเนื้อหารายชื่อ

- +1 หมายถึง ข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ (สอดคล้อง)
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง ข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ (ไม่สอดคล้อง)

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหา ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ (Item objective congruence: IOC) ของข้อคำถาม โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ (วรรณี แกมเกต, 2551: 221) ดังนี้

ถ้า $IOC > 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์

ถ้า $IOC \leq 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์

การตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายชื่อของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามฯ ให้ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหา (ภาคผนวก ก) จำนวน 156 ข้อ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า “ไม่แน่ใจ” จำนวน 27 ข้อ และมีความเห็นว่า “ไม่เหมาะสม” จำนวน 1 ข้อ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้แก้ไขปรับปรุงภาษาของข้อคำถามให้ถูกต้อง ชัดเจน และเข้าใจง่ายขึ้น และข้อที่ 7.22 เสนอให้ใช้คำว่า “Identity” เป็นคำภาษาไทยว่า “อัตลักษณ์” และคำว่า “Uniqueness” เป็น “เอกลักษณ์” ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิปรึกษาหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษา และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำมาวิเคราะห์ หาค่า IOC พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้สอดคล้องกับ เนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ จึงนำแบบสอบถามฯ ไปทดลอง (Try out) เพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability)

2. การตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงของแบบสอบถามฯ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 13 คน และ 17 คน ตามลำดับ รวมทั้งหมด 30 คน ระหว่างวันที่ 8 – 12 กุมภาพันธ์ 2559 แล้วนำมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาคตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (ศุภกิจ วงศ์วิวัฒนกิจ, 2550: 10) ซึ่งผลการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงรายด้านเท่ากับ 0.877-0.985 รายองค์ประกอบเท่ากับ 0.984-0.987 และโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.995 (ตารางที่ 3.5) ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงสูงและเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ตารางที่ 3.5 ผลการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงของแบบสอบถาม

ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (α)
องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร	0.985
1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	0.909
2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	0.905
3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	0.941
4. แบรินด์มหาวิทยาลัย	0.961
5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	0.928
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	0.919
การจัดการชื่อเสียงองค์กร	0.987
7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	0.985
8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	0.877
9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	0.930
10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	0.906
มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร	0.984
11. ความรับผิดชอบต่อสังคม	0.885
12. การจัดการสิ่งแวดล้อม	0.912
13. การจัดการทรัพยากรบุคคล	0.920
14. การจัดการความเสี่ยง	0.975
15. การจัดการความขัดแย้ง	0.940
16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต	0.927
ภาพรวมทั้งฉบับ	0.995

3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการ รายงานประจำปี รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก และข้อมูลหรือเอกสารเผยแพร่ที่เกี่ยวข้องจากเว็บไซต์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ)

2. นำผลวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด กระบวนการ มุมมอง และการจัดการชื่อเสียงองค์กรครอบคลุมอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร แปรนด้องค์กร การสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง การยอมรับชื่อเสียง และการวัดชื่อเสียง และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกฯ (ระยะที่ 1) และข้อมูลทุติยภูมิ (ระยะที่ 2) มาใช้ สร้างประเด็นคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. นำประเด็นคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4. นำประเด็นคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างฯ ที่ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้ว ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (1 คน) และผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (1 คน) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (1 คน) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน (1 คน) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2 คน) ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏและสื่อมวลชน (2 คน) และผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ (5 คน) รวมทั้งหมด 13 คน

5. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในระยะที่สองมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและคำถามการวิจัยในเบื้องต้น

6. ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงและความเที่ยง

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยประสานงานกับอาจารย์/เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาที่ใช้เก็บข้อมูล 3 เดือน (ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึง พฤษภาคม 2559)

8. ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างจากตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ สื่อมวลชน และผู้ใช้บัณฑิต วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) ด้วยการพิจารณาคำ ข้อความ หรือประโยคสำคัญที่สอดคล้องกับประเด็นการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่มุ่งศึกษา การจัดระบบข้อมูลและแยกประเภทของข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่โดยการลดทอนข้อมูลลง ใ้รหัส ดีความเพื่อหาความเชื่อมโยงของข้อมูลภายใต้ประเด็นการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่มุ่งศึกษา ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวนี้สองครั้ง โดยมีระยะเวลาห่างกัน 15 วัน เพื่อเป็นการทวนซ้ำผลการวิเคราะห์ข้อมูล หากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างครั้งแรกกับครั้งที่สองจะนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อหาข้อสรุป จากนั้นผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์แบบบรรยายในรูปตาราง

2. ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสถิติเชิงสรุปอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าเฉลี่ยของตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA - Analysis of Variance) กรณีความแปรปรวนเท่ากันใช้สถิติทดสอบภายหลังคือ Scheffe กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากันใช้ Dunnett's T_3 และกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย (ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ, 2550: 158) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดีมาก
- 3.51-4.50 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดี
- 2.51-3.50 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับพอใช้
- 1.51-2.50 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อยมาก

ระยะที่สาม ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เป็นระยะที่ผู้วิจัยระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยเทคนิควงล้ออนาคต (Future wheels) เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและตัวอย่าง (แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์/นักวิชาการ บุคลากรมหาวิทยาลัย ศิษย์เก่า และสื่อมวลชน

ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 9 คน ซึ่งผู้วิจัยทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) (ภาคผนวก ก) ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน ได้แก่
 - ◆ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 1 คน โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วอย่างน้อยหนึ่งวาระ
 - ◆ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สอนนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกระดับมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี หรือมีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป
 - ◆ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี
2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 คน ได้แก่
 - ◆ ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏตั้งแต่ปีการศึกษา 2552 เป็นต้นไป
 - ◆ สื่อมวลชน จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นผู้สื่อข่าวสายการศึกษาหรือสายสังคมประจำหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ หรือวิทยุที่ปฏิบัติงานสายข่าวการศึกษาหรือสายสังคมมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่สาม มี 1 ชุด (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 5) คือ ชุดที่ 5 แผนภูมิวงล้ออนาคตแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ภาคผนวก ข)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยชุดที่ 5 ทำโดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์และความเหมาะสมของเนื้อหา และความครอบคลุมของประเด็น ข้อคำถาม และผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้

3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. จัดประชุมระดมความคิดเห็นด้วยเทคนิควงล้ออนาคต (Future wheels) “ทิศทางแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2569” ในวันพุธที่ 31 สิงหาคม 2559 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้อง 704 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมจำนวน 9 คน ผู้วิจัยนำเสนอสาระสำคัญของโครงการวิจัย “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” พร้อมชี้แจงจุดมุ่งหมายของการจัดทำวงล้ออนาคต

2. ผู้วิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร ศิษย์เก่า และสื่อมวลชน ช่วยกันระดมความคิดเห็นตามประเด็นที่กำหนดเกี่ยวกับทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. ผู้วิจัยให้แต่ละกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระภายใต้ประเด็นที่กำหนด และขออนุญาตให้มีการบันทึกเสียงพร้อมกับพิมพ์สรุปประเด็นสำคัญขึ้นหน้าจอคอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้คนละ 2 รอบ โดยใช้เวลาทั้งหมด 2.30 ชั่วโมง

4. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏมาวิเคราะห์และวาดภาพวงล้ออนาคตทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. ผู้วิจัยนำภาพวงล้ออนาคตทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เข้าร่วมระดมความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์ เสนอแนะ และตรวจสอบความถูกต้อง

6. ผู้วิจัยปรับปรุงภาพวงล้ออนาคตทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิฯ ให้ข้อเสนอแนะ และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบการจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึกการทำงานวงล้ออนาคตและการถอดเทปบันทึกเสียงการทำงานวงล้ออนาคต ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยตั้งประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยการจัดระบบข้อมูลและแยกประเภทของข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ลดทอนข้อมูลลงให้รหัส ตีความ หาความเชื่อมโยงหรือความสอดคล้องของข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวนี้สองครั้ง โดยมีระยะเวลาห่างกัน 7 วัน เพื่อเป็นการทวนซ้ำผลการวิเคราะห์ข้อมูล หากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างครั้งแรกกับครั้งที่สองจะนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อหาข้อสรุป จากนั้นผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์สาระและนำเสนอผลการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละประเด็นแบบบรรยายในรูปตารางหรือแผนภูมิวงล้ออนาคตประกอบคำบรรยาย

ระยะที่สี่ จัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เป็นระยะที่ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ใช้ข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569) (ระยะที่ 3 Future wheels) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยเชิงกลยุทธ์และผลการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการดำเนินการสู่ประการตามกลยุทธ์น้ำขึ้นน้ำลงและผลการจัดทำ SWOT Matrix

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

- ◆ แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการ รายงานประจำปี พ.ศ. 2557 และข้อมูลหรือเอกสารเผยแพร่ที่เกี่ยวข้องจากเว็บไซต์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ◆ รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2557 โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

◆ รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม พ.ศ. 2554-2558 ระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏ) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

◆ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (6 คน) ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วอย่างน้อยหนึ่งวาระ

◆ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (5 คน) ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สอนนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกระดับมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี หรือมีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

◆ ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายและสื่อมวลชน (4 คน) ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารจัดการในฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี และเป็นผู้สื่อข่าวสายการศึกษาหรือสายสังคมประจำหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ หรือวิทยุที่ปฏิบัติงานสายข่าวการศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี

◆ ผู้ใช้บัณฑิตหรือผู้ที่รับบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าปฏิบัติงานและให้คำตอบแทน (6 คน) ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนที่ดำเนินธุรกิจมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 3.6 สรุปจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เครื่องมือวิจัยชุดที่ 7 และ 8

ผู้ให้สัมภาษณ์	เครื่องมือวิจัยชุดที่ 7 (คน)	เครื่องมือวิจัยชุดที่ 8 (คน)
◆ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (6 คน)*	2	5
◆ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (5 คน)	2	3
◆ ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏและสื่อมวลชน (4 คน)*	3	3
◆ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (5 คน)*	2	3
◆ ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ (6 คน)*	5	4

หมายเหตุ *ผู้ให้สัมภาษณ์มีซ้ำคน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่สี่ มี 3 ชุด (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 6 - 8) คือ
 ชุดที่ 6 ภาพวาดบนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) (ภาคผนวก ข)
 ชุดที่ 7 แบบสัมภาษณ์สภาพแวดล้อมและทิศทางในการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (ภาคผนวก ข)
 ชุดที่ 8 แบบวิเคราะห์กรอบการดำเนินการสี่ประการ (ERRC/The Four Actions
 Framework) (ภาคผนวก ข)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัยชุดที่ 6 และ ชุดที่ 8 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาหรือข้อ (Item content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ด้านกลยุทธ์องค์กร จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร/มหาวิทยาลัย หรือที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์องค์กร ไม่น้อยกว่า 5 ปี เมื่อผู้วิจัยนำผลการประเมินของเครื่องมือวิจัยชุดที่ 6 มาวิเคราะห์หาค่า IOC พบว่าทุกข้อคำถามมีค่า IOC = 0.60 และเครื่องมือวิจัยชุดที่ 8 พบว่าทุกข้อคำถามมีค่า IOC = 1.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ ซึ่งพิจารณาตามเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ ถ้า IOC > 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ (วรรณี แกมเกตุ, 2551: 221)

เครื่องมือวิจัยชุดที่ 7 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาหรือข้อ (Item content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏและอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏและ/หรือการสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไม่น้อยกว่า 5 ปี เมื่อผู้วิจัยนำผลการประเมินของเครื่องมือวิจัยชุดที่ 7 มาวิเคราะห์หาค่า IOC พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ ซึ่งพิจารณาตามเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ ถ้า IOC > 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ (วรรณี แกมเกตุ, 2551: 221)

3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติการ รายงานประจำปี พ.ศ. 2557 รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2557 โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม พ.ศ. 2554-2558 ระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏ) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและ

ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ข้อมูลหรือเอกสารเผยแพร่ที่เกี่ยวข้องจากเว็บไซต์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ) และผลสรุปบรรยายสภาพ ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ระยะที่ 2)

2. วาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) ในรูปตาราง และวิเคราะห์ภาพวาดบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จำนวน 23 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. สร้างประเด็นคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทิศทางในการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4. นำประเด็นคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทิศทางในการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏและอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายชื่อ

5. สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทิศทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สื่อมวลชน และผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 12 คน

6. สร้างแบบสอบถามกรอบการดำเนินการสี่ประการ (ERRC/The Four Actions Framework) และให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและด้านกลยุทธ์องค์กร จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายชื่อ

7. สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการสี่ประการกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สื่อมวลชน และผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 15 คน

8. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ (SWOT Analysis) จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

9. จัดทำ SWOT Matrix ในแต่ละองค์ประกอบการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเพื่อนำทางไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

10. นำผลการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569) (ระยะที่ 3) ผลการวิเคราะห์ภาพวาดบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกรอบการดำเนินการสี่ประการ และผลการจัดทำ SWOT Matrix มาพัฒนา (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

11. ได้ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์เสริม

12. นำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการนัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) (ระยะที่ 5) ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) ด้วยการพิจารณาคำ ข้อความ หรือประโยคสำคัญ จัดระบบข้อมูลและแยกประเภทของข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่โดยการลดทอนข้อมูลลง ให้รหัส ดีความ เพื่อหาความเชื่อมโยงของข้อมูลภายใต้ประเด็นการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่มุ่งศึกษา ซึ่งผู้วิจัย ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวนี้สองครั้ง โดยมีระยะเวลาห่างกัน 15 วัน เพื่อเป็นการทวนซ้ำผลการ วิเคราะห์ข้อมูล หากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างครั้งแรกกับครั้งที่สองจะ นำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อหาข้อสรุป จากนั้นสรุปผลการวิเคราะห์สาระ และ นำเสนอผลการวิเคราะห์แบบบรรยายในรูปตารางหรือแผนภูมิประกอบคำบรรยาย

ระยะที่ห้า ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เป็นระยะที่ผู้วิจัยนำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จัดทำขึ้นให้ที่ ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ร่วมพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงฯ ตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สมบูรณ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและตัวอย่าง (แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 11 คน ซึ่งผู้วิจัยทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน ได้แก่

- ◆ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมาแล้วอย่างน้อยหนึ่งวาระ

- ◆ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สอนนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกระดับมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี หรือมีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

- ◆ ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารจัดการในฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี

2. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 6 คน ได้แก่

- ◆ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และ/หรือเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้สอน หรือผู้ฝึกอบรมด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร มาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี

- ◆ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร และภาพลักษณ์องค์กร / การตลาด และแบรนด์องค์กร จำนวน 2 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และ/หรือเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้สอน หรือผู้ฝึกอบรมด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และแบรนด์องค์กร มาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี

- ◆ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์/กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม จำนวน 1 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และ/หรือเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้สอน หรือผู้ฝึกอบรมด้านกลยุทธ์องค์กรมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี

- ◆ สื่อมวลชน จำนวน 1 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาการคัดเลือกคือ เป็นผู้สื่อข่าวสายการศึกษาหรือสายสังคมประจำหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ หรือวิทยุที่ปฏิบัติงานสายข่าวการศึกษามาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี

2. วิธีดำเนินการวิจัย

1. จัดประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในวันศุกร์ที่ 4 พฤศจิกายน 2559 เวลา 14.00-16.00 น. ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมจำนวน 11 คน

2. นำเสนอสาระสำคัญของโครงการวิจัย “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ซึ่งแจ่มชัดมุ่งหมายของการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีการจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงฯ และนำเสนอ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงฯ จากนั้นให้ที่ประชุมนำเสนอข้อคิดเห็นและอภิปรายถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงฯ พร้อมให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนให้ความคิดเห็นฯ คนละ 2 รอบ ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง และผู้วิจัยจัดบันทึกรายงานการประชุมและบันทึกเสียงการประชุมเพื่อการตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องและสมบูรณ์

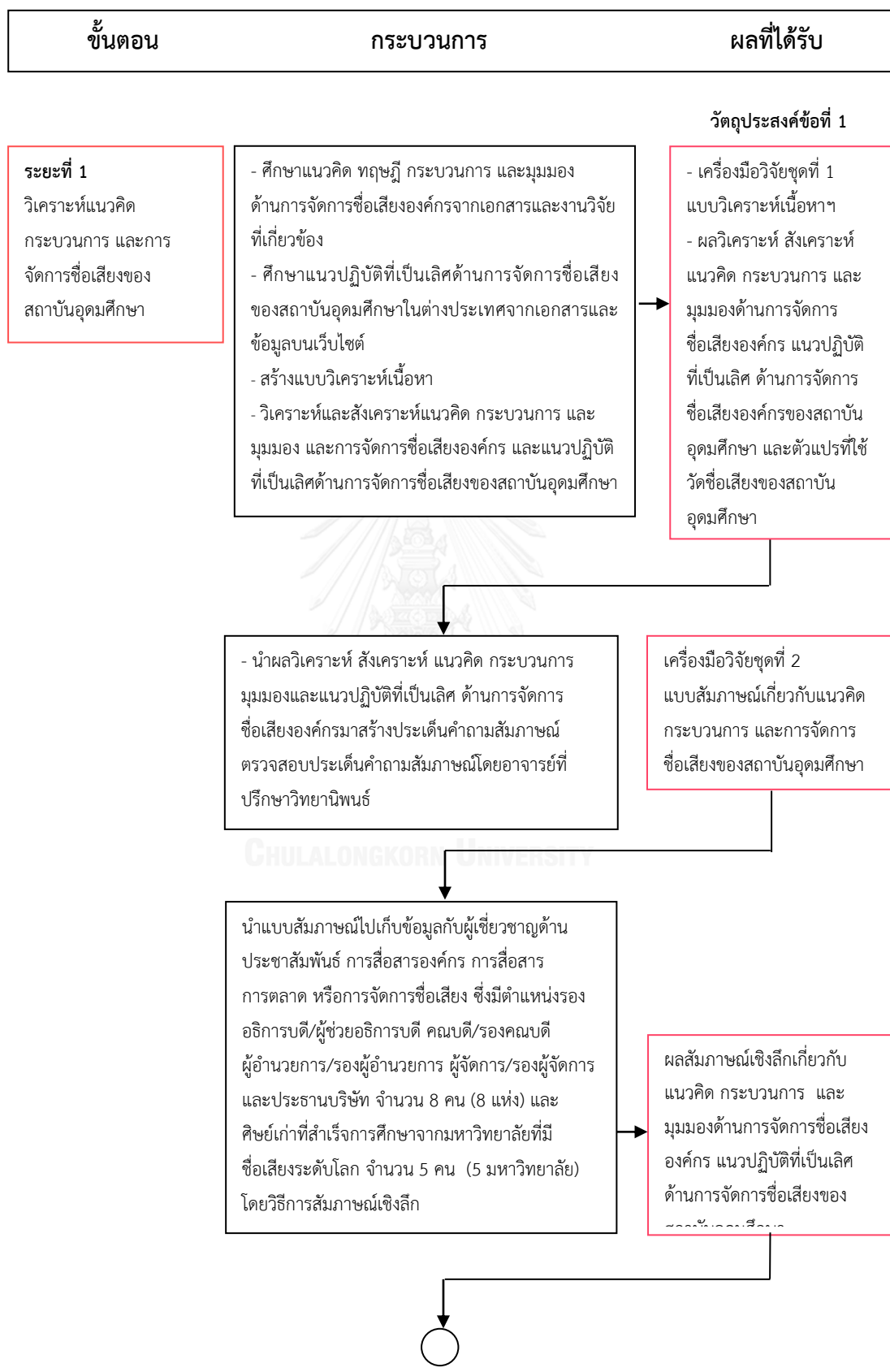
3. ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงฯ และนำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงฯ ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้อีกครั้ง

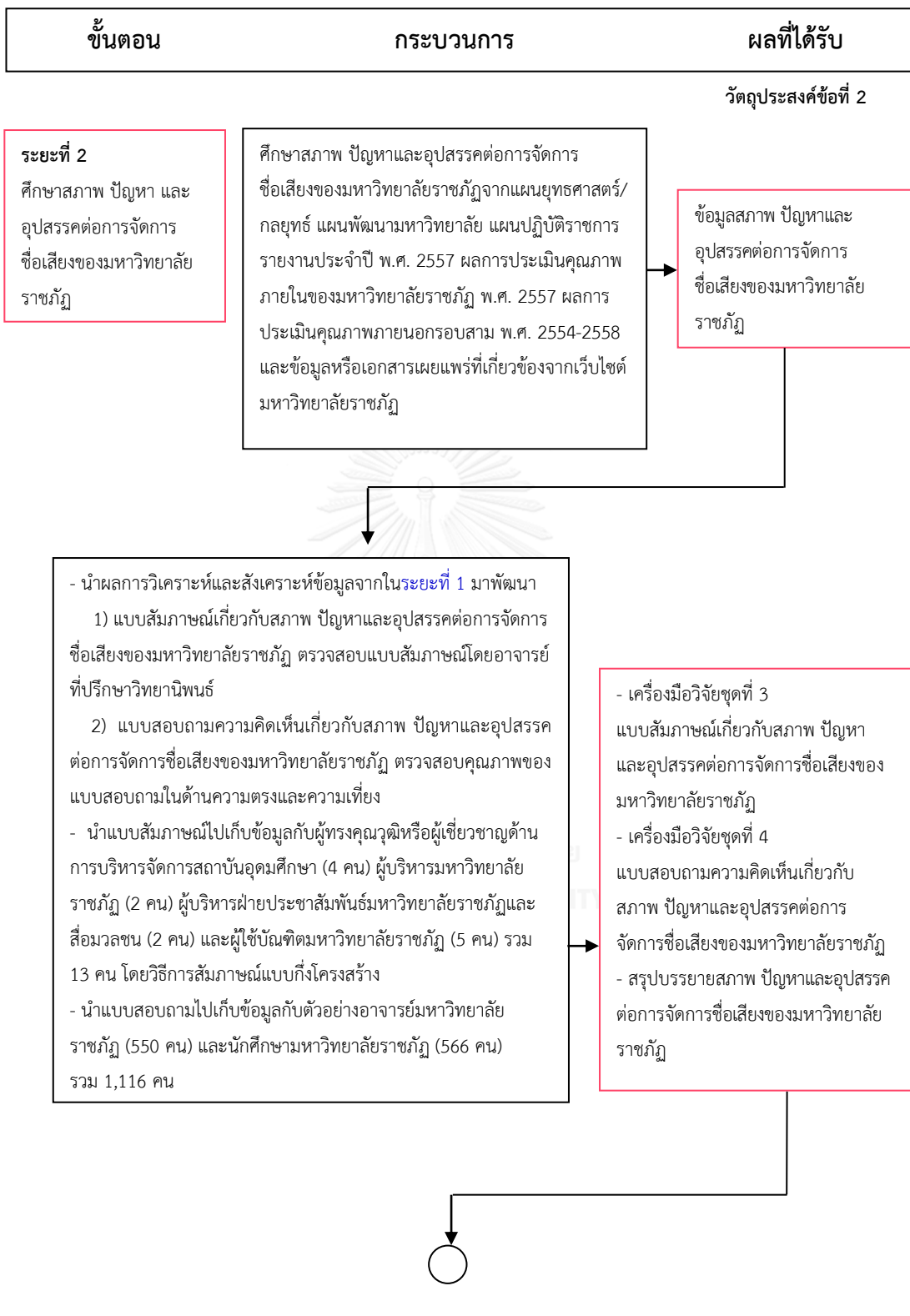
4. ปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงฯ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สมบูรณ์และนำไปใช้ได้จริงต่อไป

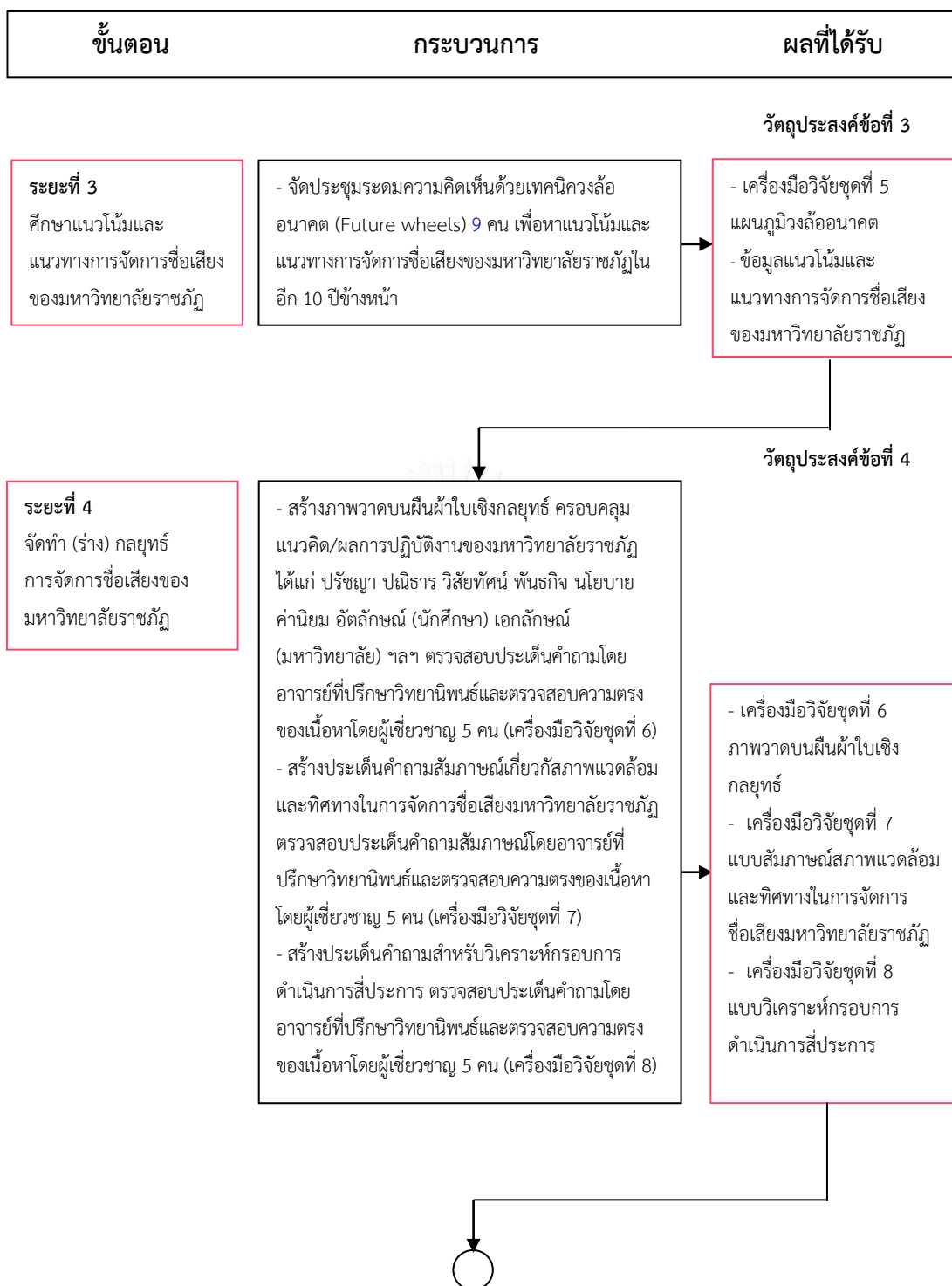
3. การวิเคราะห์ข้อมูล

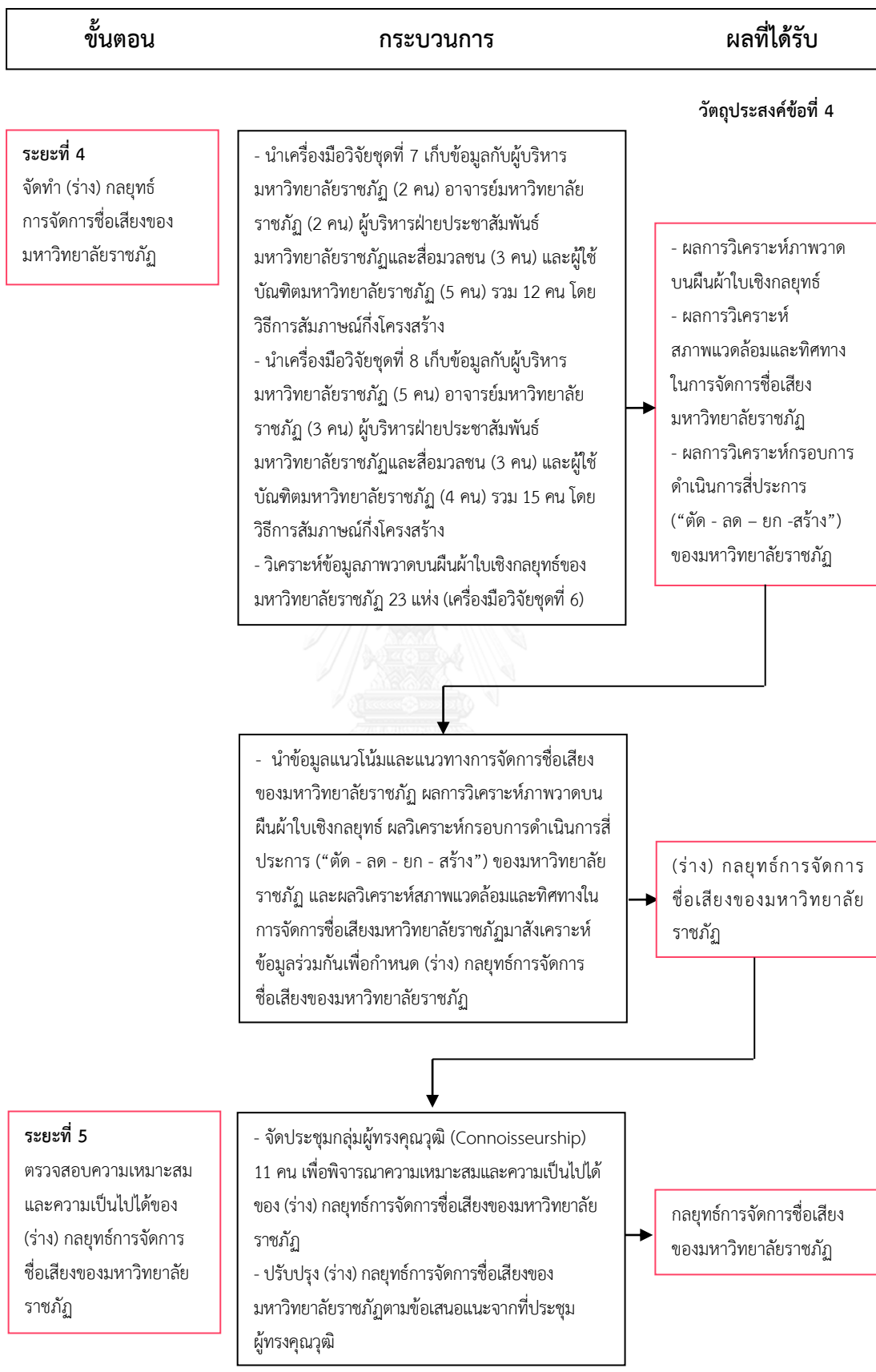
ข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกการประชุมและการถอดเทปบันทึกเสียงการประชุม ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยตั้งประเด็นสำคัญที่เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละประเด็นโดยสรุป เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปใช้ปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

แผนภูมิที่ 3.1 สรุปรูปภาพรวมการดำเนินการวิจัย









บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” มีวัตถุประสงค์การวิจัย 4 ข้อคือ 1) วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา 2) ศึกษาสภาพ ปัญหา และอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ศึกษาแนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) นำเสนอกยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- **ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทย ประกอบด้วย

- 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทย
- 2) ผลการจัดอันดับและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทย
- 3) ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทย
- 4) ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทย

- **ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- **ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

- 1) สภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2) ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 3) ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- **ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

- **ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- **ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- **ส่วนที่ 3** ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- **ส่วนที่ 4** ภาพอดีต ปัจจุบัน และอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 4 ผลการจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งออกเป็น 7 ส่วน คือ

- **ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ภาพวาดบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas)
- **ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์กรอบการดำเนินการสี่ประการ (ERRC/The Four Actions Framework)
- **ส่วนที่ 3** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์องค์การการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- **ส่วนที่ 4** ผลการจัดทำ SWOT Matrix และ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- **ส่วนที่ 5** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- **ส่วนที่ 6** การนำเสนอกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สำหรับผลการวิจัยทั้ง 4 ตอน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา

- ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทย

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากเอกสารเผยแพร่ เช่น แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (University strategic plan/strategic development) รายงานประจำปี (Annual review/Annual report) รายงานการเงิน/การบัญชี (Financial review/ Financial report/Financial statement/Accounts) รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ บนเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทย และข้อมูลผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทย (Times Higher Education World Reputation Rankings) บนเว็บไซต์ตั้งแต่ปี 2010 (พ.ศ. 2553) ถึง ปี 2016 (พ.ศ. 2559) รวม 4 ภูมิภาค 5 ประเทศ 8 มหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ ประเทศฮ่องกง มหาวิทยาลัยฮ่องกง (The University of Hong Kong: HKU) และประเทศสิงคโปร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยาง (Nanyang Technological University: NTU)

2. ภูมิภาคยุโรป ประเทศสหราชอาณาจักร ได้แก่ มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด (University of Oxford: UOX) และมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก (The University of Edinburgh: UOE)

3. ภูมิภาคอเมริกา ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University: HU) และมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University: CU)

4. ภูมิภาคออสเตรเลีย ประเทศออสเตรเลีย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (The University of Melbourne: UOM) และมหาวิทยาลัยซิดนีย์ (The University of Sydney: USYD)

ผลการศึกษาและผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทยส์

ตารางที่ 4.1 ความมีชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก

1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	ความมีชื่อเสียง
1. วิสัยทัศน์	สถาบันอุดมศึกษานานาชาติชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย
2. พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 2) จัดการศึกษาให้ครอบคลุม (Comprehensive education) 3) ผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิต ซื่อสัตย์ มีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำและนักสื่อสาร 4) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และเสรีภาพทางวิชาการ 5) จัดสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย ส่งเสริมสุขภาพและมีความมั่นคง 6) มีส่วนร่วมกับการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางการวิจัย 7) มีความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 8) เป็นจุดรวมของภูมิปัญญาและความก้าวหน้าทางวิชาการ
3. กลยุทธ์องค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1) การเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักศึกษา 2) การพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรม 3) การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำชุมชนของภูมิภาค
4. ภาวะผู้นำองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำการเปลี่ยนแปลง <p>“การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนทำให้ไม่มีพื้นที่ว่างพอสำหรับความพึงพอใจให้กับมหาวิทยาลัย”</p>
5. การบริหารจัดการ	<p>โครงสร้าง: อธิการบดีและคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย</p> <p>แนวปฏิบัติ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มุ่งบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมสนับสนุนตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความรับผิดชอบต่อทางการเงินเพื่อความอยู่รอด 2) ให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญว่าจะทำอะไรได้ก่อนหลัง 3) ให้ความสำคัญกับ “คน” ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทั้งบุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า และเพื่อนร่วมวิชาชีพ 4) เน้นความเป็นนานาชาติ 5) เน้นผลกระทบหรือเป็นผู้เล่นระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก
6. สังกัด & ประเภท	มหาวิทยาลัยรัฐ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยวิจัย
7. การสอน การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นคุณภาพความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย • เน้นผลกระทบระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก • ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับระดับโลก
8. คณะ วิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> • 10 คณะ (ปริญญาตรี) 1 บัณฑิตวิทยาลัย 1 คณะ (การศึกษาต่อเนื่อง) • สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ - มนุษยศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และชีววิทยาทางการแพทย์ • หลักสูตรที่มีชื่อเสียง - หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ (MBA)
9. นักศึกษา	27,933 คน (ปริญญาตรี 16,187 คน และปริญญาโทและเอก 11,746 คน)
10. ศิษย์เก่า	188,683 คน ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง - ดร.ซุน ยัต เซ็น (Sun Yat Sen)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	ความมีชื่อเสียง
11. สถานะทางการเงิน	กองทุนคงยอดเงินต้น 1,071,630 ล้านบาท
12. อายุของมหาวิทยาลัย	105 ปี (ค.ศ. 1911 – ค.ศ. 2016)
13. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดเผยข้อมูลข่าวสารบนสื่อเก่าและสื่อใหม่ • แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย รายงานประจำปี รายงานการเงิน
14. การจัดอันดับ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Academic Ranking of World Universities (ARWU): 151-200 • QS World University Rankings: 30 • Times Higher Education World Reputation Rankings: 51-60 • Times Higher Education World University Rankings: 44 • Webometrics: 94 (2016)
15. จุดสำคัญของความมีชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> • ประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน • มหาวิทยาลัยรัฐแห่งแรกของฮ่องกง • ความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย • การวิจัยที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมใหม่ • หลักสูตรที่มีชื่อเสียง - หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ (MBA) • นักวิชาการที่มีชื่อเสียง • การบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ • การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง • ฐานข้อมูลนักวิจัย/ผลงานวิจัย/แหล่งทุนวิจัย • การยอมรับจากทั่วโลกด้านการวิจัยและการสอน • ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง • ความเป็นนานาชาติ • การสร้างความร่วมมือ/พันธมิตร/เครือข่าย/หุ้นส่วน • สถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	ความมีชื่อเสียง
1. วิสัยทัศน์ 2. พันธกิจ	มหาวิทยาลัยที่ยิ่งใหญ่ของโลกทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สร้างผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ผู้ประกอบการด้วยการจัดการศึกษาที่กว้างและหลากหลายสาขาวิชา
3. กลยุทธ์องค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1) การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นและครอบคลุม 2) การวิจัยเพื่อความเป็นเลิศใน 5 หัวข้อหลัก ได้แก่ ความยั่งยืน สุขภาพ สื่อใหม่ นวัตกรรม และโลกตะวันออก-ตะวันตก
4. ภาวะผู้นำองค์กร	คุณภาพชีวิตของประชาชนที่ดีขึ้นและประโยชน์สุขของมวลมนุษยชาติ
5. การบริหารจัดการ	<p>โครงสร้าง: Board of Trustees และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย</p> <p>แนวปฏิบัติ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • เตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโลกที่รวดเร็วมาก • นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ • มีมุมมองแบบ Global distinction
6. สังเกต & ประเภท	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ มหาวิทยาลัยวิจัย

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	ความมีชื่อเสียง
7. การสอน การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> • เป็นสถาบันอุดมศึกษาของโลกที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติ • เน้นคุณภาพความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย • หลักสูตรการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นและครอบคลุม • เน้นผลกระทบระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก • ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับทั้งระดับภูมิภาคและระดับโลก
8. คณะ วิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> • 5 วิทยาลัย (รวมบัณฑิตวิทยาลัย) 3 สถาบันในกำกับที่มีการเรียนการสอน • สาขาวิชาที่มีชื่อเสียงโดดเด่น – วิศวกรรมศาสตร์
9. นักศึกษา	32,699 คน (ปริญญาตรี 23,713 คน และปริญญาโทและเอก 8,986 คน)
10. ศิษย์เก่า	190,200 คน จาก 139 ประเทศ
11. สถานะทางการเงิน	กองทุนคงยอดเงินต้น 4,333.14 ล้านบาท
12. อายุของมหาวิทยาลัย	35 ปี (ค.ศ. 1981 – ค.ศ. 2016)
13. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดเผยข้อมูลข่าวสารบนสื่อเก่าและสื่อใหม่ • รายงานประจำปี รายงานการเงิน
14. การจัดอันดับ 2015:	<ul style="list-style-type: none"> • Academic Ranking of World Universities (ARWU): 151-200 • QS World University Rankings: 13 • Times Higher Education World Reputation Rankings: 91-100 • Times Higher Education World University Rankings: 55 • Webometrics: 72 (2016)
15. จุดสำคัญของความมีชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> • มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ใหญ่เป็นอันดับ 2 ของสิงคโปร์ • มหาวิทยาลัยใหม่ (ต่ำกว่า 50 ปี) แต่มีผลการจัดอันดับที่ดี • วิทยาลัยทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่ใหญ่ที่สุดของโลก • ความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย และนวัตกรรม • การสอนและการวิจัยเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน • ผลงานวิจัยของคณาจารย์และนักวิจัยที่สร้างชื่อเสียงให้ประเทศ • คุณสมบัตินักศึกษา/บัณฑิต • การยอมรับของนายจ้างต่อบัณฑิต • ความเป็นนานาชาติ • การสร้างความร่วมมือ/พันธมิตร/เครือข่าย/หุ้นส่วน • สถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

3. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	ความมีชื่อเสียง
1. วิสัยทัศน์	มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกด้านการวิจัยและการเรียนการสอน
2. พันธกิจ	การจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกที่ดีที่สุดเยี่ยมสูงสุด (Very finest) และสนับสนุนการวิจัยชั้นนำของโลก (World leading research)
3. กลยุทธ์องค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1) การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก 2) การเป็นส่วนหรือพันธมิตรกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรต่าง ๆ 3) การปรับโครงสร้างภาควิชา วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย 4) การเปิดโอกาสให้กับผู้ที่มีความสามารถทุกคนสามารถเข้าเรียนได้โดยปราศจากการปิดกั้นหรืออุปสรรคทางการเงิน 5) การผลิตนักศึกษาที่มีคุณภาพ ค่านิยม ทักษะ และสติปัญญาที่จะนำไปใช้ทำงานและใช้ชีวิตในอนาคต และติดต่อกับมหาวิทยาลัยตลอดชีวิต 6) การให้ความสำคัญกับชุมชนและท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ 7) การสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเป็นเลิศทางวิชาการ
4. ภาวะผู้นำองค์กร	การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะมุ่งถึงผลกระทบระดับโลก (Global scale)
5. การบริหารจัดการ	<p>โครงสร้าง:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Congregation 2) Council 3) Chancellor, Vice-Chancellor และ Pro-Vice-Chancellors 4) Colleges 5) Divisions and departments <p>แนวปฏิบัติ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ยึดมั่นใน Collegiate system ซึ่งเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงระดับโลกให้กับมหาวิทยาลัย 2) ให้ความสำคัญกับ “คน” ทั้งผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และศิษย์เก่า 3) ให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญว่าจะทำอะไรก่อน 4) เน้นผลกระทบระดับโลก (Global scale) 5) เน้นความหลากหลายหรือความเป็นนานาชาติ
6. สังกัด & ประเภท	มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยวิจัย
7. การสอน การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นคุณภาพความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย • สามารถนำไปใช้ได้จริง และส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้างทั้งระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก • ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับระดับโลก
8. คณะ วิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตร	38 วิทยาลัย (ปริญญาตรี) 4 สาขา ได้แก่ มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การแพทย์ และสังคมศาสตร์
9. นักศึกษา	22,346 คน(ปริญญาตรี 11,703 คน สูงกว่าปริญญาตรี 10,171 คน และอื่น ๆ 472 คน)
10. ศิษย์เก่า	60,000 คน ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง - นายบิล คลินตัน (Bill Clinton) นางอง ซาน ซูจี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ฯลฯ
11. สถานะทางการเงิน	กองทุนคงยอดเงินต้น 86,826 ล้านบาท
12. อายุของมหาวิทยาลัย	920 ปี (ค.ศ. 1096 – ค.ศ. 2016)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

3. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด	ความมีชื่อเสียง
13. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดเผยข้อมูลข่าวสารบนสื่อเก่าและสื่อใหม่ • แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย รายงานประจำปี รายงานการเงิน
14. การจัดอันดับ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Academic Ranking of World Universities (ARWU): 10 • QS World University Rankings: 6 • Times Higher Education World Reputation Rankings: 3 • Times Higher Education World University Rankings: 2 • Webometrics: 10 (2016)
15. จุดสำคัญของความมีชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> • ประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน • มหาวิทยาลัยเอกชนที่เก่าแก่ที่สุดของโลกที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ • ความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย และนวัตกรรม • Collegiate system • ความหลากหลายของอาจารย์และนักศึกษา • ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงทั่วโลก • ความเป็นนานาชาติ • การสร้างความร่วมมือ/พันธมิตร/เครือข่าย/หุ้นส่วน • สถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง
4. มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก	ความมีชื่อเสียง
1. วิสัยทัศน์	สรรหาและพัฒนานักศึกษาที่มีความสามารถสูงสุด รวมถึงบุคลากรที่โดดเด่นให้กับมหาวิทยาลัย และเป็นมหาวิทยาลัยของโลกที่ท้าทายให้นักศึกษาได้สัมผัสกับสังคมโดยรวม
2. พันธกิจ	<p>การสร้าง การเผยแพร่ และการจัดเก็บความรู้ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ยกตำแหน่ง (Position) ของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้นในฐานะเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกด้านการวิจัยและการสอน โดยมีผลประเมินการดำเนินงานตามมาตรฐานสูงสุดระดับนานาชาติ 2) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่ดีที่สุดเพื่อให้นักศึกษามีสุขภาวะที่ดีขึ้นและสร้างแฟ้มสะสมงานที่โดดเด่น 3) ผลิตรายได้ที่มีความพร้อมสูงสุดเพื่อให้ประสบผลสำเร็จส่วนตัวและได้มาตรฐานแบบมืออาชีพสูงสุด 4) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในระดับท้องถิ่น (สกอตแลนด์) ประเทศ (สหราชอาณาจักร) และโลก ตลอดจนส่งเสริมการมีสุขภาวะที่ดี การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่ดี
3. กลยุทธ์องค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอน การวิจัย และนวัตกรรม 2) กลไกสนับสนุนที่จะช่วยให้กลยุทธ์สำเร็จ ได้แก่ ได้แก่ บุคลากร (People) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และการเงิน (Finance)
4. ภาวะผู้นำองค์กร	การทำประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม และโลก มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

4. มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก	ความมีชื่อเสียง
5. การบริหารจัดการ	โครงสร้าง: 1) The University Officials ได้แก่ Chancellor, Principal, University Secretary, และ Rector 2) The University Court แนวปฏิบัติ: 1) มหาวิทยาลัยท้องถิ่นที่มีผลงานเด่นระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก 2) การรวมกลุ่มหรือเป็นสมาชิกกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย 3) ผลกระทบต่อประชาคมโลก 4) ความเป็นนานาชาติ 5) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 6) การควบรวมกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ 7) การลงทุนเพื่อนำรายได้มาพัฒนามหาวิทยาลัย
6. สังกัด & ประเภท	มหาวิทยาลัยรัฐ มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ มหาวิทยาลัยวิจัย
7. การสอน การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นคุณภาพความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย • เน้นการนำผลการวิจัยหรือการเรียนการสอนไปใช้พัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้คนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
8. คณะ วิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตร	3 วิทยาลัย ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์และสัตวแพทยศาสตร์ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ และวิทยาลัยมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> • สำนักวิชาที่มีชื่อเสียง – วิทยาการสารสนเทศ ด้านปัญญาประดิษฐ์ ภาษาศาสตร์เชิงคำนวณ ชีววิทยาระบบ และวิทยาการคอมพิวเตอร์เชิงทฤษฎี
9. นักศึกษา	35,255 คน (ปริญญาตรี 23,095 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 12,160 คน)
10. ศิษย์เก่า	N/A
11. สถานะทางการเงิน	กองทุนคงยอดเงินต้น 14,509.09 ล้านบาท
12. อายุของมหาวิทยาลัย	434 ปี (ค.ศ. 1582 – ค.ศ. 2016)
13. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดเผยข้อมูลข่าวสารบนสื่อเก่าและสื่อใหม่ • แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย รายงานประจำปี รายงานการเงิน
14. การจัดอันดับ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Academic Ranking of World Universities (ARWU): 47 • QS World University Rankings: 21 • Times Higher Education World Reputation Rankings: 29 • Times Higher Education World University Rankings: 24 • Webometrics: 49 (2016)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

4. มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก	ความมีชื่อเสียง
15. จุดสำคัญของความมีชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> • ประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน • มหาวิทยาลัยที่เก่าแก่เป็นอันดับที่ 6 ของโลกที่ใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน • 1 ใน 4 มหาวิทยาลัยโบราณของสกอตแลนด์ • มหาวิทยาลัยท้องถิ่นที่ส่งผลกระทบระดับโลก • ความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย และนวัตกรรม • หลักสูตรที่มีชื่อเสียงระดับโลก “วิทยาการสารสนเทศ” • ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง • การยอมรับของนายจ้างต่อบัณฑิต • ความเป็นนานาชาติ • การควบรวม (Mergers) สถาบัน • การรวมกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย (เครือข่าย/พันธมิตร) • สถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง
5. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	ความมีชื่อเสียง
1. วิสัยทัศน์	เพิ่มพลังอำนาจให้นักศึกษา เพื่อให้พวกเขาไปเปลี่ยนโลก หรือสร้างคนเพื่อให้คนไปทำให้สังคมดีขึ้น
2. พันธกิจ	ไม่มีพันธกิจ
3. กลยุทธ์องค์กร	แต่ละหน่วยงานทางวิชาการ (Academic body) จะกำหนดกลยุทธ์เป็นของตนเอง
4. ภาวะผู้นำองค์กร	การสร้างคนให้มีจิตสาธารณะและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในทุกด้าน
5. การบริหารจัดการ	<p>โครงสร้าง:</p> <p>1) ส่วนบริหารจัดการมหาวิทยาลัย: Office of the President, Office the Provost, Office of the Executive Vice President, Office of the General Counsel, Public Affairs & Communications และ Alumni Affairs & Development</p> <p>2) ส่วนกำกับดูแล: Governing Boards และ Financial Management</p> <p>แนวปฏิบัติ:</p> <p>1) กระจายอำนาจให้คณะ หน่วยงานวิชาการ ศูนย์วิจัย และสถาบันการศึกษาในเครือบริหารจัดการเอง</p> <p>2) ให้ความสำคัญกับ “คน” อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ศิษย์เก่า พ่อแม่ผู้ปกครอง ผู้มาเยือน ฯลฯ ว่าเป็นสิ่งที่มีค่าและมีคุณค่ากับมหาวิทยาลัย</p>
6. สังกัด & ประเภท	มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยวิจัย
7. การสอน การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> • เป็นผู้นำทางการศึกษาของโลก • เน้นคุณภาพความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย • เน้นการนำความรู้และผลการวิจัยทำให้โลกหรือสังคมดีขึ้น • สร้างนวัตกรรมใหม่ • แหล่งผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ • แหล่งพัฒนางานสอนที่มีประสิทธิภาพ • แหล่งฐานข้อมูลทางวิชาการจากทั่วโลก

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

5. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	ความมีชื่อเสียง
8. คณะ วิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> • 13 วิทยาลัย/คณะ (Undergraduate college & Graduate schools) 1 สถาบัน (Institute) และ 1 แผนก (Division) • วิชาเอกยอดนิยมระดับปริญญาตรี - เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์/การเมือง ประวัติศาสตร์ และสังคมศาสตร์ • หลักสูตรที่มีชื่อเสียง - หลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (MBA) • ดึงดูดคณาจารย์ที่เก่ง มีคุณภาพ มีประสบการณ์จริงมาสอน
9. นักศึกษา	21,430 คน (ปริญญาตรี 7,240 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 14,190 คน)
10. ศิษย์เก่า	370,000 คน <ul style="list-style-type: none"> • ศิษย์เก่าและอาจารย์ที่ได้รางวัลโนเบล 47 รางวัล รางวัลพูลิตเซอร์ 48 รางวัล และผู้นำประเทศ 32 คน
11. สถานะทางการเงิน	กองทุนคงยอดเงินต้น 1,302,460 ล้านบาท
12. อายุของมหาวิทยาลัย	380 ปี (ค.ศ. 1636 – ค.ศ. 2016)
13. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดเผยข้อมูลข่าวสารบนสื่อเก่าและสื่อใหม่ • รายงานการเงิน
14. การจัดอันดับ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Academic Ranking of World Universities (ARWU): 1 • QS World University Rankings: 2 • Times Higher Education World Reputation Rankings: 1 • Times Higher Education World University Rankings: 6 • Webometrics: 1 (2016)
15. จุดสำคัญของความมีชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> • ประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน • มหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุดของสหรัฐอเมริกา • มหาวิทยาลัยเอกชนในกลุ่มไอวี ลีก (Ivy League) • การจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ • การเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูงมาก • การวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ • คณาจารย์ที่มีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในศาสตร์ที่สอนอย่างลึกซึ้ง • การดึงดูดนักศึกษาที่มีสติปัญญาดี มีแรงบันดาลใจ เข้ามาเรียน • ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง • ความเป็นนานาชาติ • สถานะทางการเงินที่แข็งแกร่งมาก • กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เช่น จัดทัวร์ชมมหาวิทยาลัย เดินสายประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัย แนะนำมหาวิทยาลัยผ่านเครือข่ายศิษย์เก่าและสถาบันแนะแนวการศึกษา ต่อต่างประเทศ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

6. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	ความมีชื่อเสียง
1. วิจัยทัศน์	ศูนย์วิจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก และขณะเดียวกันก็มีการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับนักศึกษาาระดับปริญญาบัณฑิตและระดับบัณฑิตศึกษาที่โดดเด่นและแตกต่าง
2. พันธกิจ	1) มุ่งมั่นทุ่มเทแสวงหาคำตอบทางวิชาการที่ดีที่สุดเพื่อความเข้าใจมนุษย์ 2) บุกเบิกหรือค้นหาความรู้ใหม่ 3) บริการทางวิชาการแก่สังคม
3. กลยุทธ์องค์กร	1) แสวงหาและดึงดูดคณาจารย์และนักศึกษาจากทั่วโลก เพื่อสนับสนุนการวิจัยและการสอนที่เป็นประเด็นสำคัญระดับโลก 2) มุ่งสร้างความสัมพันธ์ด้านวิชาการทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค
4. ภาวะผู้นำองค์กร	1) การสร้างผลกระทบให้กับประชาคมโลกภายใต้ “Columbia Global” 2) แหล่งความรู้และแหล่งการเรียนรู้ในทุกศาสตร์ที่มีการเรียนการสอนในระดับที่ก้าวหน้ามากที่สุด
5. การบริหารจัดการ	โครงสร้าง: 1) อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด 2) คณะผู้บริหารระดับสูง 17 คน แนวปฏิบัติ: N/A
6. สังกัด & ประเภท	มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยวิจัย
7. การสอน การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นคุณภาพความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย • แสวงหาและดึงดูดคณาจารย์และนักศึกษาจากทั่วโลก • แหล่งรวบรวมผลงานทางวิชาการเชิงลึก • เน้นผลกระทบระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก • ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับระดับโลก
8. คณะ วิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตร	8 คณะ วิทยาลัย 1 โรงเรียน และ 4 บัณฑิตวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> • สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญและมีชื่อเสียงโดดเด่นมากที่สุดของโลก - วิทยาลัยวิชาการหนังสือพิมพ์
9. นักศึกษา	30,304 คน (ปริญญาบัณฑิต 8,613 คน ระดับบัณฑิตศึกษา 14,731 คน นักศึกษาแพทย์ 4,426 คน และนักศึกษาทางการศึกษาต่อเนื่องและโปรแกรมพิเศษ 2,534 คน)
10. ศิษย์เก่า	319,467 คน จาก 189 ประเทศ <ul style="list-style-type: none"> • ศิษย์เก่าและคณาจารย์ได้รางวัลโนเบล 102 คน • รางวัลออสการ์ 28 คน • ประธานาธิบดีและนายกรัฐมนตรี 29 คน • ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 45 คน
11. สถานะทางการเงิน	กองทุนคงยอดเงินต้น 332,540 ล้านบาท
12. อายุของมหาวิทยาลัย	262 ปี (ค.ศ. 1754 – ค.ศ. 2016)
13. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดเผยข้อมูลข่าวสารบนสื่อเก่าและสื่อใหม่ • รายงานประจำปี รายงานการเงิน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

6. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	ความมีชื่อเสียง
14. การจัดอันดับ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Academic Ranking of World Universities (ARWU): 8 • QS World University Rankings: 22 • Times Higher Education World Reputation Rankings: 10 • Times Higher Education World University Rankings: 15 • Webometrics: 8 (2016)
15. จุดสำคัญของความมีชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> • ประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน • มหาวิทยาลัยที่เก่าแก่เป็นอันดับที่ 6 ของสหรัฐอเมริกา • มหาวิทยาลัยแห่งแรกในมลรัฐนิวยอร์ก • มหาวิทยาลัยเอกชนในกลุ่มไอวี ลีก (Ivy League) • รางวัลโนเบลมากที่สุดเป็นอันดับที่ 2 ของโลก • เจ้าของรางวัลระดับชาติในวงการสิ่งพิมพ์ “รางวัลพูลิตเซอร์” • ความเป็นนานาชาติ • สถานะทางการเงินที่มั่นคง
7. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	ความมีชื่อเสียง
1. วิสัยทัศน์	ความภาคภูมิใจในการเติบโต (Growing Esteem)
2. พันธกิจ	1) การวิจัย 2) การเรียนการสอน 3) การทำงานร่วมกับชุมชน
3. กลยุทธ์องค์กร	<p>1) “The triple helix”</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรการศึกษาต่าง ๆ จะผูกพันกันเป็นเกลียวอย่างแน่นหนาและสนับสนุนซึ่งกันและกัน - การเชื่อมโยงการวิจัย การเรียนและการสอน และการมีส่วนร่วมกับชุมชนเข้าด้วยกัน <p>2) กลไกสนับสนุนที่จะช่วยให้กลยุทธ์สำเร็จ ได้แก่ ความเป็นนานาชาติ ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐาน และข้อมูลข่าวสาร</p>
4. ภาวะผู้นำองค์กร	มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับนานาชาติในด้านการวิจัย
5. การบริหารจัดการ	<p>โครงสร้าง:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Council 2) Vice-Chancellor & Principal และ Academic Board 3) Academic Board <p>แนวปฏิบัติ:</p> <p>N/A</p>
6. สังกัด & ประเภท	มหาวิทยาลัยรัฐ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยวิจัย
7. การสอน การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นคุณภาพความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย • เน้นผลกระทบระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก • ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับระดับโลก
8. คณะ วิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตร	16 คณะ (ปริญญาตรี) 3 บัณฑิตวิทยาลัย
9. นักศึกษา	45,411 คน (ปริญญาตรี 23,384 คน และสูงกว่าระดับปริญญาตรี 22,027 คน)
10. ศิษย์เก่า	N/A

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

7. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	ความมีชื่อเสียง
11. สถานะทางการเงิน	กองทุนคงยอดเงินต้น 956.79 ล้านบาท
12. อายุของมหาวิทยาลัย	163 ปี (ค.ศ. 1853 – ค.ศ. 2016)
13. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดเผยข้อมูลข่าวสารบนสื่อเก่าและสื่อใหม่ • แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย รายงานประจำปี รายงานการเงิน
14. การจัดอันดับ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Academic Ranking of World Universities (ARWU): 44 • QS World University Rankings: 42 • Times Higher Education World Reputation Rankings: 41 • Times Higher Education World University Rankings: 33 • Webometrics: 69 (2016)
15. จุดสำคัญของความมีชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> • ประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน • มหาวิทยาลัยที่เก่าแก่เป็นอันดับที่ 2 ของออสเตรเลีย • มหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุดในรัฐวิกตอเรีย • การบูรณาการการเรียนการสอนและการวิจัย • ความเป็นนานาชาติ • สถานะทางการเงินที่มั่นคง
8. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	ความมีชื่อเสียง
1. วิสัยทัศน์	การพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความยั่งยืน และทำคุณประโยชน์ให้กับประเทศออสเตรเลียและโลก
2. พันธกิจ	1) การสอน 2) การวิจัย 3) การทำงานร่วมกับชุมชนทั้งระดับประเทศและต่างประเทศ
3. กลยุทธ์องค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1) การบูรณาการการเรียนการสอนและการวิจัย 2) การมีส่วนร่วมทั้งในระดับท้องถิ่นและโลก 3) การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยแบบมืออาชีพ
4. ภาวะผู้นำองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การทำประโยชน์ให้กับโลก • การแสวงหาความจริงร่วมกันและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
5. การบริหารจัดการ	<p>โครงสร้าง:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Senate 2) Vice-Chancellor & Principal 3) Academic Board 4) Deputy Vice-Chancellors & Vice-Principals 5) Vice-Chancellor's Portfolio <p>แนวปฏิบัติ:</p> <p>N/A</p>
6. สังกัด & ประเภท	มหาวิทยาลัยรัฐ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยวิจัย
7. การสอน การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นคุณภาพความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย • เน้นผลกระทบระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก • ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับระดับโลก
8. คณะ วิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตร	<p>16 คณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> • บูรณาการการเรียนการสอนและการวิจัยเข้าด้วยกัน • คณะที่นักศึกษาส่วนใหญ่สมัครเรียนมากที่สุด ได้แก่ ศิลปะและสังคมศาสตร์ ธุรกิจ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์สุขภาพ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

8. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	ความมีชื่อเสียง
9. นักศึกษา	54,314 คน (ปริญญาตรี 33,253 คน และสูงกว่าระดับปริญญาตรี 21,061 คน)
10. ศิษย์เก่า	300,000 คน ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง เช่น เอ็ดมุนด์ บาร์ตัน (Edmund Barton) นายกรัฐมนตรีคนแรกของออสเตรเลีย, Gough Whitlam นายกรัฐมนตรีคนที่ 21, John Howard นายกรัฐมนตรีคนที่ 25, Tony Abbott นายกรัฐมนตรีคนที่ 28, Malcolm Turnbull นายกรัฐมนตรีคนที่ 29 ฯลฯ
11. สถานะทางการเงิน	กองทุนคงยอดเงินต้น 1,765.54 ล้านบาท
12. อายุของมหาวิทยาลัย	166 ปี (ค.ศ.1850 – ค.ศ. 2016)
13. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดเผยข้อมูลข่าวสารบนสื่อเก่าและสื่อใหม่ • แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย รายงานประจำปี รายงานการเงิน
14. การจัดอันดับ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Academic Ranking of World Universities (ARWU): 101-150 • QS World University Rankings: 45 • Times Higher Education World Reputation Rankings: 51-60 • Times Higher Education World University Rankings: 56 • Webometrics: 107 (2016)
15. จุดสำคัญของความมีชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> • ประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน • มหาวิทยาลัยรัฐแห่งแรกของประเทศออสเตรเลีย • ความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย และนวัตกรรม • ความหลากหลายของอาจารย์และนักศึกษา • ความผูกพันระหว่างมหาวิทยาลัยกับศิษย์เก่า • ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง • ความเป็นนานาชาติ • การสร้างความร่วมมือ/พันธมิตร/เครือข่าย/หุ้นส่วน • สถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง

จากข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ข้างต้น พบว่า **แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก** จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกลยุทธ์มหาวิทยาลัยผ่านการตั้งคำถามว่า มหาวิทยาลัยเราเป็นใคร มหาวิทยาลัยเราจะทำอะไร มหาวิทยาลัยเราเป็นองค์กรประเภทใด มหาวิทยาลัยเรากำลังมุ่งไปทิศทางใด มหาวิทยาลัยเรามีลักษณะอย่างไร อะไรทำให้มหาวิทยาลัยเราแตกต่างหรือเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่น มหาวิทยาลัยใดที่เราควรเปรียบเทียบกับ และมหาวิทยาลัยใดจะเป็นแบบอย่างหรือต้นแบบของมหาวิทยาลัยเรา

ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นจากผลการตัดสินใจของ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย** ผ่านการรับรู้หรือสัมผัสเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการกระทำของมหาวิทยาลัยว่าเป็นไปตามที่ให้สัญญาเอาไว้หรือไม่ หรือสอดคล้องกับความหวังหรือไม่ ถ้ามหาวิทยาลัยสามารถทำตามสัญญาหรือความ

คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเป็นระยะเวลาที่ยาวนานพอที่จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงที่ดีอย่างคงทนต่อไป ทั้งนี้ชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยเวลาก่อตัว (Formation) นานกว่า**ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย** ทำให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมีความคงทนกว่าและสามารถสะท้อนความเป็นจริงหรือตัวตนของมหาวิทยาลัยได้ดีและมากกว่า อย่างไรก็ตาม**ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย**ที่ดีสามารถนำไปสู่**ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย**ที่ดีด้วยได้เช่นกัน

การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยทั้ง**ปัจจัยภายใน** (Inside) คือความเป็นตัวตนที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยที่กำหนดหรือสร้างขึ้นมาผ่านการตั้งคำถามข้างต้น (**อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย**) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้นำ/ผู้บริหาร ส่วน**ปัจจัยภายนอก** (Outside) คือผลการตัดสินใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยที่ตนได้รับรู้หรือสัมผัสเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเป็นระยะเวลาที่ยาวนานมากพอ ซึ่งการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงความต้องการหรือคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยว่าแต่ละกลุ่มมีความต้องการหรือความคาดหวังไม่เหมือนกัน

ลักษณะการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยจะเป็นไปได้อย่างน้อย 2 กรณี คือกรณีแรกอาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติหรือตามธรรมชาติผ่านการรับรู้หรือสัมผัสมา กรณีที่สองอาจเป็นการตัดสินใจจากสิ่งที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น **เกณฑ์คุณภาพ มาตรฐาน หรือตัวชี้วัดต่าง ๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย** หากการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางที่ดีและสอดคล้องกับผลกรดำเนินงานของมหาวิทยาลัยก็จะนำไปสู่ชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามเนื่องจากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีบริบทหรือที่มาที่ไปแตกต่างกันตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และค่านิยม ฯลฯ ทำให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยสามารถมีได้หลากหลายมิติ ดังจะเห็นได้จากตัว**เกณฑ์คุณภาพ มาตรฐาน หรือตัวชี้วัดต่าง ๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย**นั้นมีมากมายและหลากหลายตามมาด้วย

การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยยังจำเป็นต้องอาศัย**การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์**เป็นเครื่องมือหรือกลไกการจัดการชื่อเสียง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การสร้างชื่อเสียง การ**ธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง** เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงและเข้าใจสิ่งที่มหาวิทยาลัยคิดและดำเนินการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และง่ายขึ้น รวมทั้งยังต้องนำเอาแนวคิดและแนวทางเกี่ยวกับการสร้าง**ภาพลักษณ์องค์กร**และการสร้าง**แบรนด์องค์กร**เข้ามาประกอบหรือเสริมเข้าไปด้วยก็จะทำให้การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมีความสมบูรณ์และสำเร็จได้เร็วและง่ายขึ้น

ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยคาดหวังผ่านสิ่งที่มหาวิทยาลัยกำหนด (**อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย**) ส่วน**แบรนด์มหาวิทยาลัย**ไม่ได้หมายถึงสิ่งที่จับต้องหรือเห็นได้เชิงกายภาพเท่านั้น เช่น ตรามหาวิทยาลัย อาคารเรียน เครื่องแบบ ฯลฯ แต่

แบรนด์มหาวิทยาลัยยังหมายถึงสิ่งที่จะต้องไม่ได้หรือมองด้วยตาไม่เห็นแต่ให้คุณค่าหรือมีความหมายเชิงอารมณ์และความรู้สึก ซึ่งบางครั้งไม่สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผล หากมหาวิทยาลัยสามารถสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยให้ติดตลาดหรือมีชื่อเสียงขึ้นมาได้ย่อมหมายถึงชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในภาพรวมด้วยเช่นกัน

จากข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทยส์ข้างต้น สามารถนำตัวแปรต่าง ๆ มาจัดกลุ่มให้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า**การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย**เกี่ยวข้องกับตัวแปรใดบ้างโดยอิงกับขอบเขตนิยามของคำว่า “**ปัจจัยภายใน**” และ “**ปัจจัยภายนอก**” ที่ขับเคลื่อนความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยข้างต้นได้ ดังนี้ คือ

ปัจจัยภายใน เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ภาวะผู้นำองค์กร การบริหารจัดการ คณะ/สาขา หลักสูตรผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา สถานะการเงิน ประวัติความเป็นมา ปีที่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย การบูรณาการการสอนและการวิจัยให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความร่วมมือ/พันธมิตร/เครือข่าย/หุ้นส่วน ความเป็นนานาชาติ ฯลฯ

ปัจจัยภายนอก เช่น ประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน ความเก่าแก่/ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ คุณภาพการสอนและการวิจัย นวัตกรรม การบริการทางวิชาการ คณะ/สาขายอดเยี่ยม หลักสูตรที่มีชื่อเสียง ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ดี (อันดับที่ 1 ใน 200) อาจารย์ที่เก่งและมีคุณภาพ นักศึกษาที่เก่งและฉลาด การยอมรับของนายจ้าง/สังคมต่อบัณฑิต การสอน การวิจัย สถานะการเงินที่แข็งแกร่ง/มั่นคง ความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ฯลฯ

2) ผลการจัดอันดับและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทยส์

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบภาพรวมผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทยส์ ช่วงปี 2010-16 (พ.ศ. 2553-2559) 8 สถาบัน จำแนกตามภูมิภาค

มหาวิทยาลัย	ภูมิภาคประเทศ	ปีที่จัดอันดับและอันดับที่ได้						อันดับสูงสุด	อันดับต่ำสุด
		2010-11 (2553-54)	2012 (2555)	2013 (2556)	2014 (2557)	2015 (2558)	2016 (2559)		
1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง (The University of Hong Kong: HKU)	เอเชีย ฮ่องกง	42	39	36	43	51-60	45	36	51-60
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยง (Nanyang Technological University: NTU)	เอเชีย สิงคโปร์	91-100	81-90	71-80	91-100	91-100	81-90	71-80	91-100
3. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (University of Oxford: UOX)	ยุโรป สหราชอาณาจักร	6	6	4	5	3	5	3	6
4. มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก (The University of Edinburgh: UOE)	ยุโรป สหราชอาณาจักร	45	49	46	46	29	38	29	49
5. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University: HU)	อเมริกา สหรัฐอเมริกา	1	1	1	1	1	1	1	1
6. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University: CU)	อเมริกา สหรัฐอเมริกา	23	15	13	12	10	9	9	23
7. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (The University of Melbourne: UOM)	ออสเตรเลีย ออสเตรเลีย	45	43	39	43	41	49	39	49
8. มหาวิทยาลัยซิดนีย์ (The University of Sydney: USYD)	ออสเตรเลีย ออสเตรเลีย	51-60	50	49	61-70	51-60	61-70	49	61-70

ที่มา: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-ranking>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาพรวมการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของ ไทมส์ มหาวิทยาลัยที่มีผลการจัดอันดับชื่อเสียงที่ดี 5 อันดับแรกคือ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด อันดับที่ 1 (ทุกปี) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด อันดับที่ 3 (2015/2558) มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย อันดับที่ 9 (2016/2559) มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก อันดับที่ 29 (2015/2558) และมหาวิทยาลัยฮ่องกง อันดับที่ 36 (2013/2556) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยที่มีผลการจัดอันดับคงที่ทุกปีคือ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมหาวิทยาลัยที่มีผลการจัดอันดับดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีคือ มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ส่วนมหาวิทยาลัยที่เหลืออื่น ๆ มีผลการจัดอันดับที่แกว่งขึ้น ๆ ลง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยฮ่องกง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีน่านยาง มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น และมหาวิทยาลัยซิดนีย์

ตารางที่ 4.3 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์

ภูมิภาคเอเชีย ประเทศฮ่องกง

1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง (The University of Hong Kong: HKU)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
1. การวิจัย (Research)
1.1 ปริมาณ (Volume)
<ul style="list-style-type: none"> ปี 2014-15 จำนวนโครงการวิจัยทั้งหมดที่กำลังดำเนินการและโครงการใหม่ (On-going & new) ของมหาวิทยาลัย 6,770 โครงการ มูลค่ารวม 43,915.22 ล้านบาท (HK\$M 9,958.1)* ครอบคลุม <ul style="list-style-type: none"> - Research grants projects 6,156 โครงการ มูลค่า 38,491.80 ล้านบาท (HK\$M 8,728.3)* - Research contract projects 614 โครงการ มูลค่า 5,423.42 ล้านบาท (HK\$M 1,229.8)* ปี 2014-15 จำนวนโครงการวิจัยตามสัญญา (Contract research projects) และเป็นโครงการวิจัยที่มีความเคลื่อนไหว (Active projects) เพิ่มขึ้น 887 โครงการ ขณะที่ปี 2011-12 เพิ่มขึ้น 744 โครงการ
1.2 รายได้ (Income)
<ul style="list-style-type: none"> ปี 2014-15 มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรเงินทุนทำวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ มูลค่า 14,056.43 ล้านบาท (HK\$M 3,187.4)* มหาวิทยาลัยได้รับเงินทำวิจัยสูงสุดของประเทศฮ่องกงจาก General Research Fund เป็นปีที่ 14 ต่อเนื่องกัน โดยในปี 2015 มหาวิทยาลัยได้รับ 662.34 ล้านบาท (HK\$M 150.19)* จำนวน 215 โครงการ
1.3 ชื่อเสียง (Reputation)
<ul style="list-style-type: none"> ปี 2014 และ 2015 มหาวิทยาลัยได้รางวัล Innovation and Research Fellowship Awards 6 รางวัล จากทั้งหมด 10 รางวัล ของ Croucher Foundation รางวัลนี้มอบเพื่อส่งเสริมนักวิทยาศาสตร์ที่มีความสามารถพิเศษและทำให้นักวิทยาศาสตร์ที่มีความสามารถพิเศษเหล่านี้เป็นที่รู้จักหรือได้รับการยอมรับ ปี 2014 ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยได้รับการประเมินอยู่ในระดับ “ดีมาก” จาก Research Assessment Exercise, Research Grants Council โดยผลงานวิจัยมากกว่าครึ่งหนึ่งได้รับการพิจารณาว่าอยู่ในระดับชั้นนำของโลกหรือเป็นเลิศ (‘World-leading’ or ‘Internationally-excellent’)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
2. การอ้างอิง (Citations) <ul style="list-style-type: none"> อิทธิพลการวิจัย (Research influence) ปี 2015 นักวิชาการของมหาวิทยาลัยผลิตผลงานวิชาการที่ได้รับการอ้างอิงสูง (Highly Cited Researchers) เป็นอันดับที่ 9 จากการจัดอันดับของ Thomson Reuters ซึ่งเป็นอันดับที่ขยับดีขึ้นกว่าปี 2014 ถึง 5 อันดับ
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)
3.1 การสอน (Teaching) <ul style="list-style-type: none"> ปลายปี 2014 มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ด้วยนวัตกรรม MOOCs (Massive Open Online Courses) แบบให้เปล่าเป็นครั้งแรกบนแพลตฟอร์ม edX โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) ตั้งแต่นั้นปี 2013 ปี 2014-15 หลักสูตรการเรียนการสอนทุกระดับ 376 โปรแกรม ครอบคลุม <ul style="list-style-type: none"> ระดับปริญญาตรี 59 โปรแกรม ระดับปริญญาโทและปริญญาเอก แผนการเรียนการสอน 148 โปรแกรม ระดับปริญญาโทและปริญญาเอก แผนทำวิจัย 169 โปรแกรม การเรียนการสอนเน้นใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีและพัฒนาให้ประสบความสำเร็จมากขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ ภายในปี 2022 มหาวิทยาลัยจะเปิดโอกาสให้นักศึกษาทุกคนได้สัมผัสประสบการณ์การเรียนทั้งในประเทศจีนและประเทศอื่น ๆ เพิ่มขึ้น 50% จากปี 2019 นักศึกษาในอนาคตที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเข้าถึงประชาชนที่มาจากต่างวัฒนธรรมและต่างประเทศ
3.2 เจ้าหน้าที่ต่อนักศึกษา (Staff-to-student) <ul style="list-style-type: none"> Student:Staff Ratio 17.6
3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio) <ul style="list-style-type: none"> N/A
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (Postgraduate research students) <ul style="list-style-type: none"> มากกว่า 2,900 คน เพิ่มขึ้นกว่า 7.4% นับตั้งแต่ปี 2010 14% ของนักศึกษาแผนทำวิจัยมาจากประเทศต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ประเทศจีนแผ่นดินใหญ่
3.5 รายได้ของสถาบัน (Institutional income) <ul style="list-style-type: none"> 41,485 ล้านบาท (HK\$'000: 9,406,948)* (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2014)
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อบุคลากรท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic staff) <ul style="list-style-type: none"> N/A ปี 2014-2015 จำนวนบุคลากรทุกประเภทนับรายหัว (Number of all staff in headcount) 7,199 คน ปี 2014-2015 จำนวนนักวิชาการนับรายหัว (Number of professoriate in headcount) 1,138 คน ประกอบด้วยนักวิชาการท้องถิ่น (Domestic) 464 คน และนักวิชาการต่างประเทศ (International) 674 คน
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic student) <ul style="list-style-type: none"> International students 38% <ul style="list-style-type: none"> จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนปี 2014-2015: 27,933 คน จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่ลงทะเบียนปี 2014-2015: 9,713 คน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook) 4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น (Research-university's total research journal publications with at least one international co-author and reward the higher volumes) • 4,462 บทความ (ลักษณะ สมานสินธุ์, 2558: 150)
5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income) • นวัตกรรม (Innovation) • ปี 2014-15 มหาวิทยาลัยมีรายได้เชิงพาณิชย์จากทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น 6 เท่า เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา คิดเป็นมูลค่า 92.61 ล้านบาท (HK\$M 21.0)* • ปี 2015 มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินทุนให้การทำธุรกิจใหม่/บริษัทใหม่ (Start-up) 11 ราย โดยมี 5 ราย ที่ใช้เทคโนโลยีเชิงพาณิชย์ของมหาวิทยาลัย (TSSSU@HKU: Technology Start-up Support Scheme for Universities at HKU)

หมายเหตุ * อัตราแลกเปลี่ยน 4.41 บาท

ที่มา: <http://www4.hku.hk/pubunit/review/2015.pdf>

http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/reputation-ranking#/page/0/length/25/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/stats

ภูมิภาคเอเชีย ประเทศสิงคโปร์

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยาง (Nanyang Technological University: NTU)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
1. การวิจัย (Research) 1.1 ปริมาณ (Volume) • ตั้งแต่ปี 2007 มีการเปิดเผยข้อมูลทางเทคโนโลยี 1,601 รายการ • ปีงบประมาณ 2014/15 มีผลงานวิจัยได้รับการจดสิทธิบัตรจำนวน 72 รายการ 1.2 รายได้ (Income) • ปีงบประมาณ 2014/15 มหาวิทยาลัยได้รับเงินทุนวิจัยจำนวน 12,733.35 ล้านบาท (S\$M 502.5)* 1.3 ชื่อเสียง (Reputation) • ผลงานวิจัย/คุณภาพงานวิจัยของมหาวิทยาลัยจัดอยู่ในอันดับที่ 8 ของระดับเอเชีย-แปซิฟิก สาขาวิชาเคมี อันดับที่ 4 และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพ อันดับที่ 9
2. การอ้างอิง (Citations) • อิทธิพลการวิจัย (Research influence) • การอ้างอิงผลงานวิจัยปกติ (Normalized research citation impact) ของมหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับที่ 1 ของเอเชียจากการจัดอันดับของ Thomson Reuters, Elsevier และ CWTS Leiden Ranking • ผลงานการวิจัยทางวิศวกรรมศาสตร์ (Engineering research output) ของมหาวิทยาลัยได้รับการอ้างอิงอยู่ในอันดับที่ 6 จากมหาวิทยาลัยชั้นนำทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ 6 แห่งของโลก • ปี 2010-2014 มีการอ้างอิงต่อบทความ (Citations per paper) 7.04

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)
3.1 การสอน (Teaching) <ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยแห่งแรกของโลกที่อนุญาตให้นักศึกษาเทียบโอนหน่วยกิต (Credit transfer) จากการเรียนผ่านออนไลน์ด้วยนวัตกรรม MOOCs (Massive Open Online Courses) บนแพลตฟอร์ม Coursera หลักสูตรการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีมีทั้งหลักสูตรเดี่ยว 37 หลักสูตร (Single degree programmes) หลักสูตรร่วม 15 หลักสูตร (Double degree programmes) และหลักสูตรบูรณาการ 11 หลักสูตร (Integrated programmes) สาขาวิชาที่เข้มแข็งของมหาวิทยาลัย ได้แก่ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ธุรกิจ มนุษยศาสตร์ อักษรศาสตร์ สังคมศาสตร์ ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ การศึกษาระหว่างประเทศ และแพทยศาสตร์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี 7 ใน 10 คน มีโอกาสศึกษาต่อต่างประเทศในขณะที่กำลังศึกษาอยู่ที่มหาวิทยาลัย
3.2 เจ้าหน้าที่ต่อนักศึกษา (Staff-to-student) <ul style="list-style-type: none"> Student:Staff Ratio 16.2 - จำนวนอาจารย์และบุคลากร 7,307 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2015)
3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio) <ul style="list-style-type: none"> N/A • จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรี 24,300 คน (72.97%) • จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก 9,000 คน (27.03%) จาก 95 ประเทศ (ข้อมูล ณ วันที่ 7 กันยายน 2015)
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (Postgraduate research students) <ul style="list-style-type: none"> • 3,734 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 7 กันยายน 2015)
3.5 รายได้ของสถาบัน (Institutional income) <ul style="list-style-type: none"> • 17,311 ล้านบาท (S\$'000: 683,164)* (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2015)
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อบุคลากรท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic staff) <ul style="list-style-type: none"> • N/A • อาจารย์และนักวิจัยชาวต่างประเทศ 4,550 คน จาก 80 ประเทศ • ความหลากหลายของอาจารย์ที่มาจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกอยู่ในอันดับที่ 9 • จำนวนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนทั้งหมด 7,307 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2555)
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic student) <ul style="list-style-type: none"> • International students 33%
4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น (Research-university's total research journal publications with at least one international co-author and reward the higher volumes) <ul style="list-style-type: none"> • N/A
5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income) <ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรม (Innovation) • ปีงบประมาณ 2014-15 มหาวิทยาลัยมีรายได้จากอุตสาหกรรมและนวัตกรรมอยู่ในอันดับที่ 1 ของโลก มูลค่า 9,725.49 ล้านบาท (S\$M 383.8)* • ปี 2014-15 มหาวิทยาลัยจัดตั้งห้อง Lab ร่วมกับประเทศชั้นนำต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยและวิทยาเขต จำนวน 20 แห่ง

หมายเหตุ * อัตราแลกเปลี่ยน 25.34 บาท

ที่มา: <http://www.ntu.edu.sg/AboutNTU/CorporateInfo/FactsFigures/Documents/NTUAtAGlance2015.pdf>

<http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/reputation-ranking#!/page/0/length/25/>

sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/stats

ภูมิภาคยุโรป ประเทศสหราชอาณาจักร

3. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด (University of Oxford: UOX)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
1. การวิจัย (Research)
1.1 ปริมาณ (Volume) <ul style="list-style-type: none"> ปี 2014 มหาวิทยาลัยมีปริมาณงานวิจัยที่จัดอยู่ระดับแนวหน้าของโลกมากที่สุดในสหราชอาณาจักร จากการวัดประเมินของรัฐบาลผ่าน Research Excellence Framework (REF)
1.2 รายได้ (Income) <ul style="list-style-type: none"> ปี 2014/15 มหาวิทยาลัยได้รับเงินทุนวิจัย (Research grants and contracts) จากองค์กรต่าง ๆ 1,044 แห่ง มูลค่า 27,782.39 ล้านบาท (£M 607.0)*
1.3 ชื่อเสียง (Reputation) <ul style="list-style-type: none"> ปี 2014/15 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยสร้างผลงานวิจัยที่โดดเด่นส่งผลกระทบต่อระดับโลก (Global impact) เช่น การต่อสู้กับวิกฤตไวรัสอีโบล่า การพัฒนาเทคนิคการพิมพ์ 3 มิติสำหรับสร้างเนื้อเยื่อสังเคราะห์เพื่อนำมาใช้รักษาบาดแผลหรือซ่อมแซมอวัยวะร่างกาย การพัฒนาดัชนีพหุมิติวัดความยากจน (Multidimensional Poverty Index) ที่มีรัฐบาลของหลายประเทศนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ฯลฯ
2. การอ้างอิง (Citations) <ul style="list-style-type: none"> อิทธิพลการวิจัย (Research influence) <ul style="list-style-type: none"> นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไม่เพียงแต่ผลิตความรู้พื้นฐานที่ก้าวหน้า แต่ความรู้ยังสามารถนำไปใช้จริงในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ส่งเสริมสุขภาพให้ดีขึ้น สร้างความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ การรวมกลุ่มทางสังคม การพัฒนาระหว่างประเทศ และกิจกรรมทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)
3.1 การสอน (Teaching) <ul style="list-style-type: none"> การเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยอยู่ระดับแนวหน้าของโลก หัวข้อที่ศึกษาเล่าเรียนจะเป็นเรื่องที่คนทั่วโลกสนใจครอบคลุมตั้งแต่เรื่องเกี่ยวกับจักรวาลถึงโลกาภิวัตน์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การแพทย์ ครองอันดับ 1 เป็นเวลา 2 ปีติดต่อกันคือในปี 2011-12 และ 2012-13 จากการจัดอันดับของไทมส์ (Times Higher Education Supplement) สาขาวิชาชีววิทยา ฟิสิกส์ สังคมศาสตร์ อักษรศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ติดอันดับ 1 ใน 10 ของโลก
3.2 เจ้าหน้าที่ต่อนักศึกษา (Staff-to-student) <ul style="list-style-type: none"> Student:Staff Ratio 11.6 - จำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มหาวิทยาลัยว่าจ้าง 13,090 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2015)
3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio) <ul style="list-style-type: none"> N/A จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรี 11,603 คน คิดเป็น 52% จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก 10,499 คน คิดเป็น 46% จำนวนนักศึกษาอื่น ๆ 500 คน คิดเป็น 2% (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2015)
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (Postgraduate research students) <ul style="list-style-type: none"> นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก แผนทำวิจัย 5,740 คน นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก แผนการเรียนการสอน 4,759 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2015)
3.5 รายได้ของสถาบัน (Institutional income) <ul style="list-style-type: none"> 65,419.06 ล้านบาท (£M 1,429.3)* (ข้อมูลปี 2014/15) เพิ่มขึ้น 21.7% จากปี 2013/14

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อบุคลากรท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic staff) <ul style="list-style-type: none"> • N/A • บุคลากรสาขาวิชาการมีมากกว่า 40% จาก 98 ประเทศ • จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานเต็มเวลาทั้งหมด 11,596 คน
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic student) <ul style="list-style-type: none"> • International Students 41% (150 ประเทศ) • นักศึกษาต่างชาติระดับปริญญาตรี 19% • นักศึกษาต่างชาติระดับปริญญาโทและเอก 63%
4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น (Research-university's total research journal publications with at least one international co-author and reward the higher volumes) <ul style="list-style-type: none"> • N/A
5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income)
<ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรม (Innovation) • N/A • ปี 2014/15 มหาวิทยาลัยตั้งบริษัทย่อยใหม่ (Spin-out company) ที่สำคัญ 2 บริษัท โดยลงทุนผ่าน Oxford University Spin-out Equity Management คือ OxSyBio เพื่อรองรับการผลิตเนื้อเยื่อสังเคราะห์ที่นำมาใช้ทางการแพทย์ และ Brainomix เพื่อรองรับการพัฒนาซอฟต์แวร์ e-ASPECTS ที่ใช้ในการชี้ทิศแกนสมอง

หมายเหตุ * อัตราแลกเปลี่ยน 45.77 บาท

ที่มา: <http://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/Annual%20Review%202014-15.pdf>

https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Financial_Statements2014_15.pdf

http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/reputation-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/stats

ภูมิภาคยุโรป ประเทศสหราชอาณาจักร

4. มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก (The University of Edinburgh: UOE)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
1. การวิจัย (Research)
1.1 ปริมาณ (Volume) <ul style="list-style-type: none"> • ปี 2014/15 มหาวิทยาลัยมีข้อเสนอการทำงานวิจัย (Research applications) เพิ่มขึ้น 13%
1.2 รายได้ (Income) <ul style="list-style-type: none"> • ปี 2015 มหาวิทยาลัยได้รับเงินทุนวิจัย (Research grants awards) มูลค่า 13,959.85 ล้านบาท (£M 305.0)*
1.3 ชื่อเสียง (Reputation) <ul style="list-style-type: none"> • ปี 2014 Research Excellence Framework (REF) ประกาศให้ ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 83% ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ “4*” และ “3*” ซึ่งเป็นระดับสูงสุด โดยจัดเป็นผลงานวิจัยระดับชั้นนำของโลกหรือเป็นเลิศ (‘World-leading’ or ‘Internationally-excellent’)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
2. การอ้างอิง (Citations) <ul style="list-style-type: none"> • อิทธิพลการวิจัย (Research influence) • ปี 2014 Research Excellence Framework (REF) จัดอันดับผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ทรงอิทธิพล (Research power) เป็นอันดับที่ 4 ซึ่งเป็นอันดับที่สูงสุดของมหาวิทยาลัยในสกอตแลนด์
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)
3.1 การสอน (Teaching) <ul style="list-style-type: none"> • ปี 2012 มหาวิทยาลัยเริ่มจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ด้วยนวัตกรรม MOOCs (Massive Open Online Courses) เป็นครั้งแรกบนแพลตฟอร์ม Coursera และคาดว่าจะในปี 2016 จะมีผู้เรียนถึง 2 ล้านคน • หนังสือวิทยุork์ใหม่ เผยแพร่ผลการจัดอันดับของ Global Employability University Ranking ว่ามหาวิทยาลัยติด 1 ใน 20 สถาบันอุดมศึกษาของโลกที่บัณฑิตจบแล้วมีงานทำ (Graduate employment)
3.2 เจ้าหน้าที่ต่อนักศึกษา (Staff-to-student) <ul style="list-style-type: none"> • Student:Staff Ratio 14.1 - จำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มหาวิทยาลัยว่าจ้าง 10,251 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2015)
3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio) <ul style="list-style-type: none"> • นักศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นสัดส่วน 65.5% • นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก คิดเป็นสัดส่วน 34.5%
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (Postgraduate research students) <ul style="list-style-type: none"> • นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก แผนทำวิจัย 5,025 คน คิดเป็นสัดส่วน 14.3% เพิ่มขึ้น 4.6% • นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก แผนการเรียนการสอน 7,135 คน คิดเป็นสัดส่วน 20.2% เพิ่มขึ้น 9.3% (ข้อมูลปี 2014/15)
3.5 รายได้ของสถาบัน (Institutional income) <ul style="list-style-type: none"> • 38,492.57 ล้านบาท (£M 841.0)*
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic staff) <ul style="list-style-type: none"> • N/A • ปี 2014-2015 จำนวนบุคลากรทุกประเภทนับรายหัว (Number of all staff in headcount) 12,979 คน
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic student) <ul style="list-style-type: none"> • International Students 42% - จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่ลงทะเบียนเรียนปี 2014-15: 14,807 คน
4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น (Research-university's total research journal publications with at least one international co-author and reward the higher volumes) <ul style="list-style-type: none"> • N/A
5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income)
<ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรม (Innovation) • 10,344.02 ล้านบาท (£M 226)* • ปี 2015 มหาวิทยาลัยจัดตั้งบริษัทใหม่ (New companies) 44 บริษัท ประกอบด้วยธุรกิจใหม่/บริษัทใหม่ (Start-ups) 41 แห่ง และบริษัทย่อย (Spin-out) 3 แห่ง • ปี 2015 มหาวิทยาลัยมีรายได้จากการอนุญาตให้ใช้สิทธิ (Revenue-bearing licences) 49 รายการ

หมายเหตุ * อัตราแลกเปลี่ยน 45.77 บาท

ที่มา: http://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/annual_review_2014_15_web_pdf.pdf

http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/reputation-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/stats

ภูมิภาคอเมริกา ประเทศสหรัฐอเมริกา

5. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University: HU)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
1. การวิจัย (Research)
1.1 ปริมาณ (Volume) <ul style="list-style-type: none"> N/A
1.2 รายได้ (Income) <ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยได้รับเงินสนับสนุนการวิจัย จำนวน 27,563.05 ล้านบาท (US\$M 795.7)* จาก Federal Sponsors & Non Federal Sponsors (ข้อมูล ณ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2015)
1.3 ชื่อเสียง (Reputation) <ul style="list-style-type: none"> N/A
2. การอ้างอิง (Citations)
<ul style="list-style-type: none"> อิทธิพลการวิจัย (Research influence) N/A
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)
3.1 การสอน (Teaching) <ul style="list-style-type: none"> การเรียนการสอนแบบ “Active learning” ที่เน้นการคิดและการลงมือปฏิบัติ HarvardX นวัตกรรมการเรียนการสอนออนไลน์แบบ MOOCs (Massive Open Online Courses) มีวิชาที่เปิดสอนมากกว่า 60 รายวิชา และมีผู้เรียนจากทั่วโลก 3 ล้านคน การสอนและการวิจัยเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)
3.2 เจ้าหน้าที่ต่อนักศึกษา (Staff-to-student) <ul style="list-style-type: none"> Student:Staff Ratio 8.9
3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio) <ul style="list-style-type: none"> N/A
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (Postgraduate research students) <ul style="list-style-type: none"> N/A
3.5 รายได้ของสถาบัน (Institutional income) <ul style="list-style-type: none"> 155,880 ล้านบาท (US\$ 4.5 billion)* (ข้อมูลปีงบประมาณ 2015)
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อบุคลากรท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic staff) <ul style="list-style-type: none"> N/A ปี 2014-2015 จำนวนอาจารย์และบุคลากรนับรายหัว (Headcount) 18,083 คน จำนวนอาจารย์ทั้งหมด 2,012 คน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> อาจารย์ที่สอนเต็มเวลา 1,741 คน อาจารย์ที่สอนไม่เต็มเวลา 271 คน อัตราส่วนระหว่างนักศึกษาชาวต่างชาติกับอาจารย์ 6:1 (Fall 2014)
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic student) <ul style="list-style-type: none"> International Students 25%

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
<p>4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น (Research-university's total research journal publications with at least one international co-author and reward the higher volumes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25,271 บทความ (ลักษณะ สมานลีนส์, 2558: 121)
<p>5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income)</p> <ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรม (Innovation) • N/A

หมายเหตุ * อัตราแลกเปลี่ยน 34.64 บาท

ที่มา: <http://oir.harvard.edu/fact-book>

http://finance.harvard.edu/files/fad/files/harvard_financialreport_fy15.pdf

http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/reputation-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/stats

ภูมิภาคอเมริกา ประเทศสหรัฐอเมริกา

6. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University: CU)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
<p>1. การวิจัย (Research)</p> <p>1.1 ปริมาณ (Volume)</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเปิดเผยข้อมูลสิ่งประดิษฐ์ (Invention Disclosures) 350 รายการ • งานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร 108 รายการ <p>1.2 รายได้ (Income)</p> <ul style="list-style-type: none"> • มหาวิทยาลัยได้รับเงินสนับสนุนโครงการวิจัย (Sponsored Project Expenditures) มูลค่า 31,453.12 ล้านบาท (US\$M 908.0)* <p>1.3 ชื่อเสียง (Reputation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Top 100 Worldwide Universities Granted U.S. Utility Patents Ranking for 2015 จากการเปิดเผยของ National Academy of Inventors (NAI) และ Intellectual Property Owners Association (IPO)
<p>2. การอ้างอิง (Citations)</p> <ul style="list-style-type: none"> • อิทธิพลการวิจัย (Research influence) • N/A
<p>3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)</p> <p>3.1 การสอน (Teaching)</p> <ul style="list-style-type: none"> • N/A <p>3.2 เจ้าหน้าที่ต่อนักศึกษา (Staff-to-student)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Student:Staff Ratio 5.9 • จำนวนบุคลากรทั้งสายอาจารย์และสายสนับสนุนที่ทำงานแบบเต็มเวลาทั้งหมด 15,900 คน <ul style="list-style-type: none"> - อาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลา 3,876 คน - บุคลากรสายสนับสนุนที่ทำงานเต็มเวลา 12,024 คน <p>3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio)</p> <ul style="list-style-type: none"> • N/A

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (Postgraduate research students) <ul style="list-style-type: none"> N/A
3.5 รายได้ของสถาบัน (institutional income) <ul style="list-style-type: none"> 139,250 ล้านบาท (US\$ 4.02 billion)* (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2015)
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อบุคลากรท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic staff) <ul style="list-style-type: none"> N/A จำนวนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน 15,900 คน (สายวิชาการ 3,876 คน และสายสนับสนุน 12,024 คน) (Fall 2015)
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic student) <ul style="list-style-type: none"> International Students 32% (146 ประเทศ; Fall 2015)
4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น (Research-university's total research journal publications with at least one international co-author and reward the higher volumes) <ul style="list-style-type: none"> N/A
5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income)
<ul style="list-style-type: none"> นวัตกรรม (Innovation) รายได้จากการอนุญาตให้ใช้สิทธิ 6,761.73 ล้านบาท (License Revenue US\$M 195.2)* การตั้งธุรกิจใหม่/บริษัทใหม่โดยอนุญาตให้ใช้สิทธิทางเทคโนโลยี (Technologies Licensed to Start-up Companies) 27 บริษัท

หมายเหตุ * อัตราแลกเปลี่ยน 34.64 บาท

ที่มา: http://www.columbia.edu/cu/opir/facts/FACTS_2015.pdf

http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/reputation-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/stats

ภูมิภาคออสเตรเลีย ประเทศออสเตรเลีย

7. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (The University of Melbourne: UOM)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
1. การวิจัย (Research)
1.1 ปริมาณ (Volume) <ul style="list-style-type: none"> จำนวนผลงานวิจัยที่สำเร็จสมบูรณ์ 765 โครงการ
1.2 รายได้ (Income) <ul style="list-style-type: none"> ปี 2015 มหาวิทยาลัยมีรายได้การวิจัยโดยประมาณ 9,947.04 ล้านบาท (AU\$M 391.0)*
1.3 ชื่อเสียง (Reputation) <ul style="list-style-type: none"> ความเป็นเลิศด้านการฝึกอบรมการวิจัย <ul style="list-style-type: none"> ปี 2015 มหาวิทยาลัยได้รับเงิน 1,732.46 ล้านบาท (AU\$M 68.1)* สำหรับนำมาใช้จัดฝึกอบรมการวิจัย (Research Training Scheme) ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่ได้รับสูงสุดของมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย เงินทุนวิจัยสูงสุด

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
2. การอ้างอิง (Citations) <ul style="list-style-type: none"> - ปี 2015 มหาวิทยาลัยได้รับเงินทำวิจัยสูงสุด (Competitive research grant income) เป็นอันดับที่ 1 ของประเทศ • ผลงานด้านวิจัย - 85% ของผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่จัดอันดับโดย Excellence in Research for Australia (ERA) อยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานและดีกว่ามาตรฐานโลก (“above & well above world standard”) <ul style="list-style-type: none"> • อิทธิพลการวิจัย (Research influence) • ปี 2015 นักวิชาการของมหาวิทยาลัยผลิตผลงานวิชาการที่ได้รับการอ้างอิงสูง (Highly Cited Researchers) เป็นอันดับที่ 12 จากการจัดอันดับของ Thomson Reuters
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)
3.1 การสอน (Teaching) <ul style="list-style-type: none"> • มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของนักศึกษาทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ (Domestic and international students) • มหาวิทยาลัยมีการเรียนการสอนแบบออนไลน์ด้วยนวัตกรรม MOOCs (Massive Open Online Courses) 21 รายวิชา และมี Premium Graduate Online courses 5 รายวิชา • มหาวิทยาลัยมีข้อตกลงความร่วมมือด้านการเรียนและการสอนกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วโลก 258 ฉบับ
3.2 เจ้าหน้าที่ต่อนักศึกษา (Staff-to-student) <ul style="list-style-type: none"> • Student:Staff Ratio 23.7
3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio) <ul style="list-style-type: none"> • นักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อนักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก มีอัตราส่วนคงที่เท่ากับ 51:49 ทั้งปี 2014 และ 2015
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (Postgraduate research students) <ul style="list-style-type: none"> • นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก แผนทำวิจัย 3,610 คน • นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก แผนการเรียนการสอน 18,417 คน
3.5 รายได้ของสถาบัน (Institutional income) <ul style="list-style-type: none"> • 53,810.69 ล้านบาท (AU\$M 2,115.2)*
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อนักวิชาการท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic staff) <ul style="list-style-type: none"> • N/A • จำนวนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน 8,063 คน <ul style="list-style-type: none"> - สายวิชาการ (Academic staff) 4,068 คน - สายสนับสนุน (Professional staff) 3,995 คน
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic student) <ul style="list-style-type: none"> • International Students 33.5% - จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่ลงทะเบียนเรียน ปี 2015: 15,208 คน
4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น (Research-university's total research journal publications with at least one international co-author and reward the higher volumes) <ul style="list-style-type: none"> • จำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์ 5,104 บทความ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income)
<ul style="list-style-type: none"> นวัตกรรม (Innovation) N/A

หมายเหตุ * อัตราแลกเปลี่ยน 25.44 บาท

ที่มา: <http://publications.unimelb.edu.au/docs/UoM-AR-2015.pdf>

<http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/reputation-ranking#/page/0/length/25/>

sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/stats

ภูมิภาคออสเตรเลีย ประเทศออสเตรเลีย

8. มหาวิทยาลัยซิดนีย์ (The University of Sydney: USYD)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
1. การวิจัย (Research)
1.1 ปริมาณ (Volume)
<ul style="list-style-type: none"> ปี 2015 มหาวิทยาลัยสนับสนุนการทำวิจัยแก่บุคลากรสายวิชาการกว่า (Academic staff) 3,500 คน
1.2 รายได้ (Income)
<ul style="list-style-type: none"> ปี 2015 มหาวิทยาลัยได้รับเงินทำวิจัยสูงสุด (Competitive research grant income) เป็นอันดับที่ 3 ของประเทศ - ปี 2015 มหาวิทยาลัย ได้รับเงินทุนวิจัยจาก Australian Research Council (ARC) 1,292.35 ล้านบาท (AU\$M 50.8)* และจาก National Health and Medical Research Council (NHMRC) 1,859.66 ล้านบาท (AU\$M 73.1)* รวมเป็น 3,152.02 ล้านบาท (AU\$M 123.9)
1.3 ชื่อเสียง (Reputation)
<ul style="list-style-type: none"> ปี 2015 Excellence in Research for Australia (ERA) จัดอันดับให้ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐาน และดีกว่ามาตรฐานโลก (“above & well above world standard”)
2. การอ้างอิง (Citations)
<ul style="list-style-type: none"> อิทธิพลการวิจัย (Research influence) ปี 2015 นักวิชาการหรือนักวิจัยของมหาวิทยาลัย 6 คน มีผลงานวิชาการที่ได้รับการอ้างอิงสูง (Highly Cited Researchers) จากการจัดอันดับของ Thomson Reuters
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)
3.1 การสอน (Teaching)
<ul style="list-style-type: none"> The Sydney Executive Group (SEG) เห็นชอบในหลักการให้พัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยด้วย e-Learning และ MOOCs (Massive Open Online Courses) ปี 2015 มหาวิทยาลัยให้ทุกคณะพัฒนาการเรียนการสอนด้วยนวัตกรรม MOOCs ซึ่งมีโครงการที่ได้รับการสนับสนุนรวม 7 โครงการ งบประมาณ 6,232,800 บาท (AU\$ 245,000)* แพลตฟอร์มที่ใช้คือ Coursera หลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายมากที่สุดในออสเตรเลีย นักศึกษามีโอกาสไปศึกษาต่อยังประเทศอื่น ๆ กว่า 30 ประเทศ ตามข้อตกลงการแลกเปลี่ยนนักศึกษากว่า 300 ฉบับที่มหาวิทยาลัยร่วมลงนามกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ
3.2 เจ้าหน้าที่ต่อนักศึกษา (Staff-to-student)
<ul style="list-style-type: none"> Student:Staff Ratio 20

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators)
3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio) <ul style="list-style-type: none"> • N/A • จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรี 33,253 คน (61.22%) • จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก 21,060 คน (38.78%)
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (Postgraduate research students) <ul style="list-style-type: none"> • นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก แผนทำวิจัย 4,734 คน (ปริญญาเอก 3,704 คน ปริญญาโท 1,030 คน) • นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก แผนการเรียนการสอน 14,502 คน (ปริญญาเอก 60 คน ปริญญาโท 14,442 คน)
3.5 รายได้ของสถาบัน (Institutional income) <ul style="list-style-type: none"> • 51,648.29 ล้านบาท (AU\$M 2,030.2)*
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อบุคลากรท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic staff) <ul style="list-style-type: none"> • N/A • จำนวนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน 6,954 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2015)
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic student) <ul style="list-style-type: none"> • International Students 28% <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนนักศึกษาต่างชาติ 10,800 คน กว่า 145 ประเทศ
4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น (Research-university's total research journal publications with at least one international co-author and reward the higher volumes) <ul style="list-style-type: none"> • จำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์ ปี 2014-15: 9,123 บทความ
5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income) <ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรม (Innovation) <ul style="list-style-type: none"> • ปี 2015 มหาวิทยาลัยมีรายได้เชิงพาณิชย์จากการลงนามทำสัญญา 1,625.62 ล้านบาท (AU\$M 63.9)* มากกว่าปี 2014 ถึง 59% • ปี 2015 นักวิจัยสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ 96 รายการ • ปี 2015 มีการตั้งธุรกิจใหม่/บริษัทใหม่ 6 แห่ง ภายใต้ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Start up companies based around University intellectual property)

หมายเหตุ * อัตราแลกเปลี่ยน 25.44 บาท

ที่มา: <http://sydney.edu.au/dam/corporate/documents/about-us/values-and-visions/University-of-Sydney-2015-Annual-Report.pdf>

http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/reputation-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/stats

3) ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก

จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Objective performance indicators) ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก 8 มหาวิทยาลัยข้างต้น (ตารางที่ 4.3) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก (ตารางที่ 4.4) ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก

ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	
1. การวิจัย (Research)	
1.1 ปริมาณ (Volume)	
<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกจะสร้างสรรค์ผลงานวิจัยเป็นจำนวนมากไม่ต่ำกว่า 400 โครงการต่อปี ครอบคลุมทุกศาสตร์ ทั้งมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ 	
1.2 รายได้ (Income)	
<ul style="list-style-type: none"> วงเงินวิจัยที่มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกแต่ละแห่งได้รับเรียงจากจำนวนมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ 	
1. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	31,453.12 ล้านบาท (US\$M 908.0)
2. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด	27,782.39 ล้านบาท (€M 607.0)
3. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	27,563.05 ล้านบาท (US\$M 795.7)
4. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	14,056.43 ล้านบาท (HK\$M 3,187.4)
5. มหาวิทยาลัยเอเดินเบิร์ก	13,959.85 ล้านบาท (€M 305.0)
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	12,733.35 ล้านบาท (S\$M 502.5)
7. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	8,115.36 ล้านบาท (AU\$M 391.0)
8. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	3,152.02 ล้านบาท (AU\$M 123.9)
<ul style="list-style-type: none"> วงเงินที่มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกได้รับจากแหล่งทุนต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ทำวิจัยจะมีจำนวนมาก และวงเงินที่ได้รับจะติดอันดับสูงสุดหรืออันดับต้น ๆ ของประเทศนั้น ๆ เป็นเวลาหลายปีติดต่อกัน 	
1.3 ชื่อเสียง (Reputation)	
<ul style="list-style-type: none"> ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกจะมีคุณลักษณะเด่นที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย เนื่องจาก <ol style="list-style-type: none"> เป็นผลการวิจัยที่สร้างผลกระทบต่อระดับโลก (Global impact) และสามารถนำไปใช้จริงทั้งในเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และเทคโนโลยี คุณภาพผลงานวิจัยจะได้รับการประเมินอยู่ในอันดับต้น ๆ หรือสูงสุดของประเทศ ภูมิภาค และโลก คือระดับ “ดีมาก” / “ชั้นนำของโลก” / “เป็นเลิศ” / “สูงกว่ามาตรฐานและดีกว่ามาตรฐานโลก” ผลงานวิจัยได้รางวัลซึ่งเป็นการรับรองหรือการันตีคุณภาพงานวิจัยในตัว 	
2. การอ้างอิง (Citations)	
<ul style="list-style-type: none"> อิทธิพลการวิจัย (Research influence) ผลงานวิจัยของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกจะมีการนำไปใช้อ้างอิงสูงสะท้อนได้จาก ผลการจัดอันดับนักวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงสูง (Highly Cited Researchers) ของ Thomson Reuters ดังตัวอย่างผลการจัดอันดับในปี 2015 พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง อันดับที่ 1 มหาวิทยาลัยฮ่องกง อันดับที่ 9 และมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น อันดับที่ 12 มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกจะไม่ได้มองเพียงว่าผลงานวิจัยของนักวิชาการหรือนักวิจัยได้รับการอ้างอิงสูงสุดในบทความวิจัยหรือบทความวิชาการเท่านั้น แต่ยังเน้นการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์จริง เช่น มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด – ‘นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไม่เพียงแต่ผลิตความรู้พื้นฐานที่ก้าวหน้า แต่ความรู้ที่นั่นยังสามารถนำไปใช้จริงในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ส่งเสริมสุขภาพให้ดีขึ้น สร้างความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ การรวมกลุ่มทางสังคม การพัฒนาระหว่างประเทศ และกิจกรรมทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น’ 	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด																									
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)																									
3.1 การสอน (Teaching)																									
<ul style="list-style-type: none"> สภาพการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกมีลักษณะที่เด่น ๆ เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและนักศึกษา คือ <ol style="list-style-type: none"> หลักสูตรการเรียนการสอน <ul style="list-style-type: none"> จำนวนหลักสูตรมาก หลากหลายครอบคลุมทุกศาสตร์ และมีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีสาขาวิชาที่เด่นหรือเป็นจุดแข็งที่ดึงดูดนักศึกษาที่มีศักยภาพจากทั่วโลกเข้าเรียน มหาวิทยาลัยจะทำข้อตกลงความร่วมมือด้านการเรียนการสอนกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วโลก เพื่อแลกเปลี่ยนนักศึกษา มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ด้วยนวัตกรรม MOOCs (Massive Open Online Courses) ในรายวิชาต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น บนแพลตฟอร์ม edX และ Coursera และมหาวิทยาลัยบางแห่งอนุญาตให้นักศึกษานำรายวิชาที่เรียนบน MOOCs มาเทียบโอนหน่วยกิตเพื่อขอสำเร็จการศึกษาได้ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นยอดจำนวนผู้เรียนผ่าน MOOCs ให้มากยิ่งขึ้น การเรียนการสอนเน้นความรู้ การคิด และการลงมือปฏิบัติควบคู่กัน การวิจัยกับการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือเอื้อประโยชน์ต่อกัน นักศึกษา <ul style="list-style-type: none"> นักศึกษาเป็นผู้ที่เข้าใจและเข้าถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศอื่น ๆ นักศึกษามีโอกาสสัมผัสประสบการณ์การเรียนการสอนในต่างประเทศ นักศึกษาได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้มีโอกาสได้ทำงานสูง 																									
3.2 เจ้าหน้าที่ต่อนักศึกษา (Staff-to-student)																									
<ul style="list-style-type: none"> อัตราส่วนของนักศึกษาต่อเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกเรียงจากน้อยไปมาก คือ <table border="1" data-bbox="303 1276 1053 1624"> <tbody> <tr> <td>1. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย</td> <td>Student:Staff Ratio</td> <td>5.9</td> </tr> <tr> <td>2. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด</td> <td>Student:Staff Ratio</td> <td>8.9</td> </tr> <tr> <td>3. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด</td> <td>Student:Staff Ratio</td> <td>11.6</td> </tr> <tr> <td>4. มหาวิทยาลัยเอเดินเบิร์ก</td> <td>Student:Staff Ratio</td> <td>14.1</td> </tr> <tr> <td>5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง</td> <td>Student:Staff Ratio</td> <td>16.2</td> </tr> <tr> <td>6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง</td> <td>Student:Staff Ratio</td> <td>17.6</td> </tr> <tr> <td>7. มหาวิทยาลัยซิดนีย์</td> <td>Student:Staff Ratio</td> <td>20.0</td> </tr> <tr> <td>8. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น</td> <td>Student:Staff Ratio</td> <td>23.7</td> </tr> </tbody> </table> อัตราส่วนของนักศึกษาต่อเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกอยู่ที่จำนวนนักศึกษา 10-20 คน ต่อ เจ้าหน้าที่ 1 คนมากที่สุด โดยพบว่า มี 5 มหาวิทยาลัยเรียงจากน้อยไปมาก คือ มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด มหาวิทยาลัยเอเดินเบิร์ก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง มหาวิทยาลัยฮ่องกง และมหาวิทยาลัยซิดนีย์ ตามลำดับ 		1. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	Student:Staff Ratio	5.9	2. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	Student:Staff Ratio	8.9	3. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	Student:Staff Ratio	11.6	4. มหาวิทยาลัยเอเดินเบิร์ก	Student:Staff Ratio	14.1	5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	Student:Staff Ratio	16.2	6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	Student:Staff Ratio	17.6	7. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	Student:Staff Ratio	20.0	8. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	Student:Staff Ratio	23.7
1. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	Student:Staff Ratio	5.9																							
2. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	Student:Staff Ratio	8.9																							
3. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	Student:Staff Ratio	11.6																							
4. มหาวิทยาลัยเอเดินเบิร์ก	Student:Staff Ratio	14.1																							
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	Student:Staff Ratio	16.2																							
6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	Student:Staff Ratio	17.6																							
7. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	Student:Staff Ratio	20.0																							
8. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	Student:Staff Ratio	23.7																							
หมายเหตุ <ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยที่มีเจ้าหน้าที่เฉลี่ย 1 คนคอยดูแลนักศึกษาจำนวนน้อยคน เชื่อว่าเป็นโอกาสที่ดีในการสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับนักศึกษา และยังช่วยให้สภาพแวดล้อมการเรียน การสอนมีการโต้ตอบพูดคุยระหว่างกันมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ตัวเลขอัตราส่วนระหว่างจำนวนนักศึกษากับเจ้าหน้าที่ที่มหาวิทยาลัยที่ต่ำก็ไม่สามารถรับรองหรือการันตีได้ว่าการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ จะดีมีคุณภาพหรือนักศึกษาจะสามารถเข้าถึงเจ้าหน้าที่ได้ง่ายยิ่งขึ้น 																									

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด																													
3. สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ (Teaching-the learning environment)																													
3.3 อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี (PhD-to-bachelor's ratio)																													
<ul style="list-style-type: none"> อัตราส่วนนักศึกษาปริญญาเอกต่อปริญญาตรี N/A อัตราส่วนของนักศึกษาปริญญาโทและเอกต่อปริญญาตรีของ มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกเรียงจากน้อยไปมาก คือ <table border="1"> <tr> <td>1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา</td> <td>27:73</td> <td>(จำนวนต่าง 46 คน)</td> </tr> <tr> <td>2. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก</td> <td>34.5:65.5</td> <td>(จำนวนต่าง 31 คน)</td> </tr> <tr> <td>3. มหาวิทยาลัยซิดนีย์</td> <td>39:61</td> <td>(จำนวนต่าง 22 คน)</td> </tr> <tr> <td>4. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด</td> <td>46:52</td> <td>(จำนวนต่าง 6 คน)</td> </tr> <tr> <td>5. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น</td> <td>49:51</td> <td>(จำนวนต่าง 2 คน)</td> </tr> <tr> <td>6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง</td> <td>N/A</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด</td> <td>N/A</td> <td></td> </tr> <tr> <td>8. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย</td> <td>N/A</td> <td></td> </tr> </table> 			1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา	27:73	(จำนวนต่าง 46 คน)	2. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	34.5:65.5	(จำนวนต่าง 31 คน)	3. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	39:61	(จำนวนต่าง 22 คน)	4. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	46:52	(จำนวนต่าง 6 คน)	5. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	49:51	(จำนวนต่าง 2 คน)	6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	N/A		7. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด	N/A		8. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	N/A				
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา	27:73	(จำนวนต่าง 46 คน)																											
2. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	34.5:65.5	(จำนวนต่าง 31 คน)																											
3. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	39:61	(จำนวนต่าง 22 คน)																											
4. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	46:52	(จำนวนต่าง 6 คน)																											
5. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	49:51	(จำนวนต่าง 2 คน)																											
6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	N/A																												
7. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด	N/A																												
8. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	N/A																												
<ul style="list-style-type: none"> เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของอัตราส่วนของนักศึกษาปริญญาโทและเอกต่อปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกทั้ง 5 แห่ง พบว่า จำนวนนักศึกษาปริญญาโทและเอกกับจำนวนนักศึกษาปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นมีความแตกต่างกันน้อยที่สุด และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา มีความแตกต่างกันมากที่สุด 																													
3.4 นักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโท-เอก (Postgraduate research students)																													
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนนักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโทและเอกของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกเรียงจากน้อยไปมาก คือ <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>นักศึกษาแผนทำวิจัย</th> <th>นักศึกษาแผนการเรียนการสอน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง</td> <td>2,900⁺ คน</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>2. มหาวิทยาลัยซิดนีย์</td> <td>3,610 คน</td> <td>14,502 คน</td> </tr> <tr> <td>3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา</td> <td>3,734 คน</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>4. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น</td> <td>4,734 คน</td> <td>18,417 คน</td> </tr> <tr> <td>5. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก</td> <td>5,025 คน</td> <td>7,135 คน</td> </tr> <tr> <td>6. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด</td> <td>5,740 คน</td> <td>4,759 คน</td> </tr> <tr> <td>7. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>8. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> </tbody> </table> จำนวนนักศึกษาแผนทำวิจัยระดับปริญญาโทและเอกของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกอยู่ระหว่าง 2,900 ถึง 5,000 คนขึ้นไป 				นักศึกษาแผนทำวิจัย	นักศึกษาแผนการเรียนการสอน	1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	2,900 ⁺ คน	N/A	2. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	3,610 คน	14,502 คน	3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา	3,734 คน	N/A	4. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	4,734 คน	18,417 คน	5. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	5,025 คน	7,135 คน	6. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	5,740 คน	4,759 คน	7. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด	N/A	N/A	8. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	N/A	N/A
	นักศึกษาแผนทำวิจัย	นักศึกษาแผนการเรียนการสอน																											
1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	2,900 ⁺ คน	N/A																											
2. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	3,610 คน	14,502 คน																											
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา	3,734 คน	N/A																											
4. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	4,734 คน	18,417 คน																											
5. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	5,025 คน	7,135 คน																											
6. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	5,740 คน	4,759 คน																											
7. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด	N/A	N/A																											
8. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	N/A	N/A																											
3.5 รายได้ของสถาบัน (Institutional income)																													
<ul style="list-style-type: none"> รายได้ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกเรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด</td> <td>155,880 ล้านบาท (US\$ 4.5 billion)</td> </tr> <tr> <td>2. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย</td> <td>139,250 ล้านบาท (US\$ 4.02 billion)</td> </tr> <tr> <td>3. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด</td> <td>65,419.06 ล้านบาท (£M 1,429.3)</td> </tr> <tr> <td>4. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น</td> <td>53,810.69 ล้านบาท (AU\$M 2,115.2)</td> </tr> <tr> <td>5. มหาวิทยาลัยซิดนีย์</td> <td>51,648.29 ล้านบาท (AU\$M 2,030.2)</td> </tr> <tr> <td>6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง</td> <td>41,485 ล้านบาท (HK\$'000: 9,406,948)</td> </tr> <tr> <td>7. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก</td> <td>38,492.57 ล้านบาท (£M 841.0)</td> </tr> <tr> <td>8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา</td> <td>17,311 ล้านบาท (S\$'000: 683,164)</td> </tr> </tbody> </table> จำนวนรายได้ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกมีความแตกต่างกันสูงมากระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีรายได้สูงสุด (มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด) กับมหาวิทยาลัยที่มีรายได้ต่ำสุด (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา) คือ 138,568 ล้านบาท 			1. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด	155,880 ล้านบาท (US\$ 4.5 billion)	2. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	139,250 ล้านบาท (US\$ 4.02 billion)	3. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	65,419.06 ล้านบาท (£M 1,429.3)	4. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	53,810.69 ล้านบาท (AU\$M 2,115.2)	5. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	51,648.29 ล้านบาท (AU\$M 2,030.2)	6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	41,485 ล้านบาท (HK\$'000: 9,406,948)	7. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	38,492.57 ล้านบาท (£M 841.0)	8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา	17,311 ล้านบาท (S\$'000: 683,164)											
1. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด	155,880 ล้านบาท (US\$ 4.5 billion)																												
2. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	139,250 ล้านบาท (US\$ 4.02 billion)																												
3. มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	65,419.06 ล้านบาท (£M 1,429.3)																												
4. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	53,810.69 ล้านบาท (AU\$M 2,115.2)																												
5. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	51,648.29 ล้านบาท (AU\$M 2,030.2)																												
6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	41,485 ล้านบาท (HK\$'000: 9,406,948)																												
7. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	38,492.57 ล้านบาท (£M 841.0)																												
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยา	17,311 ล้านบาท (S\$'000: 683,164)																												

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด																	
4. ความเป็นนานาชาติ (International outlook)																	
4.1 อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อบุคลากรท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic staff)																	
<ul style="list-style-type: none"> อัตราส่วนของบุคลากรชาวต่างชาติต่อบุคลากรท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลก N/A จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกเรียงจากน้อยไปมากคือ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. มหาวิทยาลัยซิดนีย์</td><td style="text-align: right;">6,954 คน</td></tr> <tr><td>2. มหาวิทยาลัยฮ่องกง</td><td style="text-align: right;">7,199 คน</td></tr> <tr><td>3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง</td><td style="text-align: right;">7,307 คน</td></tr> <tr><td>4. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น</td><td style="text-align: right;">8,063 คน</td></tr> <tr><td>5. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด</td><td style="text-align: right;">11,596 คน</td></tr> <tr><td>6. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก</td><td style="text-align: right;">12,979 คน</td></tr> <tr><td>7. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย</td><td style="text-align: right;">15,900 คน</td></tr> <tr><td>8. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด</td><td style="text-align: right;">18,083 คน</td></tr> </table> จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกอยู่ระหว่าง 7,000 ถึง 18,000 คน มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอเมริกา ประเทศสหรัฐอเมริกามีการจ้างบุคลากรทำงานสูงสุด (ประมาณ 16,000-18,000 คน) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยในภูมิภาคยุโรป ประเทศสหราชอาณาจักร (ประมาณ 12,000-13,000 คน) และมหาวิทยาลัยในภูมิภาคออสเตรเลียและภูมิภาคเอเชียมีการว่าจ้างบุคลากรทำงานจำนวนใกล้เคียงกัน (ประมาณ 7,000-8,000 คน) 		1. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	6,954 คน	2. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	7,199 คน	3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	7,307 คน	4. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	8,063 คน	5. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด	11,596 คน	6. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	12,979 คน	7. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	15,900 คน	8. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	18,083 คน
1. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	6,954 คน																
2. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	7,199 คน																
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	7,307 คน																
4. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	8,063 คน																
5. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด	11,596 คน																
6. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	12,979 คน																
7. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	15,900 คน																
8. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	18,083 คน																
4.2 อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่น (People-ratio of international to domestic student)																	
<ul style="list-style-type: none"> อัตราส่วนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกเรียงจากน้อยไปมาก คือ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด</td><td style="text-align: right;">International Students 25%</td></tr> <tr><td>2. มหาวิทยาลัยซิดนีย์</td><td style="text-align: right;">International Students 28%</td></tr> <tr><td>3. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย</td><td style="text-align: right;">International Students 32%</td></tr> <tr><td>4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง</td><td style="text-align: right;">International students 33%</td></tr> <tr><td>5. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น</td><td style="text-align: right;">International Students 33.5%</td></tr> <tr><td>6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง</td><td style="text-align: right;">International students 38%</td></tr> <tr><td>7. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด</td><td style="text-align: right;">International Students 41%</td></tr> <tr><td>8. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก</td><td style="text-align: right;">International Students 42%</td></tr> </table> จำนวนของนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกอยู่ระหว่างร้อยละ 25 ถึง ร้อยละ 45 		1. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	International Students 25%	2. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	International Students 28%	3. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	International Students 32%	4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	International students 33%	5. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	International Students 33.5%	6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	International students 38%	7. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด	International Students 41%	8. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	International Students 42%
1. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	International Students 25%																
2. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	International Students 28%																
3. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	International Students 32%																
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	International students 33%																
5. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	International Students 33.5%																
6. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	International students 38%																
7. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด	International Students 41%																
8. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	International Students 42%																
4.3 การเผยแพร่บทความวิจัยที่มีผู้เขียนร่วมอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นชาวต่างชาติและได้รับรางวัลมากขึ้น (Research-university's total research journal publications with at least one international co-author and reward the higher volumes)																	
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกเรียงจากน้อยไปมาก คือ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง</td><td style="text-align: right;">4,462 บทความ</td></tr> <tr><td>2. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น</td><td style="text-align: right;">5,104 บทความ</td></tr> <tr><td>3. มหาวิทยาลัยซิดนีย์</td><td style="text-align: right;">4,563 บทความ (เฉลี่ยจาก 9,123 บทความ : 2 ปี)</td></tr> <tr><td>4. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด</td><td style="text-align: right;">25,271 บทความ</td></tr> <tr><td>5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง</td><td style="text-align: right;">N/A</td></tr> <tr><td>6. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด</td><td style="text-align: right;">N/A</td></tr> <tr><td>7. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก</td><td style="text-align: right;">N/A</td></tr> <tr><td>8. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย</td><td style="text-align: right;">N/A</td></tr> </table> จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกแต่ละแห่งจะมีจำนวนไม่ต่ำกว่า 4,000 บทความต่อปี 		1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	4,462 บทความ	2. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	5,104 บทความ	3. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	4,563 บทความ (เฉลี่ยจาก 9,123 บทความ : 2 ปี)	4. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	25,271 บทความ	5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	N/A	6. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด	N/A	7. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	N/A	8. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	N/A
1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	4,462 บทความ																
2. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	5,104 บทความ																
3. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	4,563 บทความ (เฉลี่ยจาก 9,123 บทความ : 2 ปี)																
4. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	25,271 บทความ																
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยาง	N/A																
6. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด	N/A																
7. มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก	N/A																
8. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	N/A																

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	
5. รายได้จากอุตสาหกรรม (Industry income)	
<ul style="list-style-type: none"> นวัตกรรม (Innovation) 	
<ul style="list-style-type: none"> รายได้จากอุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกเรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ 	
1. มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก	10,344.02 ล้านบาท (£M 226)
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีน่านยาง	9,725.49 ล้านบาท (\$M 383.8)
3. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย	6,761.73 ล้านบาท (US\$M 195.2)
4. มหาวิทยาลัยซิดนีย์	1,625.62 ล้านบาท (AU\$M 63.9)
5. มหาวิทยาลัยฮ่องกง	92.61 ล้านบาท (HK\$M 21.0)
6. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด	N/A
7. มหาวิทยาลัยฮาร์ตวาร์ด	N/A
8. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	N/A
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนรายได้จากอุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกมีความแตกต่างกันสูงมากระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีรายได้สูงสุด (มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก) กับมหาวิทยาลัยที่มีรายได้ต่ำสุด (มหาวิทยาลัยฮ่องกง) คือ 10,251.65 ล้านบาท รายได้มาจากการอนุญาตให้ใช้สิทธิและการตั้งธุรกิจใหม่/บริษัทใหม่และบริษัทลูก 	

4) ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก

จากข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก (ตารางที่ 4.4) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงระดับโลก ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ภาพแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Good/Best practices) การจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก ซึ่งประกอบด้วย 1) กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ/เทคนิค 2) ผลที่ได้รับ/ผลการดำเนินการ/ประโยชน์ที่ได้รับ 3) การยอมรับ/รางวัล และ 4) ปัจจัยความสำเร็จ (ตารางที่ 4.5) ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก	
1. กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ/เทคนิค	
1.1 วิสัยทัศน์	<ul style="list-style-type: none"> สะท้อนความเป็นความเป็นผู้นำทางวิชาการและการวิจัยระดับโลก มุ่งสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก เป็นไปเพื่อความภาคภูมิใจและความคงอยู่อย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย เน้นความโดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี
1.2 พันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> เชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย สามารถส่งมอบการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการที่ดีที่สุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก	
1. กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ/เทคนิค	
1.3 กลยุทธ์องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ◇ กำหนดหรือสร้างกลยุทธ์มหาวิทยาลัยให้มีเอกลักษณ์เพื่อใช้เป็นทิศทางหรือแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ◇ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีการจัดลำดับความสำคัญทำสิ่งใดก่อนหลัง ◇ สามารถสะท้อนความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้งระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ ท้องถิ่น และชุมชน ◇ มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์กลยุทธ์มหาวิทยาลัยถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ทุกกลุ่มให้รับรู้และเข้าใจ โดยรายละเอียดหรือความลึกของเนื้อหาที่จะสื่อสารและประชาสัมพันธ์ย่อมแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1.4 ภาวะผู้นำองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ◇ เป็นวาระ (Agenda) ที่สร้างหรือนำการเปลี่ยนแปลงสู่สังคม/โลก ◇ เป็นผู้เล่นระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก
1.5 การบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> ◇ เน้นคุณภาพที่เป็นเลิศ ◇ ยึดหลักธรรมาภิบาล ◇ มีความเป็นมืออาชีพ ◇ จัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สายบังคับบัญชาสั้น และกระจายอำนาจ
1.6 ประเภทของมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบและมหาวิทยาลัยวิจัย
1.7 การสอน การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ มีความเป็นผู้นำศาสตร์ และครอบคลุมทั้งมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ◇ เน้นคุณภาพที่เป็นเลิศ ◇ มุ่งสร้างนวัตกรรมใหม่ ◇ มีความร่วมมือกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั่วโลก ◇ เน้นการเรียนการสอนแบบลงมือปฏิบัติ ◇ จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ด้วยนวัตกรรม MOOCs (Massive Open Online Courses) ◇ บูรณาการการสอนและการวิจัยให้สนับสนุนและส่งเสริมกัน ◇ ส่งเสริมการทำวิจัยเป็นทีมโดยภายในทีมมีผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการทั้งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ◇ ผลิตผลงานวิจัยไม่ต่ำกว่า 400 โครงการต่อปี ◇ ผลงานวิจัยส่งผลกระทบต่อในวงกว้างระดับโลก และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงทั้งเชิงพาณิชย์และมีใช้เชิงพาณิชย์ ◇ ผลงานวิจัยของมีการนำไปใช้อ้างอิงสูง ◇ กำหนดจำนวนผลงานตีพิมพ์และการจดสิทธิบัตรของอาจารย์และนักวิจัยเป็นรายปี ◇ มีงบประมาณเพื่อการวิจัย 3,000 – 30,000 ล้านบาท ◇ มีรายได้จากนวัตกรรม 90-10,000 ล้านบาท
1.8 คณะ วิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ต้องมีอย่างน้อย 1 คณะ/วิทยาลัย/สาขาวิชา/หลักสูตรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ/ยอดนิยมน ◇ หลักสูตรต้องทันสมัย มีความหลากหลาย และมีการปรับปรุงหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ
1.9 เจ้าหน้าที่/บุคลากร	<p>ของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยต่อนักศึกษา 1:6 ถึง 1:24</p> <p>เจ้าหน้าที่/บุคลากรของมหาวิทยาลัยประมาณ 7,000 – 18,000 คน</p>

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก	
1. กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ/เทคนิค	
1.10 นักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ◇ จัดการศึกษาให้กับนักศึกษาทั้งระดับปริญญาตรี โท และเอก และอื่น ๆ ◇ ผลิตนักศึกษาให้มีความเข้าใจและเข้าถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ◇ จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรีสูงกว่าระดับปริญญาโทและเอก (ยกเว้นมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย) ◇ จำนวนนักศึกษาทั้งหมดของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่าง 20,000 – 55,000 คน ◇ อัตราส่วนของนักศึกษาต่อเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย 6:1 ถึง 24:1
1.11 ศิษย์เก่า	<ul style="list-style-type: none"> ◇ รักษาความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า ◇ มีระบบฐานข้อมูลศิษย์เก่าที่เป็นปัจจุบัน ◇ มีหน้าเพจและ Application ศิษย์เก่า ◇ ประชาสัมพันธ์ศิษย์เก่าที่ทำชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย ◇ แสดงจำนวนตัวเลขศิษย์เก่าทั้งหมด และจำนวนศิษย์เก่าที่ยังมีชีวิต
1.12 ความเป็นนานาชาติ	<ul style="list-style-type: none"> ◇ จำนวนนักศึกษาชาวต่างชาติต่อนักศึกษาท้องถิ่นอยู่ระหว่างร้อยละ 25 ถึง ร้อยละ 45 ◇ จำนวนบทความตีพิมพ์ที่มีผู้เขียนร่วมเป็นชาวต่างชาติไม่ต่ำกว่า 4,000 บทความต่อปี ◇ มีกลยุทธ์ในการดิงนักศึกษาจากทั่วโลกให้มาเรียนในมหาวิทยาลัย เช่น การแลกเปลี่ยนนักศึกษาระยะสั้น การมอบทุนการศึกษา/ทุนการใช้ชีวิตประจำวัน
1.13 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ต้องค้นหาหรือเข้าใจถึงตัวตนที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย แล้วนำมากำหนดเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และพยายามทำให้มีจุดเด่นหรือความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นในทางที่ดีเพื่อให้กลายเป็นเอกลักษณ์หรือจุดแข็งของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ◇ สะท้อนถึงตำแหน่งของมหาวิทยาลัย ◇ ครอบคลุมถึงสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้
1.14 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ต้องสร้างและรักษาภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม ◇ ทำความเข้าใจว่าภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่นำไปสู่ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ดี ◇ มีวิธีรับมือกับข้อผิดพลาด/ความเสียหายที่จะนำไปสู่ความเสื่อมเสียของภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย ◇ ปรับปรุงภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยใหม่ (Reimage)
1.15 แบรินด์มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ต้องสร้างแบรินด์มหาวิทยาลัยที่ให้คุณค่าเชิงประโยชน์ใช้สอยและคุณค่าเชิงอารมณ์หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน เช่น ด้านประโยชน์ใช้สอย – การสำเร็จการศึกษาได้รับปริญญาบัตร ด้านคุณค่าทางอารมณ์ – ความภาคภูมิใจ ความคุ้มค่า ◇ แบรินด์มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นแตกต่างในทางที่ดีคือ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ◇ ปรับปรุงแบรินด์มหาวิทยาลัยใหม่ (Rebranding)

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก	
1. กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ/เทคนิค	
1.16 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ต้องใช้สื่อหลักและสื่อใหม่ควบคู่กันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ◇ มีช่องทางการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกที่หลากหลาย ◇ เป็นตัวกลางในการรับและถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็ว ◇ ใช้ “คน” ของมหาวิทยาลัย (นักศึกษา ศิษย์เก่า อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร) เป็นสื่อ ◇ จัดตั้งศูนย์ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
1.17 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ต้องพิจารณาว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มต้องการหรือคาดหวังอะไรจากมหาวิทยาลัย ◇ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้ตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวัง ◇ ร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก
1.18 การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ พัฒนาเนื้อหาภายในของมหาวิทยาลัยให้ดีและมีคุณภาพเป็นสิ่งแรก ◇ สนับสนุนผลงานที่ดีและมีคุณภาพของอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร และนักศึกษาให้ปรากฏสู่สังคมภายนอก
1.19 การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ รักษาคุณภาพที่ดีหรือเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้คงอยู่ ◇ พัฒนาคูณภาพของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ◇ ดูแลรักษา “คน” ของมหาวิทยาลัยให้มีขวัญและกำลังใจที่ดีเสมอ ◇ เผื่อระวังและแก้ไขข้อผิดพลาด/ความเสียหายที่จะนำความเสื่อมเสียมาสู่มหาวิทยาลัย ◇ มีมาตรการหรือแผนป้องกันข้อผิดพลาด/ความเสียหายที่อาจเกิดกับมหาวิทยาลัยในอนาคต
1.20 การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ จัดการข้อผิดพลาด/ความเสียหายเฉพาะหน้าให้รวดเร็ว ◇ สร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรับรู้ ◇ ปรับปรุงและยกระดับคุณภาพมหาวิทยาลัย ◇ เที่ยบเคียงมาตรฐานการศึกษากับมหาวิทยาลัยชั้นนำอื่น ๆ
1.21 การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ เข้าสู่บรรยากาศการแข่งขัน ◇ เข้าร่วมจัดอันดับมหาวิทยาลัยทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก ◇ มีผลงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น ◇ มีผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น
1.22 ความรับผิดชอบต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยตามกระแสโลก ◇ ผลิตผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก ◇ จัดกิจกรรมที่ช่วยเหลือชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลกผ่านการเรียนการสอนในชั้นเรียน หรือกิจกรรมเสริม นอกหลักสูตร ◇ สร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก	
1. กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ/เทคนิค	
1.23 การจัดการสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> ◇ กำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยตามกระแสโลก ◇ จัดภูมิทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้น่าอยู่และเอื้อต่อการทำงาน การเรียนการสอน และการพักผ่อน ◇ จัดบริการรถโดยสารภายในมหาวิทยาลัย/ส่งเสริมการใช้จักรยาน ◇ ส่งเสริมให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร และนักศึกษาใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ◇ มีมาตรการประหยัดพลังงานและทรัพยากร
1.24 การจัดการทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> ◇ มอง “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงที่ดีและยั่งยืน ◇ ให้เกียรติและยกย่องอาจารย์ และเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย ◇ มีระบบการคัดเลือกอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรที่เก่ง มีคุณภาพและความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับมหาวิทยาลัย ◇ มีระบบการให้ค่าตอบแทนและการประเมินที่ส่งเสริมให้การทำงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
1.25 การจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ◇ กำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ◇ บริหารเชิงรุก ◇ ทำให้สถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัยแข็งแกร่ง/มั่นคง ◇ มีแผนความเสี่ยงที่อาจทำให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเสียหาย
1.26 การจัดการความขัดแย้ง	<ul style="list-style-type: none"> ◇ กำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ◇ บริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ◇ ใช้กลไกการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ◇ สร้างความเข้าใจ ความยอมรับ และเคารพในความแตกต่างและหลากหลายของ “คน” ◇ จัดกิจกรรมให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร และนักศึกษาได้ทำกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน
1.27 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต	<ul style="list-style-type: none"> ◇ กำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ◇ บริหารเชิงรุก ◇ ใช้กลไกการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ◇ ต้องอาศัยการตัดสินใจและภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
2. ผลที่ได้รับ/ผลการดำเนินการ/ประโยชน์ที่ได้รับ	
2.1 มหาวิทยาลัย มีคุณภาพ มีชื่อเสียงที่ดี แข็งแกร่ง มั่นคง ยั่งยืน อยู่รอด และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน	
2.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม มีความรักดีกับมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ◇ อาจารย์ มีคุณภาพ มีประสบการณ์ ลึกซึ้งในศาสตร์ที่สอน สร้างหรือนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย ◇ เจ้าหน้าที่/บุคลากร มีคุณภาพ มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย สร้างหรือนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย ◇ นักศึกษาในอนาคต มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในมหาวิทยาลัย ให้ความสนใจเข้าเรียนกับมหาวิทยาลัย สร้างหรือนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย ◇ นักศึกษาปัจจุบัน มีคุณภาพ ดี เก่ง ฉลาด เป็นที่ต้องการของนายจ้าง/ตลาดแรงงาน/สังคมยอมรับ สร้างหรือนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย ◇ บัณฑิต (เพิ่งจบ) เป็นที่ต้องการของนายจ้าง/ตลาดแรงงาน/สังคมยอมรับ สร้างหรือนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย ◇ ศิษย์เก่า ผูกพันกับมหาวิทยาลัย และสนับสนุนมหาวิทยาลัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การบริจาค การร่วมมือด้านการวิจัยเกิดความร่วมมือกลุ่มระหว่างศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง สร้างหรือนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก
2. ผลที่ได้รับ/ผลการดำเนินการ/ประโยชน์ที่ได้รับ
2.3 สถานะทางการเงิน แข็งแกร่ง มั่นคง รายได้ของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น ได้รับงบประมาณการทำวิจัยสูงขึ้น
3. การยอมรับ/รางวัล
3.1 รางวัล (ระดับบุคคล) <ul style="list-style-type: none"> ◆ อาจารย์และศิษย์เก่าได้รับรางวัลสำคัญ ๆ ระดับโลก เช่น รางวัลโนเบล รางวัลพูลิตเซอร์ ◆ ศิษย์เก่าได้ดำรงตำแหน่งสำคัญระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ ท้องถิ่น และชุมชน เช่น พระมหากษัตริย์ ผู้นำประเทศ
3.2 การจัดอันดับมหาวิทยาลัยขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ (ระดับองค์กร) เช่น Academic Ranking of World Universities (ARWU), QS World University Rankings, Times Higher Education World Reputation Rankings, Times Higher Education World University Rankings, Webometrics <ul style="list-style-type: none"> ◆ ผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยติด 1 ใน 200 เป็นเวลาหลายปีต่อเนื่องกัน
4. ปัจจัยความสำเร็จ
4.1 คน <ul style="list-style-type: none"> ◆ ผู้นำ/ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ บริหารอย่างมืออาชีพและเป็นระบบ บริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ◆ อาจารย์ มีคุณภาพ มีประสบการณ์ ลึกซึ้งในศาสตร์ที่สอน ◆ เจ้าหน้าที่/บุคลากร มีคุณภาพ มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย ◆ นักศึกษาในอนาคต มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในมหาวิทยาลัย สนใจเข้าเรียนกับมหาวิทยาลัย ◆ นักศึกษาปัจจุบัน มีคุณภาพ ดี เก่ง ฉลาด ◆ บัณฑิต (พึงจบ) ตลาดแรงงาน/สังคมยอมรับ ◆ ศิษย์เก่า ผูกพันกับมหาวิทยาลัย และให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การบริจาค การร่วมมือด้านการวิจัย เกิดการร่วมกลุ่มระหว่างศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง
4.2 เงิน ได้รับงบประมาณจากรัฐจำนวนสูง (กรณีเป็นมหาวิทยาลัยรัฐหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) หารายได้จากกรวิจัย/สร้างนวัตกรรม มีขนาดกองทุนคงยอดเงินต้นใหญ่ บริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ผลตอบแทน/สิ่งจูงใจที่รูปอื่น
4.3 โครงสร้างพื้นฐาน มีวิทยาเขตหลายแห่ง เป็นเจ้าของอสังหาริมทรัพย์/สิ่งปลูกสร้าง มีวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือเพียงพอ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทันสมัย
4.4 ข้อมูลข่าวสาร มีช่องทางการสื่อสารหลากหลายครอบคลุมสื่อเก่าและสื่อใหม่ จัดทำและเผยแพร่แผนกลยุทธ์/แผนพัฒนามหาวิทยาลัย จัดทำและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย จัดทำและเผยแพร่รายงานประจำปี รายงานการเงิน
4.5 ประวัติความเป็นมา บอกเล่าเรื่องราวที่มีคุณค่าหรือมีความหมายเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย
4.6 อายุของมหาวิทยาลัย (100 – 950 ปี) สะท้อนความยั่งยืนและความมั่นคงของมหาวิทยาลัย
4.7 ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ปลูกฝังให้เป็น DNA ขององค์กร
4.8 พันธมิตร/หุ้นส่วน/เครือข่าย/ชุมชน สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรไม่แสวงผลกำไร เพื่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้
4.9 ความเป็นนานาชาติ มีอาจารย์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาที่เป็นชาวต่างชาติ
4.10 กลยุทธ์มหาวิทยาลัย นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาวะผู้นำองค์กร การบริหารจัดการ การสอน การวิจัย คณะ วิทยาลัย สาขาวิชาหลักสูตร อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แปรนดัมมหาวิทยาลัย การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านประชาสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กร การสื่อสารการตลาด หรือการจัดการชื่อเสียง และศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงระดับโลก ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ตารางที่ 4.6) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ตารางที่ 4.7) ดังนี้

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. สังกัด		
กลุ่มธุรกิจด้านการบริการ		
การศึกษา	6	46.17
การเงิน	1	7.69
การตลาด (ธุรกิจขายตรงหลายชั้น – อาหาร ผลิตภัณฑ์ความงาม)	1	7.69
รวม	8	61.55
กลุ่มศิษย์เก่า		
มหาวิทยาลัยไอซาก้า	1	7.69
มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด	1	7.69
อิมพีเรียล คอลเลจ ออฟ ลอนดอน	1	7.69
มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	1	7.69
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	1	7.69
รวม	5	38.45
รวมทั้งหมด	13	100.00
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	--	--
ปริญญาโท	8	61.55
ปริญญาเอก	5	38.45
รวมทั้งหมด	13	100.00
3. ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	4	30.77
อาจารย์พิเศษ	2	15.38
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3	23.08
รองศาสตราจารย์	--	--
ศาสตราจารย์	1	7.69
ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	3	23.08
รวมทั้งหมด	13	100.00

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4. ตำแหน่งการบริหาร		
ผู้บริหารระดับสูง		
รองอธิการบดี	1	7.69
กรรมการผู้จัดการ	1	7.69
อดีตนายกรัฐมนตรีและหัวหน้าพรรคการเมือง	1	7.69
ประธานสถาบัน	1	7.69
รวม	4	30.77
ผู้บริหารระดับกลาง		
รองคณบดี	1	7.69
ผู้อำนวยการ	3	23.08
รองผู้อำนวยการ	3	23.08
รวม	7	53.85
ผู้บริหารระดับต้น	-	--
	-	
ไม่มีตำแหน่งบริหาร	2	15.38
รวมทั้งหมด	13	100.00
5. ประสบการณ์การบริหาร		
	1	7.69
6 - 10 ปี	3	23.08
11 - 15 ปี	1	7.69
16 - 20 ปี	2	15.38
มากกว่า 20 ปี	4	30.77
ไม่มีประสบการณ์การบริหาร	2	15.38
รวมทั้งหมด	13	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มธุรกิจบริการ (ร้อยละ 61.55) รองลงมาคือ กลุ่มศิษย์เก่า (ร้อยละ 38.45) ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท (ร้อยละ 61.55) รองลงมาคือ ระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 38.45) มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์มากที่สุด (ร้อยละ 30.77) รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์พิเศษ (ร้อยละ 23.08 และ 15.38 ตามลำดับ) ส่วนใหญ่มีตำแหน่งการบริหารเป็นผู้บริหารระดับกลาง (ร้อยละ 53.85) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงและไม่มีตำแหน่งการบริหาร (ร้อยละ 30.77 และ 15.38 ตามลำดับ) และมีประสบการณ์การบริหารมากกว่า 20 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 30.77) รองลงมาคือ 6-10 ปี และ 16-20 ปี (ร้อยละ 23.08 และ 15.38 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
1. องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แบรินด์มหาวิทยาลัย การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ซึ่งทุกองค์ประกอบจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงจะทำให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นได้
. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แบรินด์มหาวิทยาลัย การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เป็นองค์ประกอบ/เครื่องมือที่จะนำไปสู่ (Push) การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องของการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับแบรินด์มหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงองค์กรมีจุดประสงค์เพื่อทำให้ชื่อเสียงองค์กรดีอยู่เสมอ เป็นการรักษาเสถียรภาพของชื่อเสียงให้คงทนถาวรและยั่งยืน
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย หากพิจารณาผ่านการสื่อสารก็จะมองว่าการสร้างแบรินด์มหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่ใหญ่ที่สุด แต่หากพิจารณาผ่านการบริหารก็จะมองว่ากลยุทธ์มหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่ใหญ่ที่สุด - การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องเริ่มต้นที่แบรินด์มหาวิทยาลัยที่เป็นแบรินด์หลัก (Umbrella) ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องเริ่มจากอัตลักษณ์องค์กรก่อน ซึ่งอัตลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงได้ แต่ต้องมีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กับสิ่งที่เป็นมาก่อน
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์มหาวิทยาลัยให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และต้องตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยด้วย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยในสมัยแรก ๆ จะมุ่งที่การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย และในสมัยต่อมาจะมุ่งที่การสร้างแบรินด์มหาวิทยาลัย / การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องเน้นที่ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยและแบรินด์มหาวิทยาลัยให้ปรากฏออกมาและต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องเริ่มจากกลยุทธ์องค์กร อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย และภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการบอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยว่าเราเป็นใคร ส่วนภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรับรู้ว่ามีมหาวิทยาลัยเราเป็นใคร / การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องของการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องเริ่มจากการมองถึงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยก่อน รวมถึงตระหนักถึงความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต่อมาต้องมองว่ามหาวิทยาลัยเรามีจุดเด่นอะไรที่จะตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังนั้น หากสิ่งที่มหาวิทยาลัยทำสำเร็จแต่ไม่เป็นที่ต้องการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยจะไม่เกิดขึ้น
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องทำ SWOT Analysis เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ เช่น การพัฒนาจุดแข็งให้ดีขึ้นเพื่อธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัยไว้ ส่วนจุดอ่อนที่พบก็นำมาแก้ไขหรือพัฒนาให้กลายเป็นชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
1.1 กลยุทธ์มหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. กลยุทธ์มหาวิทยาลัยต้องเริ่มต้นจากการค้นหาอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยผ่านการตั้งคำถามว่า “เราเป็นใคร” “เรากำลังจะทำอะไร” ฯลฯ
. มหาวิทยาลัยที่ยังไม่มีชื่อเสียงหรือยังไม่เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะต้องสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์มหาวิทยาลัยเพื่อนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยหรือแบรินด์มหาวิทยาลัย
. กลยุทธ์มหาวิทยาลัยเป็นตัวกำหนดที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่/บุคลากรมหาวิทยาลัยทำงานไปในทิศทางเดียวกัน / กลยุทธ์องค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานและสามารถเปลี่ยนแปลงได้

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
1.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย
. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กรเป็นการตอบคำถามว่าองค์กร “เราเป็นใคร” และจากนั้นองค์กรต้องดำเนินการต่าง ๆ เพื่อตอกย้ำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักได้ว่าองค์กรเราเป็นใคร
. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ติดตัวมากับมหาวิทยาลัยตั้งแต่สมัยแรกเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัย และอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยอาจมีจุดเริ่มต้นที่มาจากความต้องการของผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย
. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นตัวกลางการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเพื่อทำให้เกิดการจดจำได้ หากมหาวิทยาลัยมีการสร้างอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดีจะมีส่วนสำคัญต่อการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการควบคู่กันระหว่างสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือสิ่งที่จับต้องได้กับสิ่งที่เป็นนามธรรมหรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย เช่น อัตลักษณ์มหาวิทยาลัยประกอบด้วยสิ่งที่จับต้องได้ เช่น โลโก้ สี และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นสากล ความเป็นธุรกิจ
. การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยบนพื้นที่หรือตลาดอุดมศึกษาใหม่เพื่อให้ทันสมัยและแข่งขันได้
1.3 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย
. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่สร้างได้ และสูญสลายได้ถ้าสิ่งที่สร้างกับสิ่งที่มหาวิทยาลัยเป็นอยู่จริงไม่สอดคล้องกัน ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดีต้องสร้างจากของจริงที่เป็นอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดีจะคงอยู่และจะค่อย ๆ พัฒนากลายเป็นชื่อเสียงมหาวิทยาลัยในที่สุด
. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าเรียนหรือเข้าทำงานกับมหาวิทยาลัย
. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเกิดขึ้นง่ายกว่าและใช้เวลาน้อยกว่าชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และหากเป็นภาพลักษณ์ที่สร้างขึ้นโดยไม่มีความจริงรองรับภาพลักษณ์นั้นจะหลอมละลายหรือสูญหายไปอย่างรวดเร็ว
. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสร้างให้เพิ่มขึ้นได้ภายในชั่วข้ามคืน ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างและสะสม หากมหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีย่อมส่งผลถึงการมีชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยด้วยเช่นเดียวกัน
. ความแตกต่างระหว่างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยและชื่อเสียงมหาวิทยาลัยคือ การเกิดภาพลักษณ์ที่ดีใช้เวลาน้อยกว่าการเกิดชื่อเสียงที่ดี ส่วนภาพลักษณ์ที่ไม่ดีและชื่อเสียงที่ไม่ดีสามารถเกิดขึ้นได้ภายในพริบตา
1.4 แปรนตัมมหาวิทยาลัย
. แปรนตัมมหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยได้ตามสภาพแวดล้อมของสังคมที่เปลี่ยนแปลง / การปรับเปลี่ยนแปรนตัมมหาวิทยาลัย (Rebranding)
. การสร้างแปรนตัมมหาวิทยาลัยต้องอาศัยการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และต้องสื่อถึงตัวตนที่แท้จริงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรับรู้
. แปรนตัมมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนจะมารวมกับกำหนดตำแหน่งของมหาวิทยาลัย (Positioning)
. แปรนตัมมหาวิทยาลัยเป็นการสร้างความแตกต่างที่ยากจะสามารถลอกเลียนแบบได้ มีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยและชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ดีทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความรู้สึกพึงพอใจ และการยอมรับ
. การสร้างแปรนตัมมหาวิทยาลัยให้ได้รับการยอมรับต้องพัฒนาวิทยาลัยให้มีคุณภาพ / การสร้างแปรนตัมองค์กรให้ได้รับการยอมรับมีหลายวิธี เช่น ราคา การอำนวยความสะดวก การมอบประสบการณ์ที่ดี/ความภาคภูมิใจ
1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์
. การสื่อสารองค์กรเป็นเครื่องมือ / เป็นตัวผลัก (Push) ในการสร้างและเผยแพร่ชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัย และป้องกันชื่อเสียงที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยด้วย โดยต้องอาศัยทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกประกอบกัน / การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์มีส่วนสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยและการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย เพราะเป็นการมุ่งนำเสนอข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
. มหาวิทยาลัยต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอให้กลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ว่าอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยคืออะไร

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์
<p>. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างชื่อเสียงและธำรงรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยสามารถทำได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และต้องมีการกำหนดสัดส่วนการเลือกใช้สื่อให้เหมาะสม ต้องไม่เน้นการโฆษณา เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาต้องเน้นการให้บริการสังคมเป็นหลัก และการมาถึงของยุคโซเชียลมีเดียหรือสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อใหม่เพิ่มขึ้น</p>
<p>. หัวใจสำคัญของการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยคือ ต้องเน้นสร้างคุณค่ามากกว่าธุรกิจหรือกำไร และสื่อสารชัดเจน ต่อเนื่อง คงเส้นคงวา สอดคล้องกัน รวดเร็ว และหลากหลายช่องทาง</p>
<p>. มหาวิทยาลัยต้องติดตามข้อมูลข่าวสารมหาวิทยาลัยและศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงผ่านสื่อเก่าและสื่อใหม่ และประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรับรู้</p>
<p>. การสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารกับผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดี รองคณบดี และหัวหน้าสาขา ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักของมหาวิทยาลัย</p>
<p>. การสื่อสารภายในกับเจ้าหน้าที่/บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยให้เข้าใจตรงกันและมองไปในทิศทางเดียวกัน</p>
<p>. การสื่อสารภายในกับเจ้าหน้าที่/บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องให้ทราบสถานการณ์จริงเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย เช่น สภาพการแข่งขันที่รุนแรงในการรับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อสร้างความร่วมมือหรือความมีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานต่าง ๆ</p>
<p>. ฝ่ายสื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัยต้องรู้จักเลือกเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เพื่อให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยคงอยู่และมากขึ้น</p>
<p>. การมาถึงของยุคโซเชียลมีเดียหรือสื่อสังคมออนไลน์ส่งผลให้การบอกปากต่อปาก (Word of Mouth: WOM) เป็นการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลสูงมากต่อการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคต มหาวิทยาลัยต้องมีเทคนิคหรือแนวทางการจัดการชื่อเสียงบนโลกออนไลน์</p>
1.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
<p>. มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีกลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างกัน การจัดการชื่อเสียงองค์กรของแต่ละมหาวิทยาลัยจึงมีความแตกต่างกัน มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงต้องสร้างความแตกต่างเพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
<p>. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องทำให้กลุ่มเป้าหมายหลัก/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น บัณฑิต ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต เกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยหรือเป็นไปตามความคาดหวังในสิ่งที่มหาวิทยาลัยดำเนินการ</p>
<p>. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยคาดหวังต่อมหาวิทยาลัยต่างกัน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เรียนคาดหวังความเข้มแข็งทางวิชาการ อาจารย์หรือนักวิชาการที่มีผลงานวิจัยโดดเด่น ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงเป็นใคร - อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรคาดหวังการปฏิบัติที่ดีจากทางมหาวิทยาลัย - สังคมคาดหวังการผลิตบัณฑิตรับใช้สังคม
<p>. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องทำให้กลุ่มเป้าหมายหลัก/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยจดจำแบรนด์มหาวิทยาลัย ซึ่งต้องบริหารจัดการความคาดหวังและประสบการณ์จริงที่ได้รับให้ลงตัว</p>
<p>. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษา หน่วยงานหรือบริษัทภายนอกที่มหาวิทยาลัยติดต่อด้วยมีส่วนในการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมากด้วยการบอกปากต่อปาก (Word of Mouth: WOM) มหาวิทยาลัยจึงต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย</p>
<p>. ความมีชื่อเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยมีผลสำคัญต่อการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย ด้วยว่าหากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีจะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีตามไปด้วย อันจะส่งผลทำให้เกิดการยอมรับและความน่าเชื่อถือ</p>

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นมุมมองของศาสตร์ด้านการตลาด
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องมองภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย และต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นลำดับขั้นตอนทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องของการบริหารจัดการข้อเท็จจริงผ่านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริงเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ไม่หลอกลวง และต้องเข้าใจตรงกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นหรือที่เป็นอยู่ของมหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสามารถศึกษาและเลียนแบบจากมหาวิทยาลัยต้นแบบที่มีชื่อเสียงและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง และต้องมีการแก้ไขหรือปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อหนีคู่แข่งและมีพื้นที่บนตลาดที่มีการแข่งขันสูงท่ามกลางสินค้าหรือบริการที่เหมือนกัน
. ฝ่ายสื่อสารองค์กรมีหน้าที่บริหารจัดการชื่อเสียง ทั้งการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการสร้างความยอมรับ ซึ่งจะต้องทำงานให้สอดคล้องไปกับกลยุทธ์มหาวิทยาลัย
. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคตเป็นงานที่ยากและท้าทาย เพราะการมาถึงของยุคโซเชียลมีเดียหรือสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่สร้างข่าวสาร ข้อมูล และความรู้ได้ด้วยตนเอง (Customer Generated Media: CGM) และมีช่องทางสื่อสารหลากหลายทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่
. มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ให้บริการทางการศึกษาซึ่งจัดเป็นธุรกิจบริการ ไม่มีมีผลิตภัณฑ์/สินค้าที่จับต้องได้ การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเข้ามาสัมผัสโดยตรง
. ระดับความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยไทยอาจแบ่งเป็น 3 ระดับคือ ชื่อเสียงน้อย ชื่อเสียงปานกลาง และชื่อเสียงมาก และระดับความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยส่งผลต่อกระบวนการและแนวทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เช่น ระดับชื่อเสียงน้อย (เพิ่งก่อตั้ง) – สร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยผ่านอาจารย์และนักศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอนที่แตกต่าง สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ดึงบุคคลที่มีชื่อเสียงให้เข้ามาร่วมงานกับมหาวิทยาลัย และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้มาก ฯลฯ ระดับชื่อเสียงปานกลาง (ก่อตั้งมาระยะหนึ่งแล้ว) – มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงด้านวิชาการแล้วจึงต้องสร้างชื่อเสียงผ่านกิจกรรมอื่นที่สนับสนุนสังคม เช่น ด้านกีฬา ดึงนักกีฬาที่เก่งและมีชื่อเสียงเข้ามาเรียน และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ ระดับชื่อเสียงมาก (ก่อตั้งมานาน) – สร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยโดยอาจารย์ให้สื่อสัมภาษณ์เชิงวิชาการในประเด็นที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่เป็นระยะ ๆ และต่อเนื่อง ฯลฯ
2.1 การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นผลสะท้อนจากการดำเนินงานที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย ซึ่งตัวพิสูจน์คือ ผลงานนักศึกษา ผลงานอาจารย์ ผลงานมหาวิทยาลัย การตอบแทนคืนสังคม เป็นต้น
. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเกิดจากการสั่งสมและการบริหารจัดการส่วนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยตั้งแต่อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยและสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยเป็น แล้วมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรับรู้
. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเกิดจากภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยหลาย ๆ มิติประกอบกัน เช่น สถานที่ ผู้บริหาร/การบริการ บุคลากร ธรรมชาติ ภูมิภาล ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น
. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสั่งสมมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนานจะพัฒนากลายเป็นทุนทางชื่อเสียง (Reputation capital) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำลายได้ยาก เนื่องจากชื่อเสียงกลายเป็นตัวปกป้องหรือเกราะป้องกันไม่ให้นักศึกษาเสียหายหรือเสียชื่อ
. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดบัณฑิตจบใหม่ให้อยากเข้าร่วมทำงานกับมหาวิทยาลัย ดึงดูดอาจารย์ บุคคลที่เก่งหรือมีคุณภาพมาสอนหรือร่วมงานกับมหาวิทยาลัยในระยะยาว

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
2.1 การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. นักสื่อสารองค์กรหรือนักประชาสัมพันธ์มองว่าชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นผลที่เกิดจากการสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย นักการตลาดมองว่าชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นผลที่เกิดจากการสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัย และนักบริหารมองว่าชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเกิดจากการกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ และทั้งหมดนี้ต้องดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์
. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องมาจากรากเหง้าดั้งเดิมของมหาวิทยาลัย หรือตั้งแต่จุดเริ่มของการก่อตั้งมหาวิทยาลัยว่ามีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร หรือต้องมาจากตัวตนของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนและสะท้อนความเป็นตัวตนของมหาวิทยาลัยมากที่สุดจึงจะได้รับการยอมรับ / การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องเริ่มจากการพัฒนาเนื้อแท้ภายในที่ดีเป็นอันดับแรก จึงจะส่งผลทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและถาวร
. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องพิจารณาหาจุดแข็งที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคนิคการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)
. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการผ่านการวิจัย การเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ และการบำรุงศิลปวัฒนธรรม หรือผลงานอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร และนักศึกษา แล้วสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรับรู้ เมื่อรับรู้แล้วก็ต้องทำให้ยินยอมชื่นชอบ
. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยควรบริหารจัดการให้ชื่อเสียงแต่ละด้านโดดเด่นใกล้เคียงกัน เพื่อป้องกันมิให้ชื่อเสียงด้านที่โดดเด่นกว่าไปกลบชื่อเสียงด้านอื่น ๆ
. ความเก่าแก่หรือประวัติที่ยาวนานของมหาวิทยาลัยเป็นข้อได้เปรียบที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องมีหลักสูตรการเรียนการสอน (สินค้าหรือบริการ) ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและลูกค้า (นักศึกษา และพ่อแม่ผู้ปกครอง)
. หลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยต้องสอดแทรกอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยเข้าไปด้วย เช่น ความเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นสากล ธรรมาธิปไตย
. หลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยต้องสอดแทรกแบรนด์มหาวิทยาลัยเข้าไปด้วย เช่น ความเป็นธุรกิจ ความคิดสร้างสรรค์
. อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษาปัจจุบัน และศิษย์เก่า เป็นกระบอกเสียงที่สำคัญในการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยทั้งในด้านบวกและด้านลบ
. การเล่าเรื่องราวความสำเร็จและชื่อเสียงของนักศึกษาปัจจุบัน และศิษย์เก่าเป็นการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยโดยการเข้าร่วมกับองค์กรหรือหน่วยงานที่มีชื่อเสียงระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ และโลก เช่น การลงนามข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) การแสวงหาพันธมิตรที่มีชื่อเสียงเพื่อทำงานร่วมกัน การเข้าร่วมการแข่งขัน การเข้าอบรม หัวข้อที่ส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง เป็นต้น
2.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องรักษาคุณภาพและมาตรฐานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง พัฒนาให้ดีขึ้นตลอดเวลา ระมัดระวังสอดส่องดูแลภาพลักษณ์ที่ไม่ดีที่จะสร้างความเสียหายให้แก่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย และรักษาจุดแข็งที่เป็นจุดขาย เพื่อดึงดูดคนเก่งเข้ามาเรียนหรือทำงานกับมหาวิทยาลัย ซึ่งคนเหล่านี้ก็จะช่วยสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยต่อ
. หากมหาวิทยาลัยที่เป็นที่รู้จักหรือมีชื่อเสียงที่ดีอยู่แล้วต้องมีการธำรงรักษาชื่อเสียงที่ดีให้คงอยู่ตลอดไป หรือขยายขอบเขตของชื่อเสียงที่ดีไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้นผ่านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เพื่อต่อยอดการรับรู้และรักษาภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยและแบรนด์มหาวิทยาลัยให้คงอยู่หรือดียิ่งขึ้น

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
2.2 การจํารงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การจํารงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยตามสถานการณ์ มีการใช้เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
. การจํารงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคนิคการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) . อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษาปัจจุบัน และศิษย์เก่า เป็นกระบอกเสียงที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในการจํารงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
2.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การฟื้นฟูหรือกอบกู้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นการปรับปรุงความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยสามารถช่วยฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัยได้
. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่เสียหายต้องใช้เวลานานกว่าจะฟื้นฟูหรือกอบกู้ขึ้นมาใหม่ได้ ซึ่งอาจใช้เวลานานถึง 10 ปี ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรบริหารจัดการเชิงรุก มีแนวทางป้องกันชื่อเสียงมหาวิทยาลัยก่อนที่ชื่อเสียงจะเสีย
. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่เสียหายมักเกิดจากข่าวเชิงลบ มหาวิทยาลัยต้องแก้ไขโดยใช้การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์หรือการให้ข้อมูลเชิงบวกซึ่งจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง
. การฟื้นฟูหรือกอบกู้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่เสียหายให้กลับคืนมาต้องใช้การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) และเทคนิคการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)
. ระดับความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยไทยส่งผลต่อการฟื้นฟูหรือการกอบกู้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เช่น เมื่อมีเหตุการณ์เดียวกันจากภายนอกเข้ามากระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงมากจะได้รับผลกระทบในระยะเวลานั้น ๆ และได้รับความเสียหายน้อยกว่ามหาวิทยาลัยที่ไม่ค่อยมีชื่อเสียง
. การฟื้นฟูหรือกอบกู้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการควบคู่กันทั้งการฟื้นฟูระยะสั้น เฉพาะหน้า และการวางแผนฟื้นฟูระยะยาว เช่น - ระยะสั้น ให้ข้อมูลเชิงบวกที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยและเร่งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ - ระยะยาว พัฒนาปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในทุกระดับ
ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นการปรับปรุงความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย และเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ต้องค่อย ๆ สั่งสม ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในทันทีทันใด ต้องอาศัยเงื่อนไขของเวลาเป็นตัวกำหนด แต่จะช้าหรือเร็วต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ตลาดแรงงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
. คุณภาพของมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องพิสูจน์ที่สำคัญที่สุดต่อการยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องใช้การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์แบบใหม่ที่มีสีสันมาก ๆ เพื่อดึงดูดใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
. มหาวิทยาลัยต้องเข้าสู่บรรยากาศการแข่งขันหรือการจําจัดอันดับมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความยอมรับทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต แต่การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่แท้จริงต้องเป็นเรื่องของการสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยภายใต้ตำแหน่งของมหาวิทยาลัย
3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม
. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยสะท้อนจากอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย
. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยสามารถสนับสนุนให้เกิดชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ดีหากมหาวิทยาลัยดำเนินโครงการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมตามที่บอกไว้จริง แต่ถ้ามหาวิทยาลัยไม่ดำเนินการก็จะนำไปสู่ความขัดแย้งและชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสียหาย
. มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยว่าประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคตมากขึ้น
. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย เช่น การสอนนักศึกษาให้เป็นคนดีของสังคม การวิจัยเพื่อช่วยเหลือชุมชนและสังคม การรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
3.2 การจัดการสิ่งแวดล้อม
. มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม เนื่องจากเป็นกระแสสังคมและกระแสโลก และเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย หากมหาวิทยาลัยละเลยการจัดการสิ่งแวดล้อมจะส่งผลเสียหายมาก - ตัวอย่างการจัดการสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยสีเขียว การป้องกันสารเคมีจากห้องปฏิบัติการรั่วไหลสู่ชุมชน การมีบ่อดักไขมันก่อนปล่อยน้ำเสียลงสู่ธรรมชาติ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างประหยัด การแยกขยะก่อนทิ้ง การใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในมหาวิทยาลัยให้ได้ร้อยละ 30 ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2006-2016 เป็นต้น
. มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องคำนึงถึงการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพราะสิ่งแวดล้อมขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยไม่ทางตรงก็ทางอ้อม
. มหาวิทยาลัยต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรอบมหาวิทยาลัย เพื่อให้สภาพแวดล้อมรอบ ๆ มหาวิทยาลัยปลอดภัยและน่าอยู่
. มหาวิทยาลัยต้องจัดสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยให้มีบรรยากาศน่าอยู่ น่าเรียน และน่าทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อสุขภาพของเจ้าหน้าที่/บุคลากร และนักศึกษา
3.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล
. มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคล เพราะความเก่ง/ความสามารถของอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร ถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของมหาวิทยาลัย
. มหาวิทยาลัยต้องสร้างความเข้าใจกับอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร เกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันไม่ให้บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ทำลายชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสียเอง
. หากมหาวิทยาลัยมีการจัดการทรัพยากรบุคคลภายในที่ไม่ดีอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัยในระดับปานกลาง
. มหาวิทยาลัยต้องมีมาตรการควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่/บุคลากร ให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ หากบุคลากรทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีคุณภาพ เกิดความผิดพลาดย่อมส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัยไม่ทางตรงก็ทางอ้อม
. มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่/บุคลากร ตลอดจนการยกย่องบุคคลที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
3.4 การจัดการความเสี่ยง
<p>. มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational risk) นอกเหนือจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการตลาด เพราะอาจจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เช่น การให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับลูกค้า การบริหารข้อเท็จจริง สถานะทางการเงิน <p>. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารจัดการเชิงรุกอย่างเป็นระบบ เนื่องจากอาจมีสิ่งจากภายนอกเข้ามากระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัยซึ่งอาจไม่ตรงกับความเป็นจริง</p>
3.5 การจัดการความขัดแย้ง
<p>. มหาวิทยาลัยต้องมีการจัดการความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่ดีและมีประสิทธิภาพและมหาวิทยาลัยไม่ควรมีเรื่องขัดแย้งกับประชาชน/ชาวบ้าน/ชุมชนที่ตั้งอยู่รอบมหาวิทยาลัย เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยระดับสูงหรือสูงมาก</p> <p>. ความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัยต้องควบคุมไม่ให้ออกไปภายนอกมหาวิทยาลัย เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในวงกว้างและรุนแรงมากขึ้น</p> <p>. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย</p> <p>. การจัดการความขัดแย้งหรือการลดความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัยต้องอาศัยการประสานประโยชน์ของแต่ละกลุ่ม และสร้างความเข้าใจระหว่างกันผ่านการเจรจาหรือพูดคุยกัน</p> <p>. มหาวิทยาลัยต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย เช่น การจัดงานเลี้ยง การแข่งกีฬา การพบปะพูดคุยกับผู้บริหาร</p>
ต้นปัญหาและภาวะวิกฤต
<p>. มหาวิทยาลัยต้องมีมาตรการการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ มิเช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรในระดับสูง / ประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตเชื่อมโยงกับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>. มหาวิทยาลัยควรจัดการประเด็นปัญหาก่อนที่จะขยายกลายเป็นวิกฤต หรือพูดอีกแง่หนึ่งคือการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ซึ่งก็คือการจัดการความเสี่ยง</p> <p>. ประเด็นปัญหาของมหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งประเด็นใหญ่ ๆ คือเรื่องคุณภาพและมาตรฐาน</p> <p>. การจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดกับมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องของการกอบกู้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ซึ่งแต่ละวิกฤตจะใช้วิธีการแก้ไขต่างกัน หรือแม้แต่วิกฤตเดียวกันแต่ถ้าเกิดขึ้นต่างเวลาก็คงใช้วิธีการในการแก้ไขที่ต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัวอย่างประเด็นปัญหาและวิกฤตของมหาวิทยาลัย เช่น การทุจริต ปัญหาการรับน้อง เป็นต้น - ตัวอย่างการแก้ไขวิกฤตที่เกิดขึ้น เช่น การนั่งเฉย การแถลงข่าว การนำเสนอข่าวดี <p>. มหาวิทยาลัยที่ชื่อเสียงดี ก่อตั้งมานาน และเป็นที่ยอมรับของสังคม เมื่อมีวิกฤตเกิดขึ้นจะสามารถกอบกู้ชื่อเสียงที่เสียหายให้กลับคืนมาอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีทุนทางชื่อเสียง (Reputation capital) เป็นตัวปกป้องหรือเกราะป้องกันไม่ไห้มหาวิทยาลัยเสียหายหรือเสียชื่อ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยยังให้ความเชื่อถือหรือความไว้วางใจต่อมหาวิทยาลัย</p> <p>. หากมหาวิทยาลัยประสบภาวะวิกฤต เจ้าหน้าที่/บุคลากรจะต้องไม่เป็นผู้ที่ทำให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสื่อมเสียมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องมีวิธีการสื่อสารให้ Soft ไม่ให้เหตุการณ์บานปลาย</p>

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
4. การวัดและประเมินชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
. การติดตามข่าวสารทั้งเชิงบวกและเชิงลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจากสื่อต่าง ๆ รวมถึงบนโซเชียลมีเดียหรือสื่อสังคมออนไลน์ทุกวัน
. การทำวิจัยสอบถามความต้องการหรือความคาดหวังกับกลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกปี โดยเฉพาะกับกลุ่มนักศึกษาและผู้ปกครอง
. การวัดการตระหนักรู้เกี่ยวกับแบรนด์ (Brand awareness) ตำแหน่งของแบรนด์ (Brand positioning) และอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) ทุกปี
. การติดตามผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยจากองค์กรหรือหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ
. การติดตามผลงานของมหาวิทยาลัยที่ได้รับรางวัลต่าง ๆ ทั้งระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ และโลก
. จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่เพิ่มขึ้นทุกปี / จำนวนผู้สมัครเข้าเรียนในแต่ละปี
. จำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์ในแต่ละปี
. ผลงานของอาจารย์ที่นำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย / ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงทำประโยชน์ให้กับสังคม
5. ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
<p>คน / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยต้องมีวิธีการบริหารจัดการหรือดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของมหาวิทยาลัย เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเป็นทั้งผู้สร้างชื่อเสียงและผู้ทำลายชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย - คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ - ผู้บริหารมหาวิทยาลัย: เป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากที่สุดต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้ที่นำองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นผู้กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย และเป็นผู้อำนวยการความสะดวก และสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจกับทุกภาคส่วน - อาจารย์: อาจารย์ที่เก่ง ดี มีคุณภาพ และมีชื่อเสียงจากการสอน การวิจัย หรือการบริการทางวิชาการ และเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลในระดับต่าง ๆ จะเป็นผู้ที่นำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัยที่ตนเองร่วมงานด้วย และยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยดึงดูดนักศึกษาให้เข้าเรียนกับมหาวิทยาลัย และในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงก็จะเป็นสิ่งที่ดึงดูดอาจารย์ให้อยากเข้าร่วมทำงานกับมหาวิทยาลัยเช่นกัน
<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่/บุคลากร: ต้องให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และต้องไม่เป็นผู้ทำลายชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเสียเอง (เช่น งดเว้นการกระทำ/การพูดที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย) - นักศึกษา/ศิษย์เก่า: เป็นผลผลิตของมหาวิทยาลัยที่ออกไปทำงานให้กับสังคม หากมหาวิทยาลัยสร้างนักศึกษา/ศิษย์เก่าที่มีคุณภาพ เก่ง และมีคุณธรรมจริยธรรม ชื่อเสียงที่ดีของนักศึกษา/ศิษย์เก่าจะส่งผลสะท้อนกลับมาสู่มหาวิทยาลัย
<p>. ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย/ความเก่าแก่ของมหาวิทยาลัย (Heritage/Legacy)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานหรือก่อตั้งมานานมักจะมีประวัติหรือเรื่องราวในอดีตที่ทรงคุณค่ามากมายเป็นตำนานที่บอกเล่าให้คนรุ่นหลังรับรู้รับทราบ ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบของมหาวิทยาลัยต่อการสร้างและรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
<p>. นโยบายมหาวิทยาลัย/ผู้คุมนโยบาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้องกำหนดเป็นนโยบายการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย - นโยบายต้องเข้มแข็ง มีจุดยืน ไม่เปลี่ยนแปลงตามกระแสสังคม - นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติจริง และต้องขับเคลื่อนไปด้วยกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย - ผู้คุมนโยบายที่อยู่เหนือนามหาวิทยาลัยขึ้นไปมีผลต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ในแง่ของการเป็นผู้ออกกฎหมายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติตาม

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
5. ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
<p>. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต้องกำหนดเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและมีการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ - กลยุทธ์มหาวิทยาลัยต้องก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมและโลก มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนตนเองตามสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดและเพื่อรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย - กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต้องสอดคล้องกับวางตำแหน่งของมหาวิทยาลัย - การพัฒนาภาวะผู้นำของคนในมหาวิทยาลัยจะเป็นตัวช่วยให้การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสำเร็จเร็วขึ้น
<p>. วัฒนธรรมองค์กร เช่น ความไว้วางใจ ความร่วมมือ/การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความเป็นมิตร</p> <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องสร้างขึ้นและใช้เวลา หากวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยได้กำหนดขึ้นอย่างดีและมีการปลูกฝังอย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงได้
<p>. แปรณคัมมหาวิทยาลัย/ตำแหน่งมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - จุดขายของมหาวิทยาลัยต้องชัดเจนและตอบใจത്യลูกค้า (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย) - จุดขายต้องมีที่มาจากรากเหง้าของมหาวิทยาลัยหรือเป็นตัวตนที่แท้จริง - ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้กำหนดจุดขาย - จุดแข็งที่เป็นจุดขายของมหาวิทยาลัยต้องสอดคล้องกับสิ่งที่สังคมให้ความสำคัญ - แปรณคัมมหาวิทยาลัยต้องสร้างอย่างเป็นระบบและต้องเลือกวิธีสร้างแปรณคัมที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยนั้น ๆ
<p>. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยต้องสอดคล้องกันกับอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย - ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยต้องดี โดดเด่น และแข็งแกร่ง - ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นภาพรวมและมีหลายด้าน เช่น ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษา เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารมหาวิทยาลัย หลักสูตร เทคโนโลยี อาคารสถานที่ ฯลฯ
<p>. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ต้องก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือกับกลุ่มเป้าหมาย - ข้อความที่สื่อให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถูกกาลเทศะ และโดนใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - รูปแบบ/สื่อที่ใช้มีทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การโฆษณา อีเว้นท์ หนังสือ การสัมภาษณ์ การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง - มหาวิทยาลัยต้องสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่/บุคลากรมหาวิทยาลัยเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการสร้างชื่อเสียงและการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย - ข่าวเชิงลบที่ปรากฏอยู่ในสื่อสังคมออนไลน์จะแพร่กระจายอย่างรวดเร็วและกว้างไกล มหาวิทยาลัยต้องมีวิธีการบริหารจัดการข่าวเชิงลบอย่างว่องไวและถูกต้อง
<p>. กระบวนการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นการนำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตามกระบวนการเพื่อสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย - เป็นการนำเอาจุดยืนหรือตำแหน่งมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนไปขับเคลื่อนอย่างเป็นขั้นตอน - กระบวนการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยยุคโซเชียลมีเดียหรือสื่อสังคมออนไลน์ต้องดำเนินการให้รวดเร็วขึ้น
<p>. การพิสูจน์ได้ว่าจริง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยจะเกิดขึ้นและคงอยู่ยาวนานก็ต่อเมื่อพฤติกรรมหรือการกระทำของมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องจริงที่มีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์บนฐานแห่งความเป็นจริงหรือไม่หลอกลวง

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
5. ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
<p>. การประเมิน/การจัดอันดับมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินสะท้อนว่ามหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานอย่างไร หากการดำเนินงานดีและสอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยชื่อเสียงมหาวิทยาลัยก็จะเกิดขึ้น - การจัดอันดับมหาวิทยาลัยเป็นการควบคุมและการประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยอย่างหนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยต้องเข้าไปมีส่วนร่วม เนื่องจากผลการประเมินหรือผลการจัดอันดับสามารถสร้างชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จัก
<p>. เทคโนโลยีและนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - การนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่เหมาะสมมาใช้พัฒนามหาวิทยาลัยด้านต่าง ๆ เช่น การบริหาร การเรียนการสอน สามารถนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัยได้ - การพัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมผ่านการวิจัยหรือการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย และมีการเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์จริง สามารถนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัยได้
<p>. การจัดการเรียนการสอน/หลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยต้องมีหลักสูตรที่ดีและหลากหลาย เมื่อตัดสินใจมาเรียนแล้วให้ความรู้สึกที่คุ้มค่าและภาคภูมิใจเมื่อเทียบกับเวลาและเงินที่ทุ่มเทลงไป
<p>. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างบัณฑิตให้เป็นคนดีและไม่เป็นขยะสังคมถือเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญและยิ่งใหญ่ที่สุดของมหาวิทยาลัย การตระหนักถึงสิ่งนี้จะช่วยให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยคงอยู่และไม่สูญหาย - การจัดการสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งหรือสับเซต (subset) ของความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยซึ่งมหาวิทยาลัยจะทิ้งไม่ได้ - มหาวิทยาลัยต้องเป็นที่พึ่งทางความคิดให้กับสังคม
6. เหตุผลที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรลงทุนทั้งเวลาและงบประมาณเพื่อการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
<p>. หลักสูตรที่ทันสมัย การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และปริมาณผลงานวิจัยที่สูงมาก ไม่เพียงพื่อต่อการดึงดูดผู้เรียนให้ตัดสินใจเลือกเข้าเรียนมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นและมีชื่อเสียงที่ดีด้วย</p>
<p>. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเป็นทุนทางชื่อเสียง (Reputation capital) ที่จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จ</p>
<p>. มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงที่ดีจะได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่จัดสรรงบประมาณ และมองว่ามหาวิทยาลัยมีการใช้จ่ายหรือบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า</p>
<p>. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ดีเป็นการสะท้อนถึงผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัยที่ดี</p>
7. บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรต่อการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
<p>. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์</p>
<p>. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีความไว้วางใจต่ออาจารย์ และเจ้าหน้าที่/บุคลากรของมหาวิทยาลัยในการมอบหมายให้เป็นผู้ขับเคลื่อนความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย</p>
<p>. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีความสามารถหรือทักษะการสื่อสารในที่สาธารณะ</p>
<p>. อาจารย์ และเจ้าหน้าที่/บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย</p>

แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
8. ข้อดีและข้อเสียการจัดการอันดับมหาวิทยาลัย
ข้อดี . มหาวิทยาลัยสามารถนำผลการจัดอันดับที่ทราบไปใช้ - พัฒนาหรือปรับปรุงมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น - สร้างความร่วมมือหรือหาเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ - คัดเลือกนักศึกษาที่เก่ง/ดีจากทั่วโลก - ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักมากขึ้น
. ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย - สะท้อนถึงผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย - สะท้อนถึงชื่อเสียงมหาวิทยาลัย - เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษา
ข้อเสีย . ตัวชี้วัดและกระบวนการวัด - ขาดความสมบูรณ์และความครอบคลุม - ไม่สะท้อนและไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย - ขาดความต่อเนื่องในการจัดอันดับ
. หน่วยงานหรือองค์กรที่จัดอันดับมหาวิทยาลัย - ขาดความน่าเชื่อถือ
. วัตถุประสงค์ของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยมุ่งผลประโยชน์เชิงธุรกิจมากกว่า
. หาก มหาวิทยาลัยไทยมุ่งทำตามตัวชี้วัดการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศจะทำให้การเรียนการสอนขาดความหลากหลาย และจุดเด่นที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยหายไป
9. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
. การมาถึงของยุคโซเชียลมีเดียหรือสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่งผลทั้งเร็วและแรงต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ด้านบวก: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่และทุกเวลา ด้านลบ: การสร้างข่าวเท็จ/การแอบอ้างที่ส่งผลเสียหายต่อมหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย การนำเอาข่าวเชิงลบมาเล่าวนซ้ำใหม่ เป็นต้น
. การจัดอันดับมหาวิทยาลัย
. ข่าวเชิงลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยที่ปรากฏบนสื่อสาธารณะทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่
. การควบคุมคุณภาพอาจารย์และนักศึกษาให้สร้างผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- **ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- **ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- **ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (4 คน) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2 คน) ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ/ผู้สื่อข่าว (2 คน) และผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏจากภาครัฐและภาคเอกชน (5 คน) จำนวน 13 คน และข้อมูลคำตอบจากคำถามปลายเปิดตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคและปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กร ซึ่งเก็บจากอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง จำนวน 1,020 คน (อาจารย์ 512 คน และ นักศึกษา 508 คน) มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ตารางที่ 4.8) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 4 ประเด็น ดังนี้ คือ (ตารางที่ 4.9-ตารางที่ 4.12) ดังนี้ คือ

- 1) สภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2) ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 3) ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 4) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. สังกัด		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 7)		
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2	15.38
ผู้บริหารกอง/ฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	1	7.69
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	4	30.77
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
คอลัมน์นิสต์ข่าวสายการศึกษา	1	7.69
ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ภาครัฐและภาคเอกชน)	5	38.46
รวม	13	100.00
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 7)		
ปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาโท	5	38.46
ปริญญาเอก	2	15.38
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
ปริญญาตรี	1	7.69
ปริญญาโท	5	38.46
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	13	100.00
3. ตำแหน่งทางวิชาการ		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 7)		
อาจารย์	2	15.38
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	0	0.00
รองศาสตราจารย์	2	15.38
ศาสตราจารย์	0	0.00
ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	3	23.08
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
อาจารย์	1	7.69
ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	5	38.46
รวม	13	100.00
4. ตำแหน่งการบริหาร		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 7)		
ผู้บริหารระดับสูง	3	23.08
ผู้บริหารระดับกลาง	1	7.69
ผู้บริหารระดับต้น	0	0.00
อื่น ๆ: ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการบริหาร	3	23.08
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
ผู้บริหารระดับสูง	3	23.08
ผู้บริหารระดับกลาง	1	7.69
ผู้บริหารระดับต้น	2	15.38
รวม	13	100.00

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การบริหาร		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 7)		
น้อยกว่า 6 ปี	2	15.38
6 - 10 ปี	1	7.69
11 - 15 ปี	1	7.69
16 - 20 ปี	1	7.69
มากกว่า 20 ปี	2	15.38
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
น้อยกว่า 6 ปี	2	15.38
6 - 10 ปี	1	7.69
11 - 15 ปี	1	7.69
16 - 20 ปี	1	7.69
มากกว่า 20 ปี	1	7.69
รวม	13	100.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 13 คน ประกอบด้วย 2 แหล่ง ได้แก่ คณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.84 และบุคลากรจากภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.16 โดยคณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมาคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 2 คน และผู้บริหารกอง/ฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 คน ตามลำดับ สำหรับบุคลากรจากภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ภาครัฐและภาคเอกชน) มากที่สุด จำนวน 5 คน รองลงมาคือ คอลัมน์นิสต์ข่าวสายการศึกษา จำนวน 1 คน ตามลำดับ

คณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษามีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมาคือ ปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 มีตำแหน่งรองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 15.38 มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 1 คน ตามลำดับ และมีประสบการณ์การบริหารมากกว่า 20 ปี และน้อยกว่า 6 ปี จำนวน 2 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 15.38

สำหรับบุคลากรจากภาครัฐและภาคเอกชนมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 1 คน ตามลำดับ ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการมากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมาคือ มีตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 1 คน ตามลำดับ มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง มากที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 ตามลำดับ และมีประสบการณ์การบริหารน้อยกว่า 6 ปี มากที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38

ตารางที่ 4.9 จำนวนความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวน
1. องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
1.1 กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	n = 7
1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัยบางแห่งยังไม่มีชัดเจนและไม่มีจุดเด่น	4
2. เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์มหาวิทยาลัยน้อย	3
1.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	n = 10
1. บางแห่งมีอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ชัดเจน แต่บางแห่งยังมีอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ที่ไม่ชัดเจน	6
2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยที่มาแต่เดิมเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญด้านการผลิตครูถูกลดทอนความสำคัญลงไป	4
1.3 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	n = 9
1. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเริ่มเป็นที่ยอมรับและรู้จักของชุมชนและสังคมมากขึ้น	4
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยยังติดภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยว่าเป็นแหล่งผลิตครูเท่านั้น	5
1.4 แบรินด์มหาวิทยาลัย	n = 12
1. แบรินด์มหาวิทยาลัยในส่วนที่เป็นสิ่งที่จับต้องได้มีความชัดเจน เช่น ตราพระราช-ลัญจกร	4
2. แบรินด์มหาวิทยาลัยบางแห่งในส่วนที่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ยังขาดความชัดเจน	3
3. แบรินด์มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น	5
1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	n = 9
1. มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทั้งสื่อหลักและสื่อใหม่	3
2. มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	3
3. ได้รับงบประมาณสนับสนุนการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์น้อย	3
1.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	n = 7
1. ขาดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	3
2. เชื่อมโยงกับศิษย์เก่าและผู้ปกครองไม่มากเท่าที่ควร	4
2. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
2.1 การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	n = 7
1. สถาบันอุดมศึกษามีสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น	2
2. ให้น้ำหนักการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและการทำวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง	5
2.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	n = 8
1. พยายามรักษามาตรฐานการดำเนินงานให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือมากขึ้น	3
2. เน้นการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและการทำวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง	5
2.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	n = 12
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏเคยมีชื่อเสียงเก่าที่ดีมาก่อนในฐานะแหล่งผลิตครูของประเทศ	4
2. เน้นพัฒนาอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร และนักศึกษาให้มีคุณภาพ	3
3. ให้น้ำหนักการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและการทำวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง	5
2.4 การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	n = 7
1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังติดภาพลักษณ์ความมีชื่อเสียงว่าเป็นแหล่งผลิตครูเท่านั้น	3
2. ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเริ่มได้รับการยอมรับมากขึ้นแต่ยังไม่กว้างขวาง	4

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวน
3. มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม	n = 6
1. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นที่รับรู้ของสังคม	3
2. มีการดำเนินการผ่านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบำรูงศิลปวัฒนธรรม	2
3.2 การจัดการสิ่งแวดล้อม	n = 7
1. มีการดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยบ้างแล้ว	4
2. การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยยังไม่โดดเด่นมากนัก	3
3.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล	n = 7
1. ส่วนใหญ่ยังขาดการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพหรือวิชาชีพ	3
2. ส่วนใหญ่มีอัตรากำลังคนที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	4
3.4 การจัดการความเสี่ยง	n = 8
1. ความเสี่ยงที่สำคัญคือ จำนวนนักศึกษาและจำนวนรายได้ที่ลดลง	3
2. หลายแห่งเริ่มมีการจัดทำแผนความเสี่ยง	5
3.5 การจัดการความขัดแย้ง	n = 7
1. ส่วนใหญ่มีกระบวนการจัดการความขัดแย้งที่ไม่เป็นทางการ	3
2. ปัญหาความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของตัวบุคคลกับวิชาการ	4
3.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต	n = 7
1. ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของจำนวนนักศึกษาและจำนวนงบประมาณ/รายได้ที่ลดลง	4
2. ใช้การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นกลไกช่วยแก้ไขปัญหาและภาวะวิกฤต	3

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ **องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** คือกลยุทธ์มหาวิทยาลัย บางแห่งยังไม่มีชัดเจนและไม่มีจุดเด่น บางแห่งมีอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ชัดเจน แต่บางแห่งยังมีอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ที่ไม่ชัดเจน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยยังติดภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยว่าเป็นแหล่งผลิตครูเท่านั้น แบรินตัมมหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทั้งสื่อหลักและสื่อใหม่ และเชื่อมโยงกับศิษย์เก่าและผู้ปกครองไม่มากเท่าที่ควร

การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย คือการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัยและการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัยให้เน้นการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและการทำวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเริ่มได้รับการยอมรับมากขึ้นแต่ยังไม่กว้างขวาง

มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย คือความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นที่รับรู้ของสังคม มีการดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยบ้างแล้ว การจัดการทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มีอัตรากำลังคนที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การจัดการความเสี่ยงหลายแห่งเริ่มมีการจัดทำแผนความเสี่ยง ปัญหาความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของตัวบุคคลกับวิชาการ และประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตส่วนใหญ่เป็นเรื่องของจำนวนนักศึกษาและจำนวนงบประมาณ/รายได้ที่ลดลง

ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
จากการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างที่เด่น ๆ ได้แก่

1. องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย:

“กลยุทธ์มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ทำตามกันเพื่อเกาะกลุ่มกันเอาไว้ ไม่วิเคราะห์ SWOT ของสถาบันเองใน
การพัฒนาให้โดดเด่น”

(กลยุทธ์องค์กร, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2559)

“อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน ราชภัฏยังไม่เน้นการเป็นสถาบันเพื่อท้องถิ่นอย่าง
เพียงพอ”

(อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

“มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไปมากขึ้น ทำให้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยค่อนข้างดี
มาก”

(ภาพลักษณ์องค์กร, สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2559)

“คนยังติดภาพเดิม หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไร ๆ ที่ชัดเจน จะไม่สามารถทำให้คนภายนอกเห็นความ
เปลี่ยนแปลงได้”

(ภาพลักษณ์องค์กร, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2559)

“คนจะติดภาพเดิม ๆ คือความไม่ทันสมัย ต้องเข้ามาสัมผัสกับราชภัฏจึงจะรู้ว่ามีความทันสมัย
มากขึ้น”

(ภาพลักษณ์องค์กร, สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2559)

“ประชาชนสับสนระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล”

(แบรนด์องค์กร, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2559)

“แบรนด์มหาวิทยาลัยในบางส่วนยังไม่โดดเด่นและยังไม่ชัดเจน” ...”

(แบรนด์องค์กร, สัมภาษณ์, 4 พฤษภาคม 2559)

“ขาดการสื่อสารภายในสถาบันและการประชาสัมพันธ์สู่ภายนอกว่าสถาบันวางตำแหน่งของแบรนด์ไว้ใน
ตำแหน่งใด ไม่มีการจัดทำ Road Map ว่าจะดำเนินการอย่างไร...”

(การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2559)

“ยังยึดอยู่กับศิษย์เก่า ผู้ปกครองไม่มากเท่าที่ควร...”

(ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

“ต้องทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ว่ากลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องคือใคร และจะอย่างไรกับบุคคลที่เป็น key person เหล่านี้”

(ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กร, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2559)

จากข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ มหาวิทยาลัย และแบรนด์มหาวิทยาลัยยังขาดความโดดเด่นหรือความแตกต่างที่จะนำชื่อเสียงมาสู่ มหาวิทยาลัย แต่การรับรู้ภาพลักษณ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่ดีขึ้นแต่ยังคงติดภาพลักษณ์เดิมที่ไม่ดีอยู่บ้าง มหาวิทยาลัยราชภัฏควรเร่งกำหนดตำแหน่งในตลาดอุดมศึกษาให้ชัดเจน พร้อม ๆ กับ ดำเนินการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงตำแหน่งของมหาวิทยาลัย รวมถึงการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีระหว่างศิษย์เก่าและผู้ปกครองหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยให้เข้าใจตรงกัน ถึงจุดยืนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย:

“สถาบันอุดมศึกษามีสภาพการแข่งขันที่รุนแรงและมากขึ้น... มีแนวโน้มการสร้างชื่อเสียงที่เพิ่มขึ้น”

(การสร้างชื่อเสียงองค์กร, สัมภาษณ์, 4 พฤษภาคม 2559)

“การคงคุณภาพทั้งสินค้าและบริการ ตลอดจนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดและ คำนึงถึงความเปลี่ยนแปลง”

(การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2559)

“มหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งมีชื่อเสียงเดิมอยู่แล้ว แต่ไม่ได้เผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ สาขาวิชาใหม่ ๆ ที่ทันสมัย”

(การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

“มหาวิทยาลัยราชภัฏมีชื่อเสียงที่ดีอยู่ในระดับหนึ่งอยู่แล้ว คงต้องพัฒนาคนในองค์กรและนักศึกษาให้มี คุณภาพจนเป็นที่ยอมรับ...”

(การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2559)

“มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการรักษามาตรฐานการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยทำให้ได้รับการยอมรับ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น”

(การยอมรับชื่อเสียงองค์กร, สัมภาษณ์, 4 พฤษภาคม 2559)

จากข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสรุปได้ว่า สภาพการแข่งขันที่รุนแรงในการรับนักศึกษาใหม่ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทำให้มีแนวโน้มว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะมุ่งการสร้าง

ชื่อเสียง และการบำรุงรักษาชื่อเสียงมากขึ้นกว่าเดิม มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นชื่อเสียงเก่าที่ดีเป็นทุนเดิมอยู่บ้างแล้ว สิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการคือมุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพทั้งการบริหารจัดการ การผลิตบัณฑิต และการวิจัย รวมถึงการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย:

“ไม่ค่อยทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”
(ความรับผิดชอบต่อสังคม, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2559)

“มหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งยังไม่มีผลงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน”
(การจัดการสิ่งแวดล้อม, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2559)

“มหาวิทยาลัยราชภัฏยังขาดการวาง career path และส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรมีความก้าวหน้า”
(การจัดการทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2559)

“แทบจะไม่มีจัดการความเสี่ยงองค์กร เพราะยังไม่เห็นความสำคัญ”
(การจัดการความเสี่ยง, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

“มีความขัดแย้งทั้งเรื่องตัวบุคคลและวิชาการ”
(การจัดการความขัดแย้ง, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

“มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ปล่อยให้เวลาเป็นตัวแก้ปัญหาความขัดแย้ง”
(การจัดการความขัดแย้ง, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

“มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่แทบไม่มีการจัดการประเด็นปัญหา จะแก้ปัญหาเมื่อลุกลามกลายเป็นวิกฤตแล้ว”
(การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2559)

จากข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตในภาพรวมนั้นต้องมีการดำเนินการให้เข้มข้น มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เนื่องจากสามารถพัฒนาให้เป็นจุดเด่นที่จะสนับสนุนชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยได้ หากมีการดำเนินการอย่างจริงจังควบคู่กับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รับรู้และรับทราบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวน N = 13	จำนวน อาจารย์ N = 512	จำนวน นักศึกษา N = 508	รวม	
				จำนวน N = 1033	ร้อยละ
1. องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย					
1.1 กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	n = 5	n = 28	n = 20	n = 53	100.00
1. มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดการวิเคราะห์ตนเอง ทำให้กลยุทธ์มหาวิทยาลัยขาดจุดเด่นหรือความชัดเจน	1	7	4	12	22.64
2. มหาวิทยาลัยบางแห่งยังไม่สามารถขับเคลื่อนตามกล ยุทธ์มหาวิทยาลัยที่กำหนด	3	16	12	31	58.49
3. บุคลากรส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยไม่มากนัก	1	5	4	10	18.87
1.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	n = 13	n = 28	n = 22	n = 63	100.00
1. ผู้บริหารหลายแห่งไม่ยอมรับการเป็นสถาบัน อุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	2	6	2	10	15.87
2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดความ โดดเด่นและมีความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกัน	4	11	9	24	38.10
3. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่สามารถดำเนินการตามอัต ลักษณ์/เอกลักษณ์ที่กำหนด	5	6	8	19	30.16
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยภายนอก ส่วนใหญ่ยังไม่ทราบถึงอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	2	5	3	10	15.87
1.3 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	n = 7	n = 14	n = 26	n = 47	100.00
1. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยมีความหลากหลายแต่ยังขาด ความโดดเด่น	3	6	8	17	36.17
2. เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นแล้ว ภาพลักษณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยังเป็นรองหรือยังไม่ได้รับการยอมรับ มากนัก	4	8	18	30	63.83
1.4 แบรินด์มหาวิทยาลัย	n = 10	n = 18	n = 16	n = 44	100.00
1. ผู้บริหารและบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ทราบวิธีการสร้าง แบรินด์มหาวิทยาลัย	3	3	2	8	18.18
2. มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับ ตำแหน่งของมหาวิทยาลัยทำให้แบรินด์มหาวิทยาลัยขาด ความโดดเด่น	4	10	7	21	47.73
3. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่มีการสื่อสารแบรินด์ มหาวิทยาลัยให้สังคมรับรู้	3	5	7	15	34.09
1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	n = 13	n = 34	n = 58	n = 105	100.00
1. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดการวางแผนการสื่อสาร องค์กรและการประชาสัมพันธ์	2	5	7	14	13.33
2. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดการดำเนินงานสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์เชิงรุก	3	11	5	19	18.10

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวน N = 13	จำนวน อาจารย์ N = 512	จำนวน นักศึกษา N = 508	รวม	
				จำนวน N = 1033	ร้อยละ
1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	n = 13	n = 34	n = 58	n = 105	100.00
3. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดการดำเนินงาน สื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและล่าช้า	3	10	27	40	38.10
4. บุคลากรฝ่ายประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ที่ ลึกซึ้งด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์	3	3	2	8	7.62
5. เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ การสื่อสารและ การประชาสัมพันธ์ให้สังคมภายนอกรับรู้เกี่ยวกับ มหาวิทยาลัยยังมีน้อย	2	5	17	24	22.86
1.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	n = 11	n = 17	n = 16	n = 44	100.00
1. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดการวิเคราะห์ว่ากลุ่มเป้าหมาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยว่าคือใคร	3	3	2	8	18.18
2. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่สามารถตอบสนอง ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับมหาวิทยาลัย	4	11	12	27	61.36
3. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดการสร้างความสัมพันธ์ หรือความเชื่อมโยงกับศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	4	3	2	9	20.45
2. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย					
2.1 การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	n = 19	n = 26	n = 26	n = 71	100.00
1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญของการ สร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	3	3	3	9	12.68
2. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่มีแผนหรือแนวทางการ สร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน	4	7	7	18	25.35
3. มหาวิทยาลัยหลายแห่งค่อนข้างมีความเข้มแข็งทาง วิชาการและการวิจัยน้อย	8	9	12	29	40.85
4. มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีการสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ มหาวิทยาลัยยังไม่ทั่วถึง	4	7	4	15	21.1
2.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	n = 16	n = 15	n = 16	n = 47	100.00
1. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดความต่อเนื่องในการ ดำเนินการ	5	6	4	15	31.91
2. มหาวิทยาลัยหลายแห่งค่อนข้างมีความเข้มแข็งทาง วิชาการและการวิจัยน้อย	8	4	5	17	36.17
3. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดการสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์/ประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน ภายในและภายนอก	3	5	7	15	31.91

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวน N = 13	จำนวน อาจารย์ N = 512	จำนวน นักศึกษา N = 508	รวม	
				จำนวน N = 1033	ร้อยละ
2.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	n = 14	n = 12	n = 16	n = 42	100.00
1. มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดแนวทางและทิศทางในการดำเนินการ	2	6	3	11	26.19
2. มหาวิทยาลัยหลายแห่งค่อนข้างมีความเข้มแข็งทางวิชาการและการวิจัยน้อย	8	2	5	15	35.71
3. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ	2	2	4	8	19.05
4. ต้องใช้เวลานานหลายปีกกว่าจะฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัยให้กลับมาดังเดิม	2	2	4	8	19.05
2.4 การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	n = 11	n = 16	n = 32	n = 59	100.00
1. ผู้บริหารบางคนไม่ให้ความสำคัญในการสร้างความยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	3	4	2	9	15.25
2. มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยยังไม่ทั่วถึง	4	3	5	12	20.34
3. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	4	9	25	38	64.41
3. มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย					
3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม	n = 13	n = 15	n = 10	n = 38	100.00
1. มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยแต่ยังไม่ทั่วถึงและล่าช้า	4	2	1	7	18.42
2. ผู้บริหารบางคนให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมไม่มากเท่าที่ควร	3	1	0	4	10.53
3. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการโครงการเกี่ยวกับ CSR	2	9	7	18	47.37
4. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดเครือข่าย/พันธมิตรที่จะร่วมกันดำเนินการโครงการเกี่ยวกับ CSR	4	3	2	38	23.68
3.2 การจัดการสิ่งแวดล้อม	n = 14	n = 29	n = 35	n = 78	100.00
1. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง	4	12	15	31	39.74
2. มหาวิทยาลัยบางแห่งมีปัญหาเรื่องสภาพภูมิทัศน์ อาคารเรียน และห้องเรียนที่ไม่เอื้อต่อการเรียนการสอนและความปลอดภัย	3	6	5	14	17.95
3. เจ้าหน้าที่/บุคลากรและนักศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมน้อย	2	3	7	12	15.38
4. ต้องใช้เวลานานกว่าจะเห็นผลเป็นรูปธรรม	2	3	4	9	11.54
5. ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการสูง	3	5	4	12	15.38

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวน N = 13	จำนวน อาจารย์ N = 512	จำนวน นักศึกษา N = 508	รวม	
				จำนวน N = 1033	ร้อยละ
3.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล	n = 11	n = 19	n = 23	n =	100.00
1. มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบ อุปถัมภ์ / ขาดการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	2	7	8	17	32.08
2. อาจารย์ และเจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับ การพัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเอง	3	2	4	9	16.98
3. มหาวิทยาลัยบางแห่งมีบุคลากรไม่เพียงพอในการ ปฏิบัติงาน/จัดบุคลากรเข้าทำงานไม่สอดคล้องกับ ตำแหน่งหรือวุฒิการศึกษา	6	10	11	27	50.94
3.4 การจัดการความเสี่ยง	n = 7	n = 8	n = 8	n = 23	100.00
1. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ให้ความสำคัญกับการ จัดการความเสี่ยง	3	7	8	18	78.26
2. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่มีการวิเคราะห์ปัจจัยความ เสี่ยง	4	1	0	5	21.74
3.5 การจัดการความขัดแย้ง	n = 7	n = 8	n = 8	n = 23	100.00
1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการ ความขัดแย้งอย่างจริงจัง	4	4	5	13	56.52
2. มหาวิทยาลัยบางแห่งขาดวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยลด ความขัดแย้ง / ขาดการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิ บาล	3	4	3	10	43.48
3.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต	n = 5	n = 10	n = 6	n =	100.00
1. มหาวิทยาลัยหลายแห่งเน้นการตั้งรับปัญหาและภาวะ วิกฤตมากกว่าการดำเนินการเชิงรุกหรือป้องกัน	3	8	5	16	76.19
2. ปัญหาและภาวะวิกฤตบางเรื่องต้องใช้เวลานานและ งบประมาณสูงในการจัดการ	2	2	1	5	23.81

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ **องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** คือ มหาวิทยาลัยบางแห่งยังไม่สามารถขับเคลื่อนตามกลยุทธ์มหาวิทยาลัยที่กำหนด (ร้อยละ 58.49) อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดความโดดเด่นและมีความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 38.10) เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นแล้ว ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏยังเป็นรองหรือยังไม่ได้รับการยอมรับมากนัก (ร้อยละ 63.83) มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งของมหาวิทยาลัยทำให้แบรนด์มหาวิทยาลัยขาดความโดดเด่น (ร้อยละ 47.73) มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดการดำเนินงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและล่าช้า (ร้อยละ 38.10) มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 61.36)

การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย คือการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหลายแห่งค่อนข้างมีความเข้มแข็งทางวิชาการและการวิจัยน้อย (ร้อยละ 40.85 ร้อยละ 36.17 และร้อยละ 35.71 ตามลำดับ) และมหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 64.41)

มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย คือมหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการโครงการเกี่ยวกับ CSR (ร้อยละ 47.37) มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง (ร้อยละ 39.74) มหาวิทยาลัยบางแห่งมีบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน/จัดบุคลากรเข้าทำงานไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหรือวุฒิการศึกษา (ร้อยละ 50.94) มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง (ร้อยละ 78.26) ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้งอย่างจริงจัง (ร้อยละ 56.52) และมหาวิทยาลัยหลายแห่งเน้นการตั้งรับปัญหาและภาวะวิกฤตมากกว่าการดำเนินการเชิงรุกหรือป้องกัน (ร้อยละ 76.19)

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวน N = 13	จำนวน อาจารย์ N = 512	จำนวน นักศึกษา N = 508	รวม		อันดับ ที่
				จำนวน N = 1033	ร้อยละ	
	n = 72	n = 160	n = 112	n = 344	100.00	
1. นโยบายมหาวิทยาลัย	4	11	5	20	5.81	7
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย / สภามหาวิทยาลัย	5	12	7	24	6.98	5
3. คุณภาพการเรียนการสอนและการวิจัย	8	13	10	31	9.01	3
4. คุณภาพการบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	8	4	2	14	4.07	10
5. คุณภาพการบริหารจัดการ	6	10	11	27	7.85	4
6. คุณภาพอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร	5	25	17	47	13.66	2
7. คุณภาพบัณฑิต/นักศึกษา	9	26	31	66	19.19	1
8. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร	2	4	10	16	4.65	8
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย	3	2	3	8	2.33	12
10. การมีส่วนร่วมของอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร	3	10	2	15	4.36	9
11. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	5	8	2	15	4.36	9
12. เครือข่ายความร่วมมือ / ศิษย์เก่า	2	17	2	21	6.10	6
13. เทคโนโลยีและนวัตกรรม	3	4	3	10	2.91	11
14. งบประมาณ	4	9	3	16	4.65	8
15. สถานที่ตั้ง	3	4	3	10	2.91	11
16. การยกย่องผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย (เช่น อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า)	2	1	1	4	1.16	13

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ราชภัฏมากที่สุดคือ คุณภาพบัณฑิต/นักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 19.19 รองลงมาคือ คุณภาพอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร คิดเป็นร้อยละ 13.66 คุณภาพการเรียนการสอนและการวิจัย คิดเป็นร้อยละ 9.01 คุณภาพการบริหารจัดการ คิดเป็นร้อยละ 7.85 และผู้บริหารมหาวิทยาลัย/สภามหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 6.98 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับที่
● ปัจจัยภายใน 1. ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของผู้บริหาร 2. การบริหารจัดการ 3. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร 4. คุณภาพอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษา หลักสูตรการเรียน การสอน 5. การมีส่วนร่วมของอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร 6. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 7. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ 8. สถานที่ตั้งและสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย	n = 36	100.00	
● ปัจจัยภายนอก 1. นโยบายของรัฐ - สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี 3. สภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นของสถาบันอุดมศึกษา 4. ค่านิยม/ความต้องการของสังคม 5. งบประมาณที่ได้รับ 6. สื่อมวลชน/โซเชียลมีเดีย (สื่อหลัก/สื่อใหม่)	n = 21	100.00	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุดคือ คุณภาพอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองลงมาคือ การบริหารจัดการ คิดเป็นร้อยละ 19.44 และการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 13.89 ตามลำดับ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุดคือ สภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นของสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 23.81 รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และสื่อมวลชน/โซเชียลมีเดีย (สื่อหลัก/สื่อใหม่) คิดเป็นร้อยละ 19.05 (เท่ากัน) ตามลำดับ

- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในส่วนที่เป็นคำถามปลายปิดที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง มาประมวลผลข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (จำนวนและร้อยละ)
- 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)
- 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (Independent Samples t-test)
- 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัยการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (One-Way ANOVA - Analysis of Variance)

4.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

4.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่มที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง ประกอบด้วยข้อมูลอายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา คณะวิชาที่ศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การสอน ประสบการณ์การบริหาร และมหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ จำนวนและร้อยละ (ตารางที่ 4.13 – 4.16)

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และ มหาวิทยาลัย (n = 1,020)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
18-25 ปี	416	40.78
26-35 ปี	210	20.59
36-45 ปี	255	25.00
46-55 ปี	113	11.08
56 ปีขึ้นไป	26	2.55
รวม	1,020	100.00
เพศ		
ชาย	393	38.53
หญิง	627	61.47
รวม	1,020	100.00
สถานภาพ		
อาจารย์	512	50.20
นักศึกษา	508	49.80
รวม	1,020	100.00
ระดับการศึกษา (สำเร็จการศึกษา-อาจารย์)		
ระดับปริญญาตรี	6	0.59
ระดับปริญญาโท	376	36.86
ระดับปริญญาเอก	130	12.75
ระดับการศึกษา (กำลังศึกษา-นักศึกษา)		
ระดับปริญญาตรี	412	40.39
ระดับปริญญาโท	57	5.59
ระดับปริญญาเอก	39	3.82
รวม	1,020	100.00
มหาวิทยาลัยราชภัฏ		
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทระเกษม (มจช.)	27	2.65
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มบส.)	50	4.90
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มรภ.พระนคร)	43	4.22
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.)	82	8.04
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (มร.สส.)	82	8.04
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (มร.ช.)	53	5.20
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ชม.)	67	6.57
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มร.นว.)	55	5.39
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (มร.พช.)	36	3.53
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์ (มร.อ.)	31	3.04
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)	63	6.18
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรล.)	35	3.43
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มร.สน.)	39	3.82
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อ.ด.)	53	5.20

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ		
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มร.กจ.)	24	2.35
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มรน.)	51	5.00
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (มร.อย.)	24	2.35
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (มรภ.พบ.)	30	2.94
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (มรร.)	32	3.14
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.)	40	3.92
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.)	31	3.04
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.)	41	4.02
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (มรภ.)	31	3.04
รวม	1,020	100.00

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 18-25 ปี จำนวน 416 คน คิดเป็นร้อยละ 40.78 รองลงมาคือ อายุ 36-45 ปี จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุ 26-35 ปี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 20.59 อายุ 46-55 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 11.08 และอายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 2.55 ตามลำดับ เป็นเพศหญิง จำนวน 627 คน คิดเป็นร้อยละ 61.47 และเพศชาย จำนวน 393 คน คิดเป็นร้อยละ 38.53 มีสถานภาพอาจารย์ จำนวน 512 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 และนักศึกษา จำนวน 508 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 อาจารย์ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 376 คน คิดเป็นร้อยละ 36.86 รองลงมาคือ ปริญญาเอก จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 12.75 และปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 0.59 ตามลำดับ และนักศึกษาส่วนใหญ่กำลังศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 412 คน คิดเป็นร้อยละ 40.39 รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 5.59 และปริญญาเอก จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 3.82 ตามลำดับ และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด 2 แห่งเท่ากัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 8.04 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 6.57 และมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 6.18 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นอาจารย์ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ
ประสบการณ์การสอน และประสบการณ์การบริหาร (n = 512)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	442	86.33
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	63	12.30
รองศาสตราจารย์	7	1.37
ศาสตราจารย์	-	-
ประสบการณ์การสอน		
3-5 ปี	154	30.08
6-10 ปี	164	32.03
11-15 ปี	98	19.14
16-20 ปี	51	9.96
มากกว่า 20 ปี	36	7.03
ไม่ระบุ	9	1.76
รวม	512	100.00
ประสบการณ์การบริหาร		
1-5 ปี	113	22.07
6-10 ปี	30	5.85
11-15 ปี	5	0.98
16-20 ปี	2	0.39
มากกว่า 20 ปี	1	0.20
รวม	151	29.49
ไม่มีประสบการณ์	359	70.12
ไม่ระบุ	2	0.39
รวมทั้งหมด	512	100.00

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์มากที่สุด จำนวน 442 คน คิดเป็นร้อยละ 86.33 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 และรองศาสตราจารย์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.37 ตามลำดับ อาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การสอน 6-10 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 32.03 รองลงมาคือ 3-5 ปี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 30.08 และ 11-15 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 19.14 ตามลำดับ และส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์การบริหาร จำนวน 359 คน คิดเป็นร้อยละ 70.12 รองลงมาคือ มีประสบการณ์การบริหาร จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 29.49 โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การบริหาร 1-5 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 22.07 รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 5.85 และ 11-15 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 0.98 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนักศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา และคณะวิชาที่ศึกษา (n = 508)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี ปีที่ 3	199	39.17
ปริญญาตรี ปีที่ 4	213	41.93
ปริญญาโท	57	11.22
ปริญญาเอก	39	7.68
รวม	508	100.00
คณะวิชาที่ศึกษา		
คณะครุศาสตร์ / คณะศึกษาศาสตร์ / วิทยาลัยการฝึกหัดครู	185	36.42
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	120	23.62
คณะวิทยาการจัดการ / บริหารธุรกิจ / วิทยาการจัดการและการโรงแรม	92	18.11
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	54	10.63
คณะเทคโนโลยีการเกษตร / เกษตรศาสตร์ / เกษตรและชีวภาพ	11	2.17
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	20	3.94
คณะพยาบาลศาสตร์ / วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ	4	0.79
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ / วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	1	0.20
โรงเรียนการท่องเที่ยวและบริการ / วิทยาลัยการท่องเที่ยวนานาชาติ	2	0.39
วิทยาลัยการดนตรี	5	0.98
คณะศิลปกรรมศาสตร์	1	0.20
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	4	0.79
ไม่ระบุ	5	0.98
อื่น ๆ เช่น บัณฑิตวิทยาลัย การสอนภาษาอังกฤษ	4	0.79
รวม	508	100.00

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของนักศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า นักศึกษาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 4 จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 41.93 รองลงมาคือ นักศึกษาชั้นปีที่ 3 จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 39.17 นักศึกษาปริญญาโท จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 11.22 และนักศึกษاپริญญาเอก จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 7.68 ตามลำดับ และนักศึกษาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่กำลังศึกษาอยู่คณะครุศาสตร์/คณะศึกษาศาสตร์/วิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 36.42 รองลงมาคือ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 23.62 และคณะวิทยาการจัดการ/ บริหารธุรกิจ/วิทยาการจัดการและการโรงแรม จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 18.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของอาจารย์และนักศึกษา จำแนกตามอายุ เพศ ระดับการศึกษา และ มหาวิทยาลัย

ข้อมูลทั่วไป	อาจารย์ n = 512		นักศึกษา n = 508		รวม n = 1,020	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ						
18-25 ปี	6	0.59	410	40.20	416	40.78
26-35 ปี	149	14.64	61	5.98	210	20.59
36-45 ปี	233	22.89	22	2.16	255	25.00
46-55 ปี	102	10.00	11	1.08	113	11.08
56 ปีขึ้นไป	22	2.16	4	0.39	26	2.55
รวม	512	50.20	508	49.80	1,020	100.00
เพศ						
ชาย	225	22.06	168	16.47	393	38.53
หญิง	287	28.14	340	33.33	627	61.47
รวม	512	50.20	508	49.80	1,020	100.00
ระดับการศึกษา						
ปริญญาตรี	6	0.59	412	40.39	418	40.98
ปริญญาโท	376	36.86	57	5.59	433	42.45
ปริญญาเอก	130	12.75	39	3.82	169	16.57
รวม	512	50.20	508	49.80	1,020	100.00
มหาวิทยาลัยราชภัฏ						
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มจช.)	19	1.86	8	0.78	27	2.65
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มบส.)	24	2.35	26	2.55	50	4.90
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มรภ.พระนคร)	20	1.96	23	2.25	43	4.22
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสส.)	54	5.29	28	2.75	82	8.04
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (มร.สส.)	36	3.53	46	4.51	82	8.04
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (มร.ช.)	25	2.45	28	2.75	53	5.20
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ชม.)	34	3.33	33	3.24	67	6.57
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มร.นว.)	25	2.45	30	2.94	55	5.39
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (มร.พช.)	24	2.35	12	1.18	36	3.53
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ (มร.อ.)	21	2.06	10	0.98	31	3.04
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)	26	2.55	37	3.63	63	6.18
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรล.)	18	1.76	17	1.67	35	3.43
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มร.สน.)	19	1.86	20	1.96	39	3.82
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อด.)	27	2.65	26	2.55	53	5.20
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มร.กจ.)	13	1.27	11	1.08	24	2.35
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มรณ.)	23	2.25	28	2.75	51	5.00
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (มร.อย.)	16	1.57	8	0.78	24	2.35
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (มรภ.พบ.)	11	1.08	19	1.86	30	2.94
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ (มรร.)	16	1.57	16	1.57	32	3.14
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.)	16	1.57	24	2.35	40	3.92
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.)	13	1.27	18	1.76	31	3.04
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.)	22	2.16	19	1.86	41	4.02
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (มรภ.)	10	0.98	21	2.06	31	3.04
รวม	512	50.20	508	49.80	1,020	100.00

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของอาจารย์และนักศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ เพศ ระดับการศึกษา และมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคืออาจารย์ จำนวน 512 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 และนักศึกษา จำนวน 508 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 มีอายุ 18-25 ปี จำนวน 416 คน คิดเป็นร้อยละ 40.78 รองลงมาคือ อายุ 36-45 ปี จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุ 26-35 ปี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 20.59 อายุ 46-55 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 11.08 และอายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 2.55 อาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่มีอายุ 36-45 ปี จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 22.89 รองลงมาคือ อายุ 26-35 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 14.64 และอายุ 46-55 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ นักศึกษาที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่มีอายุ 18-25 ปี จำนวน 410 คน คิดเป็นร้อยละ 40.20 รองลงมา คือ อายุ 26-35 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 5.98 และอายุ 36-45 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 2.16 ตามลำดับ

เพศหญิง จำนวน 627 คน คิดเป็นร้อยละ 61.47 และเพศชาย จำนวน 393 คน คิดเป็นร้อยละ 38.53 ซึ่งอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 28.14 และเพศชาย จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 22.06 และนักศึกษาที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และเพศชาย จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 16.47

ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 433 คน คิดเป็นร้อยละ 42.45 ปริญญาตรี จำนวน 418 คน คิดเป็นร้อยละ 40.98 และปริญญาเอก จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 16.57 ซึ่งอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 376 คน คิดเป็นร้อยละ 36.86 ส่วนนักศึกษาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่กำลังศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 412 คน คิดเป็นร้อยละ 40.39

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 82 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 8.04 ซึ่งอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 5.29 และนักศึกษาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 4.51

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏครอบคลุมรายองค์ประกอบและรายด้าน (ตารางที่ 4.17 – 4.18) ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 **องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร** ประกอบด้วย 1. ด้านกลยุทธ์มหาวิทยาลัย 2. ด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย 3. ด้านภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย 4. ด้านแบรนด์มหาวิทยาลัย 5. ด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ และ 6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 2 **การจัดการชื่อเสียงองค์กร** ประกอบด้วย 1. ด้านการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 2. ด้านการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 3. ด้านการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และ 4. ด้านการยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 3 **มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร** ประกอบด้วย 1. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2. ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม 3. ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล 4. ด้านการจัดการความเสี่ยงองค์กร 5. ด้านการจัดการความขัดแย้ง และ 6. ด้านการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต

สำหรับเกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล คือ

4.51-5.00 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดีมาก

3.51-4.50 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดี

2.51-3.50 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับพอใช้

1.51-2.50 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง การยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อยมาก

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ
จำแนกตามรายองค์ประกอบและรายด้าน

ข้อที่	การยอมรับ สภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์			นักศึกษา		
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร		3.72	0.55	ดี	3.85	0.53	ดี
1.	กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	3.71	0.61	ดี	3.83	0.57	ดี
2.	อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	3.77	0.61	ดี	3.88	0.57	ดี
3.	ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	3.73	0.61	ดี	3.86	0.58	ดี
4.	แบรนด์มหาวิทยาลัย	3.70	0.61	ดี	3.83	0.59	ดี
5.	การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	3.75	0.66	ดี	3.85	0.65	ดี
6.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	3.72	0.62	ดี	3.84	0.62	ดี
การจัดการชื่อเสียงองค์กร		3.63	0.60	ดี	3.79	0.59	ดี
7.	การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	3.62	0.61	ดี	3.78	0.59	ดี
	- การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร	3.71	0.66	ดี	3.85	0.61	ดี
	- ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	3.66	0.77	ดี	3.85	0.67	ดี
	- การเงิน	3.59	0.80	ดี	3.70	0.80	ดี
	- การตลาด	3.67	0.72	ดี	3.77	0.72	ดี
	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	3.67	0.73	ดี	3.78	0.71	ดี
	- การเรียนการสอน	3.61	0.67	ดี	3.74	0.69	ดี
	- การวิจัย/การบริการวิชาการ	3.52	0.78	ดี	3.74	0.71	ดี
	- อื่น ๆ เช่น มีศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง/ วิทยาเขตหลายแห่ง มีอสังหาริมทรัพย์/สิ่งปลูก สร้างที่เป็นทุนการดำเนินงาน ฯลฯ	3.48	0.78	พอใช้	3.70	0.73	ดี
8.	การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	3.70	0.63	ดี	3.85	0.65	ดี
9.	การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	3.61	0.66	ดี	3.78	0.72	ดี
10.	การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	3.61	0.68	ดี	3.82	0.67	ดี
มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร		3.61	0.60	ดี	3.79	0.57	ดี
11.	ความรับผิดชอบต่อสังคม	3.67	0.67	ดี	3.81	0.70	ดี
12.	การจัดการสิ่งแวดล้อม	3.69	0.72	ดี	3.78	0.71	ดี
13.	การจัดการทรัพยากรบุคคล	3.71	0.64	ดี	3.82	0.65	ดี
14.	การจัดการความเสี่ยงองค์กร	3.58	0.66	ดี	3.77	0.60	ดี
15.	การจัดการความขัดแย้ง	3.52	0.75	ดี	3.79	0.71	ดี
16.	การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต	3.67	0.78	ดี	3.81	0.74	ดี

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยรายองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบ พบว่า ค่าเฉลี่ยรายองค์ประกอบอยู่ในระดับดี (3.61 - 3.85) สำหรับอาจารย์ มีความคิดเห็นมากที่สุดในองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร (3.72) รองลงมาคือ การจัดการชื่อเสียงองค์กร (3.63) และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร (3.61) ตามลำดับ และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร (3.85) รองลงมาคือ การจัดการชื่อเสียงองค์กรและมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรเท่ากัน (3.79) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับดี (3.52 - 3.88) โดยองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร มีค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับดี (3.70-3.88) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.77, นักศึกษา = 3.88) การจัดการชื่อเสียงองค์กร มีค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับดี (3.61 - 3.85) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในด้านการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.70, นักศึกษา = 3.85) และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร มีค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับดี (3.52 - 3.82) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.71, นักศึกษา = 3.82)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
จำแนกตามรายชื่อ

ข้อที่	การยอมรับ สภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์			นักศึกษา		
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร							
1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย							
1.1	ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.93	0.69	ดี	3.96	0.67	ดี
1.2	เป็นการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ มุ่งเน้นอนาคตมีจุดเน้นชัดเจน สอดคล้องกับจุดแข็งมหาวิทยาลัย และส่งผลกระทบในทางที่ดีต่อจุดมุ่งหมายโดยรวมของมหาวิทยาลัย	3.79	0.78	ดี	3.89	0.70	ดี
1.3	ส่งเสริมประสิทธิภาพหรือศักยภาพในการแข่งขัน มีเป้าหมายและทิศทางเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรืออุปสรรค มีพัฒนาการและแข่งขันได้	3.72	0.79	ดี	3.84	0.79	ดี
1.4	เป็นวิธีการหรือแผนการที่ทุกฝ่ายภายในมหาวิทยาลัยร่วมกันคิดอย่างรอบคอบ และบุคลากรทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้	3.63	0.83	ดี	3.79	0.77	ดี
1.5	ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร มีผลทำให้ลักษณะหรือทิศทางของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงหรือช่วยให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้	3.70	0.81	ดี	3.83	0.77	ดี
1.6	มีการจัดการอย่างเป็นระบบมีลำดับเป็นขั้นตอน ดำเนินการอย่างต่อเนื่องครบวงจร จัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้เหมาะสม และสร้างความพร้อมให้แก่มหาวิทยาลัย	3.70	0.78	ดี	3.80	0.78	ดี
1.7	ช่วยวางแผนทางการดำเนินงาน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ช่วยในการตัดสินใจที่เป็นภาพกว้าง และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.65	0.76	ดี	3.78	0.76	ดี
1.8	ช่วยประสานและสนับสนุนผลการปฏิบัติงานภายใน และสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน	3.65	0.81	ดี	3.77	0.79	ดี
1.9	ช่วยสร้างคุณค่าที่เกิดขึ้นภายในใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	3.63	0.81	ดี	3.79	0.77	ดี
2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย							
2.1	เป็นสิ่งที่คิดและสร้างสรรค์ขึ้นโดยมหาวิทยาลัยเองเพื่อแสดงความเป็นตัวตนของมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.87	0.73	ดี	3.95	0.74	ดี
2.2	เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่า จุดมุ่งหมาย จุดประสงค์และลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยที่แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยของเราต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น	3.82	0.78	ดี	3.90	0.76	ดี
2.3	เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพเนื้อแท้หรือตัวตนของมหาวิทยาลัย มีความทันสมัย เหมาะสม เข้ากับบริบทหรือสถานการณ์	3.76	0.73	ดี	3.85	0.77	ดี
2.4	ประกอบด้วยการกระทำหรือพฤติกรรมการสื่อสารและระบบสัญลักษณ์ที่ส่งเสริมให้เกิดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์โดยรวมของมหาวิทยาลัย	3.78	0.76	ดี	3.84	0.72	ดี
2.5	ครอบคลุมทั้งสิ่งที่จับต้องได้และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และปกป้องความเป็นอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยของตนเองด้วยองค์ประกอบกราฟิก เช่น ตราสัญลักษณ์ (Logo) เครื่องแบบ บุคลากร/พนักงาน	3.77	0.84	ดี	3.88	0.80	ดี

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อที่	การยอมรับ สภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์			นักศึกษา		
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย							
2.6	มีความโดดเด่นและจดจำง่ายและไม่ทำให้เข้าใจในความหมายอื่น ๆ ที่ต่างกันอย่างเกินไป	3.75	0.78	ดี	3.88	0.77	ดี
2.7	แสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสายตาสายผู้อื่น และเป็นการสื่อสารอัตลักษณ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม	3.73	0.80	ดี	3.87	0.76	ดี
2.8	มีความชัดเจนและสอดคล้องกับตำแหน่ง (Position) ของมหาวิทยาลัย	3.76	0.77	ดี	3.89	0.74	ดี
2.9	เป็นแก่น (Theme) ในการสื่อสารองค์กรทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาและ/หรือการประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ	3.66	0.76	ดี	3.85	0.77	ดี
3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย							
3.1	สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ สะท้อนถึงคุณลักษณะของมหาวิทยาลัย มีความยืดหยุ่นและชัดเจน	3.76	0.72	ดี	3.92	0.73	ดี
3.2	บ่งบอกถึงความเก่าแก่/ความยิ่งใหญ่/ความมีประสบการณ์ของมหาวิทยาลัย	3.84	0.83	ดี	4.02	0.78	ดี
3.3	สะท้อนภาพที่ปรากฏต่อสาธารณชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยว่ามหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร	3.72	0.75	ดี	3.88	0.76	ดี
3.4	สะท้อนความเชื่อและความรู้สึกที่สาธารณชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อมหาวิทยาลัย	3.77	0.77	ดี	3.85	0.76	ดี
3.5	ทำให้สาธารณชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเกิดความทรงจำที่ดีต่อมหาวิทยาลัยจากการเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ	3.74	0.78	ดี	3.85	0.80	ดี
3.6	ไม่เกินความเป็นจริง มีความน่าเชื่อถือ เข้าใจง่ายและเป็นรูปธรรม	3.75	0.75	ดี	3.84	0.76	ดี
3.7	ครอบคลุมหลายมิติทั้งผลิตภัณฑ์/บริการ ผู้บริหาร/การบริหารบุคลากร/ผู้ให้บริการ อุปกรณ์และเทคโนโลยี สถานที่ความสำเร็จ พลวัต/ความก้าวหน้าทันสมัย ธรรมชาติความรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสารและภาพลักษณ์โดยรวม	3.69	0.77	ดี	3.81	0.77	ดี
3.8	สะท้อนถึงความมีส่วนร่วมของบุคลากร และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	3.67	0.79	ดี	3.79	0.79	ดี
3.9	ช่วยดึงดูดบุคคลที่สนใจ/บุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงานกับมหาวิทยาลัย และสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรอื่น ๆ	3.68	0.81	ดี	3.80	0.78	ดี
4. แปรนัยมหาวิทยาลัย							
4.1	สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และมีความลงตัวของกลยุทธ์มหาวิทยาลัยและความคิดสร้างสรรค์	3.79	0.81	ดี	3.88	0.81	ดี
4.2	เป็นผลจากภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งสิ่งที่จับต้องได้และสิ่งที่จับต้องไม่ได้	3.76	0.77	ดี	3.86	0.80	ดี
4.3	เป็นสินทรัพย์ที่ช่วยสร้างคุณค่า (ความภูมิใจหรือความไว้วางใจ) ความหมายและมูลค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย	3.80	0.76	ดี	3.91	0.80	ดี
4.4	ตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยได้ทุกกลุ่ม	3.71	0.80	ดี	3.83	0.81	ดี
4.5	มีความเป็นสากล และช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.56	0.83	ดี	3.77	0.83	ดี
4.6	มีความเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์/สินค้าหรือบริการ และเป็นประสบการณ์ร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	3.64	0.80	ดี	3.80	0.82	ดี

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อที่	การยอมรับ สภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์			นักศึกษา		
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
4. แบนด์มหาวิทยาลัย							
4.7	จดจำง่ายและสร้างความแตกต่างกับมหาวิทยาลัยอื่นอย่างเด่นชัด และ โน้มน้าวความคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาสัมผัสมหาวิทยาลัย	3.69	0.85	ดี	3.87	0.82	ดี
4.8	บ่งบอกถึงคุณสมบัติ/บุคลิกภาพ (Personality) ของมหาวิทยาลัย	3.72	0.80	ดี	3.89	0.81	ดี
4.9	บ่งบอกตำแหน่ง (Position) ของมหาวิทยาลัย เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัย อื่น	3.69	0.84	ดี	3.81	0.80	ดี
4.10	ช่วยประกันคุณภาพและความเสี่ยงให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของมหาวิทยาลัย	3.65	0.83	ดี	3.77	0.77	ดี
4.11	ให้ความพึงพอใจด้านกายภาพ ด้านอารมณ์หรือสุนทรียภาพให้กับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย	3.70	0.88	ดี	3.77	0.78	ดี
4.12	แสดงออกถึงความมีศีลธรรม ความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือ และ สะท้อนความจริงหรือตัวตนที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย	3.78	0.75	ดี	3.87	0.81	ดี
4.13	มีความตั้งใจ มีชีวิตชีวา และแข็งแกร่ง และช่วยสร้าง ความภาคภูมิใจต่อแบนด์มหาวิทยาลัยโดยมีพฤติกรรมหรือผลิตภัณฑ์/ สินค้าใหม่หรือการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.78	ดี	3.82	0.80	ดี
4.14	สามารถพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องได้	3.66	0.78	ดี	3.81	0.77	ดี
4.15	สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้อย่างสม่ำเสมอ และมีการส่งผ่านแนวคิด แบบบอกต่อหรือปากต่อปาก	3.65	0.80	ดี	3.77	0.81	ดี
5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์							
5.1	บอกเล่าให้สาธารณชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้รับทราบถึงผลงานที่ดีของ มหาวิทยาลัย เพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดี ของมหาวิทยาลัย	3.78	0.79	ดี	3.85	0.82	ดี
5.2	ถ่ายทอดความมุ่งมั่นและความจริงใจของมหาวิทยาลัยต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม	3.72	0.80	ดี	3.86	0.76	ดี
5.3	ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัย	3.73	0.78	ดี	3.84	0.80	ดี
5.4	สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทั้งแบบเป็นทางการและไม่ เป็นทางการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาที่ง่าย ๆ ชัดเจน	3.74	0.75	ดี	3.84	0.80	ดี
5.5	นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง มีความหมายเป็นประโยชน์ ดึงดูดความ สนใจเฉพาะเจาะจง เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์	3.76	0.75	ดี	3.87	0.78	ดี
5.6	มีช่องทางหรือสื่อหลากหลายทำให้สะดวกในการติดต่อ สื่อสาร เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีส่วนร่วมหรือปฏิสัมพันธ์ ตอบกลับ	3.75	0.76	ดี	3.84	0.83	ดี
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย							
6.1	นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ค่านิยม และเป้าหมายตอบสนองต่อ ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม	3.70	0.73	ดี	3.86	0.74	ดี
6.2	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความไว้วางใจ (Reliability) ต่อสินค้า/บริการของ มหาวิทยาลัย เช่น หลักสูตร การเรียนการสอน	3.76	0.76	ดี	3.87	0.78	ดี

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อที่	การยอมรับ สภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์			นักศึกษา		
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย							
6.3	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อถือ (Credibility) ในสถานะการเงินของมหาวิทยาลัย	3.71	0.78	ดี	3.77	0.78	ดี
6.4	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่น (Trustworthiness) ต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยและแบรนด์มหาวิทยาลัย	3.71	0.78	ดี	3.86	0.76	ดี
6.5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติจากมหาวิทยาลัย	3.79	0.79	ดี	3.83	0.83	ดี
6.6	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักว่ามหาวิทยาลัยส่งเสริมสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	3.72	0.75	ดี	3.89	0.78	ดี
6.7	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในประเด็นความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.69	0.76	ดี	3.86	0.83	ดี
6.8	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเกื้อกูลกันในทุกเรื่อง	3.72	0.75	ดี	3.79	0.79	ดี
6.9	วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเอื้อต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	3.68	0.81	ดี	3.84	0.80	ดี
การจัดการชื่อเสียงองค์กร							
7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย							
การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร		3.71	0.66	ดี	3.85	0.61	ดี
7.1	ได้แรงกระตุ้นจากนโยบายรัฐ สภาพสังคม การตลาด การแข่งขันและเทคโนโลยี โดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายรวมของมหาวิทยาลัย และเน้นอนาคต	3.78	0.79	ดี	3.89	0.80	ดี
7.2	กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยชัดเจน	3.79	0.79	ดี	3.88	0.81	ดี
7.3	มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และนำไปปฏิบัติ/ดำเนินงานได้อย่างเป็นขั้นตอนด้วยสื่อทั้งแบบออนไลน์และแบบออฟไลน์	3.73	0.82	ดี	3.93	0.81	ดี
7.4	มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีระบบประสานงานภายในที่สนับสนุนการดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน	3.72	0.85	ดี	3.84	0.80	ดี
7.5	บูรณาการวิสัยทัศน์ นโยบาย การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว	3.71	0.82	ดี	3.84	0.81	ดี
7.6	ผลานกลยุทธ์ อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และแบรนด์ให้ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสม่ำเสมอ	3.70	0.79	ดี	3.89	0.80	ดี
7.7	มีการดำเนินงาน/ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย ค่านิยม โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างบุคลากร	3.75	0.83	ดี	3.84	0.78	ดี
7.8	มีความพร้อมและเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการแข่งขันสามารถปรับตัว/รับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่	3.69	0.77	ดี	3.88	0.77	ดี
7.9	สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นก่อนหลัง	3.59	0.86	ดี	3.77	0.81	ดี
7.10	มีบทบาททั้งระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก มีความเป็นสากล/ความเป็นนานาชาติ	3.71	0.78	ดี	3.80	0.81	ดี

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อที่	การยอมรับ สภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์			นักศึกษา		
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร		3.71	0.66	ดี	3.85	0.61	ดี
7.11	มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงและพัฒนาให้มี การจัดการที่ดีและเหมาะสม	3.63	0.79	ดี	3.81	0.78	ดี
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย		3.66	0.77	ดี	3.85	0.67	ดี
7.12	เป็นแรงผลักดันสำคัญในการสร้างชื่อเสียงองค์กร	3.71	0.81	ดี	3.85	0.80	ดี
7.13	มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน	3.60	0.90	ดี	3.82	0.82	ดี
7.14	มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ	3.65	0.88	ดี	3.87	0.81	ดี
7.15	มีการบริหารจัดการภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพ	3.59	0.89	ดี	3.82	0.83	ดี
7.16	มีบทบาทในการประเมิน ทบทวน ปรับปรุงแผนและควบคุมกำกับให้ เป็นไปตามแผน	3.71	0.85	ดี	3.86	0.83	ดี
7.17	มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์	3.66	0.85	ดี	3.84	0.82	ดี
7.18	มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นตัวกำกับ การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	3.71	0.88	ดี	3.90	0.81	ดี
การเงิน		3.59	0.80	ดี	3.70	0.80	ดี
7.19	มีงบประมาณพอเพียง สอดคล้องกับความต้องการใช้สอยของ มหาวิทยาลัย	3.60	0.87	ดี	3.65	0.90	ดี
7.20	มีสถานะ/ผลประกอบการด้านการเงินแข็งแกร่ง	3.60	0.86	ดี	3.73	0.87	ดี
7.21	สร้างความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	3.57	0.91	ดี	3.71	0.90	ดี
การตลาด		3.67	0.72	ดี	3.77	0.72	ดี
7.22	เป็นผู้นำด้านการตลาด เช่น มีหลักสูตรที่ดีตรงตาม ความต้องการของผู้เรียนและผู้บัณฑิต	3.64	0.86	ดี	3.77	0.84	ดี
7.23	ผลผลิตมีคุณภาพ เช่น บัณฑิตที่จบแล้วมีงานทำ	3.67	0.80	ดี	3.74	0.83	ดี
7.24	มีความยั่งยืน/มั่นคง/สามารถอยู่รอดในระยะยาว	3.70	0.79	ดี	3.80	0.79	ดี
7.25	มีการตรวจสอบจุดอ่อนและประเมินผลภาพลักษณ์ในด้าน ต่าง ๆ เป็นประจำ เช่น สถานะทางการเงิน การบริหารงานบุคคล ความ รับผิดชอบต่อสังคม หรือคุณภาพการเรียนการสอน	3.65	0.79	ดี	3.78	0.81	ดี
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย		3.67	0.73	ดี	3.78	0.71	ดี
7.26	มีทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า และประชาชนทั่วไป	3.67	0.81	ดี	3.83	0.80	ดี
7.27	มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอกมหาวิทยาลัย	3.70	0.79	ดี	3.78	0.80	ดี
7.28	สามารถตอบสนองความต้องการเกินกว่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ มหาวิทยาลัยต้องการ/คาดหวัง	3.62	0.78	ดี	3.75	0.80	ดี
การเรียนการสอน		3.61	0.67	ดี	3.74	0.69	ดี
7.29	เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน	3.67	0.74	ดี	3.77	0.79	ดี
7.30	มีสัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษาอย่างเหมาะสม	3.57	0.85	ดี	3.74	0.86	ดี
7.31	มีนวัตกรรมการเรียนการสอนทันสมัย	3.53	0.83	ดี	3.69	0.81	ดี
7.32	มีหลักสูตรทันสมัย ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เข้ากับสถานการณ์และ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	3.75	0.73	ดี	3.79	0.82	ดี
7.33	มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของห้องเรียนเหมาะสมกับ การเรียนการสอน	3.60	0.87	ดี	3.77	0.89	ดี
7.34	มีอุปกรณ์การเรียนการสอนในห้องเรียนทันสมัยและครบครัน	3.47	0.95	พอใช้	3.70	0.91	ดี

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อที่	การยอมรับ สภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์			นักศึกษา		
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
การเรียนการสอน		3.61	0.67	ดี	3.74	0.69	ดี
7.35	มีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับสิ่งที่ได้รับกับค่าเล่าเรียน	3.63	0.80	ดี	3.76	0.89	ดี
7.36	มีคุณภาพการสอนที่ดี/เป็นเลิศ	3.64	0.77	ดี	3.74	0.83	ดี
7.37	มีความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	3.56	0.86	ดี	3.68	0.91	ดี
7.38	สนับสนุนกิจกรรมนักศึกษาทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	3.64	0.78	ดี	3.71	0.87	ดี
การวิจัย/การบริการวิชาการ		3.52	0.78	ดี	3.74	0.71	ดี
7.39	เป็นผู้นำด้านการวิจัย	3.53	0.88	ดี	3.75	0.81	ดี
7.40	มีปริมาณงานวิจัยของอาจารย์/บุคลากรที่เหมาะสม	3.48	0.88	พอใช้	3.75	0.83	ดี
7.41	มีรายได้จากการทำวิจัยของอาจารย์/บุคลากร หรือหน่วยงานพิเศษ	3.50	0.92	พอใช้	3.74	0.84	ดี
7.42	มีผลงานวิจัยมีชื่อเสียงหรือได้รับรางวัล	3.53	0.91	ดี	3.72	0.86	ดี
7.43	มีคุณภาพการวิจัยที่ดี/เป็นเลิศ และนำผลการวิจัยไปปรับใช้กับ สถานการณ์ต่างๆ ในสังคมได้	3.57	0.85	ดี	3.76	0.86	ดี
7.44	มีงบประมาณสนับสนุนการทำวิจัยพอเพียง	3.51	0.90	ดี	3.69	0.88	ดี
อื่น ๆ		3.48	0.78	พอใช้	3.70	0.73	ดี
7.45	มีศูนย์การศึกษาออกที่ตั้ง/วิทยาเขตหลายแห่ง	3.25	1.14	พอใช้	3.66	0.89	ดี
7.46	มีสิ่งอำนวยความสะดวก/สิ่งปลูกสร้างที่เป็นทุนการดำเนินงาน	3.53	0.95	ดี	3.69	0.85	ดี
7.47	มีวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.54	0.88	ดี	3.71	0.86	ดี
7.48	มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.53	0.86	ดี	3.72	0.83	ดี
7.49	มีพันธมิตร/หุ้นส่วน/เครือข่าย/ชุมชนที่สนับสนุนกัน	3.54	0.84	ดี	3.72	0.82	ดี
8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย							
8.1	สามารถดำเนินงานแบบมืออาชีพให้เป็นที่ไว้วางใจ น่าเชื่อถือ และ เชื่อมั่นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	3.71	0.72	ดี	3.86	0.76	ดี
8.2	สามารถรักษาชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในสายตาและใน ใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม	3.69	0.73	ดี	3.85	0.73	ดี
8.3	สามารถรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยเอาไว้ได้อย่างต่อเนื่อง	3.72	0.74	ดี	3.85	0.76	ดี
8.4	สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับศิษย์เก่า และมีศิษย์เก่าเป็นผู้ต่อ ยอดชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	3.69	0.77	ดี	3.86	0.79	ดี
8.5	สามารถนำความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้เป็นกลไกการเสริม สร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย	3.71	0.72	ดี	3.87	0.78	ดี
9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย							
9.1	มีวิธีการหรือแนวทางการฟื้นฟูชื่อเสียงหรือแก้ไขชื่อเสียงที่ เสียไปของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกันตามแต่สถานการณ์	3.59	0.73	ดี	3.76	0.80	ดี
9.2	มีแผนหรือแนวทางปกป้องชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัย	3.60	0.72	ดี	3.80	0.81	ดี
9.3	มีกลไกการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารจัดการ เทคโนโลยี การถือครองสิ่งสิทธิทรัพย์สิน	3.64	0.75	ดี	3.79	0.78	ดี
10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย							
10.1	มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและดำเนินการตามแผนอย่าง เป็นขั้นตอน	3.64	0.77	ดี	3.81	0.80	ดี
10.2	มีการวิจัยหรือสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กรหรือ แบรนด์องค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	3.57	0.85	ดี	3.80	0.79	ดี

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อที่	การยอมรับ สภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์			นักศึกษา		
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย							
10.3	มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทั้งเชิงรับและรุกอย่างสม่ำเสมอ	3.58	0.79	ดี	3.80	0.82	ดี
10.4	มีการนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	3.61	0.79	ดี	3.80	0.78	ดี
10.5	มีผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกดี/เป็นที่ยอมรับของสังคม	3.66	0.76	ดี	3.84	0.77	ดี
10.6	มีรางวัลที่เป็นที่ยอมรับทั้งระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก	3.61	0.80	ดี	3.86	0.82	ดี
มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร							
11. ความรับผิดชอบต่อสังคม							
11.1	มีการลงทุนในกิจกรรม/โครงการที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม	3.62	0.79	ดี	3.85	0.79	ดี
11.2	หาพันธมิตร/เครือข่ายทำกิจกรรม/โครงการที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม	3.68	0.76	ดี	3.81	0.78	ดี
11.3	พัฒนามหาวิทยาลัยภายใต้หลักธรรมาภิบาล	3.67	0.75	ดี	3.77	0.80	ดี
11.4	เพิ่มศักยภาพการแข่งขันที่ไม่เอาเปรียบสังคม	3.71	0.73	ดี	3.79	0.82	ดี
12. การจัดการสิ่งแวดล้อม							
12.1	สถานที่ทำงาน/สภาพแวดล้อมการทำงานดี ปลอดภัย	3.78	0.76	ดี	3.86	0.78	ดี
12.2	สภาพห้องเรียนมีบรรยากาศเหมาะสมกับการเรียนและมีความปลอดภัย	3.66	0.83	ดี	3.74	0.82	ดี
12.3	มีการลงทุนด้านสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย	3.65	0.85	ดี	3.76	0.85	ดี
12.4	มีการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมลพิษด้านต่าง ๆ เช่น เสียง น้ำ อากาศ ฯลฯ ต่อชุมชนหรือสังคมภายนอก	3.67	0.82	ดี	3.76	0.84	ดี
13. การจัดการทรัพยากรบุคคล							
13.1	มีอาจารย์ พนักงาน/บุคลากรที่มีคุณภาพและมีคุณค่าต่อมหาวิทยาลัย	3.80	0.72	ดี	3.84	0.81	ดี
13.2	อาจารย์ พนักงาน/บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของร่วมมหาวิทยาลัย	3.73	0.73	ดี	3.84	0.80	ดี
13.3	อาจารย์ พนักงาน/บุคลากรมีความรักดีต่อมหาวิทยาลัย	3.77	0.73	ดี	3.84	0.77	ดี
13.4	อาจารย์ พนักงาน/บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำงานข้ามสายงานได้	3.69	0.75	ดี	3.86	0.79	ดี
13.5	มีค่าตอบแทนสวัสดิการ สิ่งจูงใจและการประเมินผลที่ดี/เหมาะสม	3.66	0.82	ดี	3.79	0.77	ดี
13.6	มีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	3.61	0.84	ดี	3.76	0.81	ดี
14. การจัดการความเสี่ยงองค์กร							
14.1	มีแผนบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมหาวิทยาลัยแบบองค์รวม	3.68	0.76	ดี	3.85	0.77	ดี
14.2	มีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ให้ความสำคัญและมีความสุภาพกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.71	0.76	ดี	3.84	0.74	ดี
14.3	มีกลไกหรือเทคนิคในการสยบข่าวลือ	3.56	0.83	ดี	3.77	0.81	ดี
14.4	มีการดำเนินการแก้ไขปัญหา ข้อผิดพลาด หรือความเข้าใจผิดอย่างรวดเร็ว	3.58	0.82	ดี	3.80	0.80	ดี
14.5	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	3.60	0.82	ดี	3.77	0.85	ดี
14.6	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	3.62	0.82	ดี	3.75	0.82	ดี

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อที่	การยอมรับ สภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์			นักศึกษา		
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
14. การจัดการความเสี่ยงองค์กร							
14.7	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ เช่น การรักษาอาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพ	3.59	0.86	ดี	3.83	0.76	ดี
14.8	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.64	0.81	ดี	3.78	0.77	ดี
14.9	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านการตลาด	3.58	0.84	ดี	3.78	0.80	ดี
14.10	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิต	3.52	0.82	ดี	3.74	0.80	ดี
14.11	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน	3.56	0.82	ดี	3.76	0.79	ดี
14.12	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ	3.51	0.80	ดี	3.72	0.81	ดี
14.13	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านการเมือง	3.49	0.84	พอใช้	3.69	0.79	ดี
14.14	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านอาชญากรรม	3.54	0.83	ดี	3.75	0.80	ดี
14.15	มีการกระจายความเสี่ยง	3.53	0.80	ดี	3.74	0.76	ดี
15. การจัดการความขัดแย้ง							
15.1	มีแผนการป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยด้วยการจัดการประเด็นปัญหาขององค์กร	3.48	0.82	พอใช้	3.79	0.82	ดี
15.2	มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วด้วยการสื่อสารภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง	3.52	0.82	ดี	3.79	0.80	ดี
15.3	มีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยการจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต	3.52	0.81	ดี	3.79	0.81	ดี
15.4	มีการเร่งฟื้นฟูความเชื่อมั่นให้กลับคืนมาเพื่อให้เป็นที่ยอมรับด้วยการจัดการชื่อเสียง	3.55	0.82	ดี	3.79	0.83	ดี
16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต							
16.1	มีแผนรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย	3.54	0.80	ดี	3.85	0.81	ดี
16.2	หากเกิดวิกฤตขึ้นสามารถจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.53	0.82	ดี	3.79	0.81	ดี
16.3	สามารถกอบกู้ชื่อเสียงที่เสียหายจากวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	3.50	0.86	พอใช้	3.79	0.84	ดี

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏรายข้อในแต่ละด้านของอาจารย์และนักศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดี (3.51 – 3.93) จำนวน 149 ข้อ และรองลงมาคือ ระดับพอใช้ (3.25 – 3.50) จำนวน 7 ข้อ (ด้านการสร้างชื่อเสียงองค์กร – ข้อ 7.34 ข้อ 7.40 ข้อ 7.41 และข้อ 7.45 ด้านการจัดการความเสี่ยงองค์กร – ข้อ 14.13 ด้านการจัดการความขัดแย้ง – ข้อ 15.1 และด้านการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต – ข้อ 16.3) และความคิดเห็นของนักศึกษามีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.65 – 4.02)

ด้านกลยุทธ์มหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.63 – 3.96) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 1.1 ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.93, นักศึกษา = 3.96)

ด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.66 – 3.95) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 2.1 เป็นสิ่งที่คิดและสร้างสรรค์ขึ้นโดยมหาวิทยาลัยเองเพื่อแสดงความเป็นตัวตนของมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.87, นักศึกษา = 3.95)

ด้านภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.67 – 4.02) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 3.2 บอบบอกถึงความเก่าแก่/ความยิ่งใหญ่/ความมีประสบการณ์ของมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.84, นักศึกษา = 4.02)

ด้านแบรนด์มหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.56 – 3.91) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 4.3 เป็นสินทรัพย์ที่ช่วยสร้างคุณค่า (ความภูมิใจหรือความไว้วางใจ) ความหมายและมูลค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.80, นักศึกษา = 3.91)

ด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.72 – 3.87) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 5.1 บอกเล่าให้สาธารณชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ รับทราบถึงผลงานที่ดีของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.78) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 5.5 นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง มีความหมายเป็นประโยชน์ ดึงดูดความสนใจ เฉพาะเจาะจง เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.87)

ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.68 – 3.89) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 6.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติจากมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.79) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 6.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักรู้ว่ามหาวิทยาลัยมุ่งส่งเสริมสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.89)

ด้านการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดี (3.51 – 3.93) โดยในด้านย่อยการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.59 – 3.93) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.2 กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยชัดเจน โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.79) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.3 มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และนำไปปฏิบัติ/ดำเนินงานได้อย่างเป็นขั้นตอนด้วยสื่อทั้งแบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.93)

ด้านย่อยผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.59 – 3.86) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.16 มีบทบาทในการประเมิน ทบทวน ปรับปรุงแผนและควบคุมกำกับให้เป็นไปตามแผน โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.71, นักศึกษา = 3.86)

ด้านย่อยการเงิน มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.57 – 3.73) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.20 มีสถานะ/ผลประกอบการด้านการเงินแข็งแกร่ง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.60, นักศึกษา = 3.73)

ด้านย่อยการตลาด มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.64 – 3.80) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.24 มีความยั่งยืน/มั่นคง/สามารถอยู่รอดในระยะยาว โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.70, นักศึกษา = 3.80)

ด้านย่อยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.62 – 3.83) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.27 มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.70) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.26 มีทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า และประชาชนทั่วไป โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.83)

ด้านย่อยการเรียนการสอน ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดี (3.53 – 3.79) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.32 มีหลักสูตรทันสมัย ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เข้ากับสถานการณ์และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.75, นักศึกษา = 3.79)

ด้านย่อยการวิจัย/การบริการวิชาการ ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดี (3.51 – 3.76) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.43 มีคุณภาพการวิจัยที่ดี/เป็นเลิศ และนำผลการวิจัยไปปรับใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ในสังคมได้ โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.57, นักศึกษา = 3.76)

ด้านย่อยอื่น ๆ ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดี (3.54 – 3.72) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.47 มีวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.54) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 7.48 มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.72)

ด้านการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.69 – 3.87) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 8.3 สามารถรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยเอาไว้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.72) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ

ข้อ 8.5 สามารถนำความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้เป็นกลไกเสริมสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.87)

ด้านการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.59 – 3.80) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 9.3 มีกลไกการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารจัดการ เทคโนโลยี การถือครองอสังหาริมทรัพย์ โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.64) และ นักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 9.2 มีแผนหรือแนวทางปกป้องชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.80)

ด้านการยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.57 – 3.86) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 10.5 มีผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกดี/เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.66) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 10.6 มีรางวัลที่เป็นที่ยอมรับทั้งระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.86)

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.62 – 3.85) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ ข้อ 11.4 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันที่ไม่เอาเปรียบสังคม โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.71) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 11.1 มีการลงทุนในกิจกรรม/โครงการที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.85)

ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.65 – 3.86) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 12.1 สถานที่ทำงาน/สภาพแวดล้อมการทำงานดี ปลอดภัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.78, นักศึกษา = 3.86)

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดีทุกข้อ (3.61 – 3.86) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ ข้อ 13.1 มีอาจารย์ พนักงาน/บุคลากรที่มีคุณภาพและมีคุณค่าต่อมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.80) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 13.4 อาจารย์ พนักงาน/บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำงานข้ามสายงานได้ โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.86)

ด้านการจัดการความเสี่ยงองค์กร ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดี (3.51 – 3.85) อาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ ข้อ 14.2 มีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ให้ความสำคัญและมีความสุภาพกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.71) และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 14.1 มีแผนบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมหาวิทยาลัยแบบองค์รวม โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (3.85)

ด้านการจัดการความขัดแย้ง ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดี (3.52 – 3.79) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ ข้อ 15.4 มีการเร่งฟื้นฟูความเชื่อมั่นให้กลับคืนมา

เพื่อให้เป็นที่ยอมรับด้วยการจัดการชื่อเสียง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.55, นักศึกษา = 3.79)

ด้านการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับดี (3.53 - 3.85) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในข้อ 16.1 มีแผนรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.54, นักศึกษา = 3.85)

3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้สถิติทดสอบ t (t-test) ในการทดสอบค่าเฉลี่ยเลขคณิตของตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งครอบคลุมการทดสอบในรายองค์ประกอบ รายด้าน และด้านย่อยการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

รายองค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร การจัดการชื่อเสียงองค์กร และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร (ตารางที่ 4.19) รายด้าน ได้แก่ กลยุทธ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แปรนดัมมหาวิทยาลัย การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยงองค์กร การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (ตารางที่ 4.20) และด้านย่อยการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร ผู้บริหารมหาวิทยาลัย การเงิน การตลาด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การเรียนการสอน การวิจัย/การบริการวิชาการ และอื่น ๆ (ตารางที่ 4.21)

ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละองค์ประกอบของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

สภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	สถานภาพ	n	\bar{X}	SD	t	df	p
องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร	อาจารย์	512	3.72	0.55	3.616**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.85	0.53			
การจัดการชื่อเสียงองค์กร	อาจารย์	512	3.63	0.60	4.354**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.79	0.59			
มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร	อาจารย์	512	3.61	0.60	4.839**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.79	0.57			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละองค์ประกอบของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งในองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร การจัดการชื่อเสียงองค์กร และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏได้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสูงกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทุกองค์ประกอบ

ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละด้านของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	สถานภาพ	n	\bar{X}	SD	t	df	p
1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.71	0.61	3.197**	1018	0.001
	นักศึกษา	508	3.83	0.57			
2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.77	0.61	3.076**	1018	0.002
	นักศึกษา	508	3.88	0.57			
3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.73	0.61	3.425**	1018	0.001
	นักศึกษา	508	3.86	0.58			
4. แบรินด์มหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.70	0.61	3.551**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.83	0.59			

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	สถานภาพ	n	\bar{X}	SD	t	df	p
5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	อาจารย์	512	3.75	0.66	2.533**	1018	0.011
	นักศึกษา	508	3.85	0.65			
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.72	0.62	3.097**	1018	0.002
	นักศึกษา	508	3.84	0.62			
7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.62	0.61	4.133**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.78	0.59			
8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.70	0.63	3.768**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.85	0.65			
9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.61	0.66	3.916**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.78	0.72			
10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.61	0.68	5.083**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.82	0.67			
11. ความรับผิดชอบต่อสังคม	อาจารย์	512	3.67	0.67	3.252**	1018	0.001
	นักศึกษา	508	3.81	0.70			
12. การจัดการสิ่งแวดล้อม	อาจารย์	512	3.69	0.72	2.053**	1018	0.040
	นักศึกษา	508	3.78	0.71			
13. การจัดการทรัพยากรบุคคล	อาจารย์	512	3.71	0.64	2.819**	1018	0.005
	นักศึกษา	508	3.82	0.65			
14. การจัดการความเสี่ยงองค์กร	อาจารย์	512	3.58	0.66	4.742**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.77	0.60			
15. การจัดการความขัดแย้ง	อาจารย์	512	3.52	0.75	6.000**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.79	0.71			
16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต	อาจารย์	512	3.67	0.78	6.037**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.81	0.74			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละด้านของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งด้านกลยุทธ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์/ เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แบรินด์มหาวิทยาลัย การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การบำรุงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความเสี่ยงองค์กร การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏได้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสูงกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกด้าน

ตารางที่ 4.21 ค่าสถิติการทดสอบระดับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการสร้างชื่อเสียงของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	สถานภาพ	n	\bar{X}	SD	t	df	p
การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร	อาจารย์	512	3.71	0.66	3.554**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.85	0.61			
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.66	0.77	4.227**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.85	0.67			
การเงิน	อาจารย์	512	3.59	0.80	2.121*	1018	0.034
	นักศึกษา	508	3.70	0.80			
การตลาด	อาจารย์	512	3.67	0.72	2.334*	1018	0.020
	นักศึกษา	508	3.77	0.72			
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	อาจารย์	512	3.67	0.73	2.641**	1018	0.008
	นักศึกษา	508	3.78	0.71			
การเรียนการสอน	อาจารย์	512	3.61	0.67	3.027**	1018	0.003
	นักศึกษา	508	3.74	0.69			
การวิจัย/การบริการทางวิชาการ	อาจารย์	512	3.52	0.78	4.639**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.74	0.71			
อื่น ๆ	อาจารย์	512	3.48	0.78	4.622**	1018	0.000
	นักศึกษา	508	3.70	0.73			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏด้านย่อยการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การเรียนการสอน การวิจัย/การบริการทางวิชาการ และอื่น ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านย่อยการเงินและการตลาดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏได้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสูงกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกด้านย่อย

4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเป็นการทดสอบหรือเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปที่เป็นอิสระต่อกันกับตัวแปรต้น/ตัวแปรอิสระ 1 ตัว ด้วยสถิติทดสอบ F ซึ่งเป็นค่าสัดส่วนระหว่างความแปรปรวนระหว่างกลุ่มกับความแปรปรวนภายในกลุ่ม ซึ่งในการวิจัยนี้เป็นการทดสอบว่าค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการของชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏแตกต่างกันหรือไม่ โดยมีตัวแปรต้น/ตัวแปรอิสระ คือ การยอมรับสภาพการจัดการของชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร การจัดการชื่อเสียงองค์กร และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (ตารางที่ 4.22-4.29)

2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่มที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (ตารางที่ 4.30-4.37)

ONE-WAY ANOVA ความคิดเห็นต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียง (T)

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	10.294	2	5.147	17.477	.000
ภายในกลุ่ม	299.520	1017	0.295		
รวม	309.815	1019			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 (ตารางที่ 4.23)

Dunnett's T_3

ตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ

สถานภาพผู้ตอบ	\bar{X}	อาจารย์	นักศึกษา ระดับปริญญาตรี	นักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา
		3.66	3.76	4.00
อาจารย์	3.66		.11*	.38*
นักศึกษาระดับปริญญาตรี	3.76			.26*
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	4.00			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏของอาจารย์แตกต่างกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์และนักศึกษาระดับปริญญาตรี

ONE-WAY ANOVA องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร (T1)

ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	7.462	2	3.731	13.010	.000
ภายในกลุ่ม	291.663	1017	.287		
รวม	299.126	1019			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 (ตารางที่ 4.25)

Dunnett's T_3

ตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ

สถานภาพผู้ตอบ	ค่าเฉลี่ย	นักศึกษา		
		อาจารย์	ระดับปริญญาตรี	นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
		3.72	3.81	4.02
อาจารย์	3.72		0.08	0.30*
นักศึกษาระดับปริญญาตรี	3.81			0.22*
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	4.02			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กรของอาจารย์แตกต่างกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กรโดยเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์และนักศึกษาระดับปริญญาตรี

ONE-WAY ANOVA การจัดการชื่อเสียงองค์กร (T2)

ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	12.106	2	6.053	17.421	.000
ภายในกลุ่ม	353.363	1017	.347		
รวม	365.469	1019			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 (ตารางที่ 4.27)

Dunnett's T_3

ตารางที่ 4.27 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ

สถานภาพผู้ตอบ	\bar{X}	นักศึกษา		
		อาจารย์	ระดับปริญญาตรี	นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
		3.63	3.74	4.00
อาจารย์	3.63		0.11*	0.37*
นักศึกษาระดับปริญญาตรี	3.74			0.26*
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	4.00			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กรของอาจารย์แตกต่างกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กรโดยเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์และนักศึกษาระดับปริญญาตรี

ONE-WAY ANOVA มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร (T3)

ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	12.334	2	6.167	18.148	.000
ภายในกลุ่ม	345.598	1017	.340		
รวม	357.932	1019			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 (ตารางที่ 4.29)

Dunnett's T_3

ตารางที่ 4.29 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ

สถานภาพผู้ตอบ	\bar{X}	อาจารย์	นักศึกษา ระดับปริญญาตรี	นักศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา
		3.61	3.75	3.98
อาจารย์	3.61		0.13*	0.37*
นักศึกษาระดับปริญญาตรี	3.75			0.23*
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	3.98			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรของอาจารย์แตกต่างกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรโดยเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์และนักศึกษาระดับปริญญาตรี

ONE-WAY ANOVA ความคิดเห็นต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียง (T)

ตารางที่ 4.30 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	8.805	4	2.201	7.423	.000
ภายในกลุ่ม	301.009	1015	0.297		
รวม	309.815	1019			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 (ตารางที่ 4.31)

Dunnett's T_3

ตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	กลุ่ม	ภาคเหนือ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคกลาง	ภาคใต้
		รัตนโกสินทร์				
		3.82	3.73	3.83	3.60	3.63
กลุ่มรัตนโกสินทร์	3.82		0.09	0.01	0.22*	0.19
ภาคเหนือ	3.73			0.10	0.13	0.10
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3.83				0.23*	0.20
ภาคกลาง	3.60					0.03
ภาคใต้	3.63					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลางแตกต่างกับผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์และภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ONE-WAY ANOVA องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร (T1)

ตารางที่ 4.32 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	8.269	4	2.067	7.214	.000
ภายในกลุ่ม	290.856	1015	0.287		
รวม	299.126	1019			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe (ตารางที่ 4.33)

Scheffe

ตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	กลุ่ม	ภาคเหนือ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคกลาง	ภาคใต้
		รัตนโกสินทร์				
		3.86	3.78	3.88	3.64	3.74
กลุ่มรัตนโกสินทร์	3.86		0.08	0.03	0.21*	0.12
ภาคเหนือ	3.78			0.11	0.13	0.04
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3.88				0.24*	0.15
ภาคกลาง	3.64					0.10
ภาคใต้	3.74					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กรของผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลางแตกต่างกับผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์และภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ONE-WAY ANOVA การจัดการชื่อเสียงองค์กร (T2)

ตารางที่ 4.34 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	9.301	4	2.325	6.627	.000
ภายในกลุ่ม	356.168	1015	0.351		
รวม	365.469	1019			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 (ตารางที่ 4.35)

Dunnett's T_3

ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	กลุ่ม รัตนโกสินทร์	ภาคเหนือ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคกลาง	ภาคใต้
		3.79	3.71	3.80	3.56	3.71
กลุ่มรัตนโกสินทร์	3.79		0.08	0.11	0.22*	0.20
ภาคเหนือ	3.71			0.09	0.15	0.13
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3.80				0.24*	0.21
ภาคกลาง	3.56					0.02
ภาคใต้	3.71					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กรของผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลางแตกต่างกับผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์และภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ONE-WAY ANOVA มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร (T3)

ตารางที่ 4.36 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	10.112	4	2.528	7.377	.000
ภายในกลุ่ม	347.820	1015	0.343		
รวม	357.932	1019			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 (ตารางที่ 4.37)

Dunnett's T_3

ตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	กลุ่ม	ภาคเหนือ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคกลาง	ภาคใต้
		รัตนโกสินทร์				
		3.81	3.67	3.78	3.58	3.53
กลุ่มรัตนโกสินทร์	3.81		0.14*	0.03	0.23*	0.28*
ภาคเหนือ	3.67			0.11	0.09	0.15
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3.78				0.20*	0.25
ภาคกลาง	3.58					0.06
ภาคใต้	3.53					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T_3 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรของผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลางแตกต่างกับผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์และภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560 - 2569)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและการถอดเทปการระดมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมกระบวนการเทคนิควงล้ออนาคต และข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทิศทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ เฉพาะข้อ 2 และข้อ 3 มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า ตั้งแต่ พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2569 ภายใต้อำนาจสำคัญที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 ข้อ คือ

1. เราคือใคร?
2. เราสำคัญอย่างไร?
3. เราจะรับใช้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร?
4. เราจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
5. เราจะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?

จากนั้นผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำ (ร่าง) ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และภาพอดีต ปัจจุบัน และอนาคตความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมกระบวนการเทคนิควงล้ออนาคตตรวจสอบ และนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาแก้ไขเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอข้อค้นพบที่ได้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ **พาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

- ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาพอดีต ปัจจุบัน และอนาคตความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏ

- ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ทิศทาง เป็นความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร ซึ่งจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ดังกล่าวแล้ว สามารถสังเคราะห์คำตอบเกี่ยวกับ **ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ** ครอบคลุม **วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** ได้แก่ กลยุทธ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แปรนดัมมหาวิทยาลัย การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย **การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** ได้แก่ การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และการยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และ **มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต ดังนี้ คือ

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
1. วิสัยทัศน์: สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการจะเป็นในอีก 10 ปีข้างหน้าในอนาคตเพื่อให้บรรลุถึงชื่อเสียงที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ 2. มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น/เป็นที่พึ่งของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 3. มหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งเรียนรู้ของสาธารณชน 4. มหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสและเป็นความหวังของคนท้องถิ่น/คนชนบท 5. มหาวิทยาลัยที่มีความเก่งและเชี่ยวชาญควบคู่คุณธรรมจริยธรรม 6. มหาวิทยาลัยที่ผลิตบุคลากรเพื่อรับใช้สังคมตามความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ 7. มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงที่ดี เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชุมชน ท้องถิ่น และภูมิภาค 8. มหาวิทยาลัยที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีบนพื้นที่ตลาดอุดมศึกษา 9. มหาวิทยาลัยที่สามารถแข่งขันได้และอยู่รอดอย่างยั่งยืน
2. พันธกิจ: สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเรียนการสอน (สร้างคน) <ul style="list-style-type: none"> - รักษาจุดเด่นด้านการผลิตครู - ดึงดูดผู้เรียนในท้องถิ่น - จัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 2. การวิจัย (สร้างความรู้) <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนางานวิชาการ/สร้างองค์ความรู้เพื่อนำไปพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และสังคม - พัฒนานวัตกรรมจากผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัยให้เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม - เผยแพร่และถ่ายทอดผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย และนวัตกรรมให้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมรับรู้
3. การบริการวิชาการ (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม - เป็นที่พึ่งให้กับสังคมและชี้นำสังคมด้วยความเป็นกลาง

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
2. พันธกิจ: สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ	
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม) <ul style="list-style-type: none"> - สร้างความโดดเด่น/แตกต่าง/เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น - ดำรงรักษาผลงานเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป - เป็นศูนย์รวมของภูมิปัญญาชาวบ้าน/ปราชญ์ท้องถิ่น - เป็นมิตรและร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม 	
3. ค่านิยม: สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และสะท้อนให้เห็นด้วยผลการดำเนินงาน	
1. คุณภาพที่เป็นเลิศ (พันธกิจและการบริหารจัดการ) 2. ธรรมภิบาล/คุณธรรมจริยธรรม 3. ความภาคภูมิใจและความภักดีต่อความเป็นราชภัฏ 4. วัฒนธรรมราชภัฏ <ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักถึงคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน และสังคม - ตระหนักถึงความมีชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยจากอดีต สู่ปัจจุบัน และอนาคต - เป็นที่พึ่งของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม - พัฒนาตนเองให้ทันโลกและทันการเปลี่ยนแปลง - ผนึกกำลังทำงานร่วมกันเป็นทีม - เคารพผู้อื่นและตนเอง - อ่อนน้อม เรียบง่าย ติดดิน เป็นกันเอง เข้าถึงง่าย 	
4. เป้าหมาย: วัตถุประสงค์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งบอกถึงทิศทางหรือความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร	
1. กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และตำแหน่งของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน 2. ผลិតครูและบัณฑิตในสาขาที่มีมหาวิทยาลัยมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญเพื่อรับใช้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 3. ผลิตบัณฑิตที่เน้นคุณภาพมากกว่าเน้นปริมาณ 4. พัฒนาผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรให้เก่งและทันการเปลี่ยนแปลง 5. พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ และรองรับความเปลี่ยนแปลงของสังคม 6. พัฒนาผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ 7. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 8. เป็นมิตรกับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม และไม่ตั้งอยู่บนหอคอยงาช้าง 9. ส่งมอบคุณค่าที่ดีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นที่ยอมรับของสังคม 10. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีสถานะทางการเงินดี	
5. องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
5.1 กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	
	1. ความทันสมัย เข้มแข็ง และชั้นนำสังคม 2. ทิศทาง จุดยืน และตำแหน่งชัดเจน 3. แหล่งผลิตครูของแผ่นดินและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ 4. คุณภาพเป็นเลิศ มีมาตรฐาน น่าเชื่อถือและไว้วางใจ

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
5.1 กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	
	5. การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 6. การส่งมอบคุณค่าที่ดีเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 7. การเข้าถึงประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่
5.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	
	เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย: 1. มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 2. มหาวิทยาลัยแห่งโอกาส ความหวัง และความภาคภูมิใจ อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย: 1. ความเก่ง/ความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง 2. ตัวตนที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
5.3 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	
	1. สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีชื่อเสียงในการผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญ 2. สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีจิตวิญญาณเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม / สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นที่พึ่งของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น 3. สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีผลงานวิชาการและผลงานวิจัยตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ 4. สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่ให้โอกาสทางการศึกษากับผู้เรียน (ทุกเพศ วัย เศรษฐฐานะ อาชีพ ศาสนา และเชื้อชาติ) 5. สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มุ่งธำรงรักษาศิลปวัฒนธรรมของชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ
5.4 แบรินด์มหาวิทยาลัย	
	1. การตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของ “ตราราชภัฏ” ซึ่งเป็นพระราชลัญจกรประจำรัชกาลที่ 9 รวมถึงคำว่า “ราชภัฏ” / “เพลงประจำสถาบัน” 2. ความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจใน “ความเป็นราชภัฏ” “ครุราชภัฏ” และ “ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น” 3. มหาวิทยาลัยแห่ง “โอกาส” “ความหวัง” และ “ความภาคภูมิใจ” 4. ระบบการใช้ชื่อแบรินด์ที่ชัดเจน เช่น มหาวิทยาลัย(ราชภัฏสวนดุสิต) มีแบรินด์หลักหรือแบรินด์องค์กรคือ “มหาวิทยาลัย(ราชภัฏ)สวนดุสิต” แบรินด์รองคือ Home Bakery, Suan Dusit Poll, Suan Dusit Place และ แบรินด์อิสระคือ UNI
5.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	
	1. ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ 2. ความเข้มแข็งของหน่วยงานและบุคลากรด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3. ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4. ความร่วมมือด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5. สัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและท้องถิ่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น โรงเรียน หน่วยงานท้องถิ่น บริษัทท้องถิ่น 6. เป็นเครื่องมือหรือกลไกการสร้างชื่อเสียง ธำรงรักษาชื่อเสียง และฟื้นฟูชื่อเสียง

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
5.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. รัฐบาลคาดหวังการผลิตกำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ 2. ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม 3. สื่อมวลชน/สาธารณชนทั่วไปคาดหวังการทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วมและชั้นนำสังคม 4. ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรคาดหวังความมั่นคง ความก้าวหน้า ความมีเกียรติ ความภาคภูมิใจ และชื่อเสียงจากการทำงาน 5. นักศึกษา บัณฑิต และศิษย์เก่าคาดหวังการยอมรับจากสังคม ตลาดแรงงาน หรือนายจ้าง
6. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
6.1 การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยโดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี 2. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ 3. แปรนติภาพมหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม 4. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 5. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมาภิบาล 6. เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 7. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยชัดเจนและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2. แนวทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยมุ่งชื่อเสียงที่ตีย่างยั่งยืน 3. ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐ 4. คุณภาพนักศึกษา อาจารย์และบุคลากร 5. ผู้เรียนหรือบัณฑิตภาคภูมิใจในความเป็นราชภัฏ 6. งบประมาณสนับสนุน
2) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ 2. การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ยั่งยืน อยู่รอด และแข่งขันได้
3) การเงิน	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 2. การหารายได้เพิ่ม 3. สถานะทางการเงินมั่นคงและเข้มแข็ง
4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การยอมรับของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 2. ความรู้สึกภาคภูมิใจ/เป็นเกียรติจากการเป็นส่วนหนึ่งหรือเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3. ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
6.1 การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
5) การเรียนการสอน	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาอาจารย์ให้เก่งและโดดเด่น 2. การพัฒนาหลักสูตรครูที่โดดเด่น 3. การพัฒนาหลักสูตรอื่น ๆ บนความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย และตอบโจทย์ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ 4. การเป็นที่เลี้ยงให้กับโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา
6) การวิจัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลงานวิจัยที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม 2. ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้พัฒนาชุมชนและท้องถิ่น 3. ผลงานวิจัยเป็นที่รับรู้และยอมรับของสาธารณชน 4. งบประมาณสนับสนุน
7) การบริการวิชาการ	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 2. ขยายการให้บริการทางวิชาการให้กว้างขวางมากขึ้น 3. ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นให้บริการทางวิชาการมากขึ้น
8) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความโดดเด่น/แตกต่าง/เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น 2. รักษาผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป 3. เป็นศูนย์รวมของภูมิปัญญาชาวบ้าน/ปราชญ์ท้องถิ่น 4. ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในสืบสานศิลปวัฒนธรรม
6.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยโดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี 2. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ 3. แบรินดัมมหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม 4. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก เห็นความสำคัญ และมีส่วนร่วม 5. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมาภิบาล 6. เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 7. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
6.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยโดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี 2. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ 3. แบรินดัมมหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม 4. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก เห็นความสำคัญ และมีส่วนร่วม 5. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมาภิบาล 6. การบริหารจัดการเชิงรุก 7. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
6.4 การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสอน – ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพพึงใช้สังคม 2. การวิจัย – ผลงานวิจัยมีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อสังคม 3. อาจารย์และบุคลากรเก่งและมีคุณภาพ 4. บุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัยราชภัฏยอมรับความเป็นราชภัฏ 5. ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานท้องถิ่น นักศึกษา ศิษย์เก่า ฯลฯ
7. มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
7.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 2. การเชื่อมโยงหรือเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการวิชาการ 3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4. การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพพึงใช้สังคม
7.2 การจัดการสิ่งแวดล้อม	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยสีเขียว” 2. การประสานความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และสื่อ 3. การมีที่ปรึกษาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม 4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร 5. งบประมาณสนับสนุน
7.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) 2. การกำหนดสมรรถนะบุคลากร 3. การจัดบุคลากรให้เหมาะกับงาน 4. การรักษามูลค่าบุคลากรที่เก่งหรือมีความสามารถ 5. การมีที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล 6. การทำงานแบบมืออาชีพของบุคลากรด้าน HR ของมหาวิทยาลัย
7.4 การจัดการความเสี่ยง	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรและเป็นระบบ 2. แผนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 3. การดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 4. การมีที่ปรึกษาด้านการจัดการความเสี่ยง 5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร 6. งบประมาณสนับสนุน
7.5 การจัดการความขัดแย้ง	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 2. การควบคุมหรือการป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งภายในองค์กรบานปลายสู่สาธารณชน 3. การให้ความสำคัญกับการไกล่เกลี่ยมากกว่าการใช้กฎ ข้อบังคับ

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

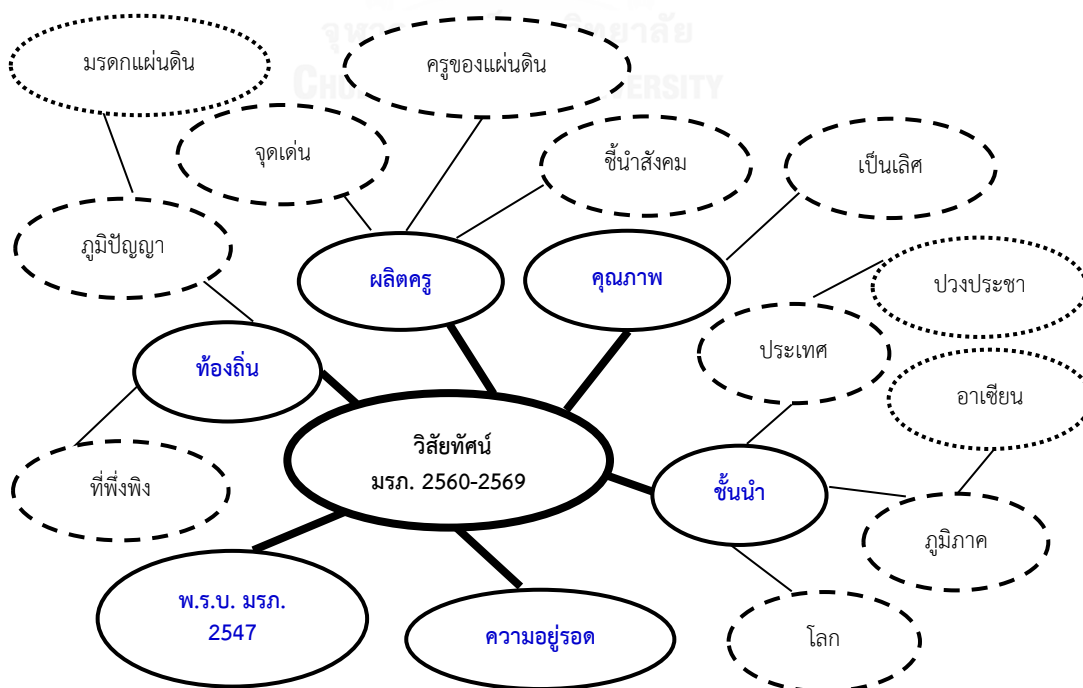
ทิศทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
7.5 การจัดการความขัดแย้ง	
	4. การเคารพ ให้เกียรติ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 5. วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรกัน
7.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต	
	1. การบริหารงานหรือการทำงานเชิงรุก 2. การวางตนเป็นกลาง รอบคอบ และมองรอบด้าน 3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความสามารถ

- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวโน้ม เป็นแนวทางที่น่าจะเป็นไปในทางใดทางหนึ่ง / แนวทางที่ควรดำเนินไป / เป็นการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแนวโน้มที่เกิดขึ้นเป็นผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่อาจส่งผลกระทบเป็นลำดับ ๆ ได้มากถึง 4 ระดับตามสัญลักษณ์ของวงรีที่ต่างกัน และจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ดังกล่าวแล้ว สามารถสังเคราะห์คำตอบเกี่ยวกับแนวโน้มการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ 20 วงล้ออนาคต ดังนี้ คือ



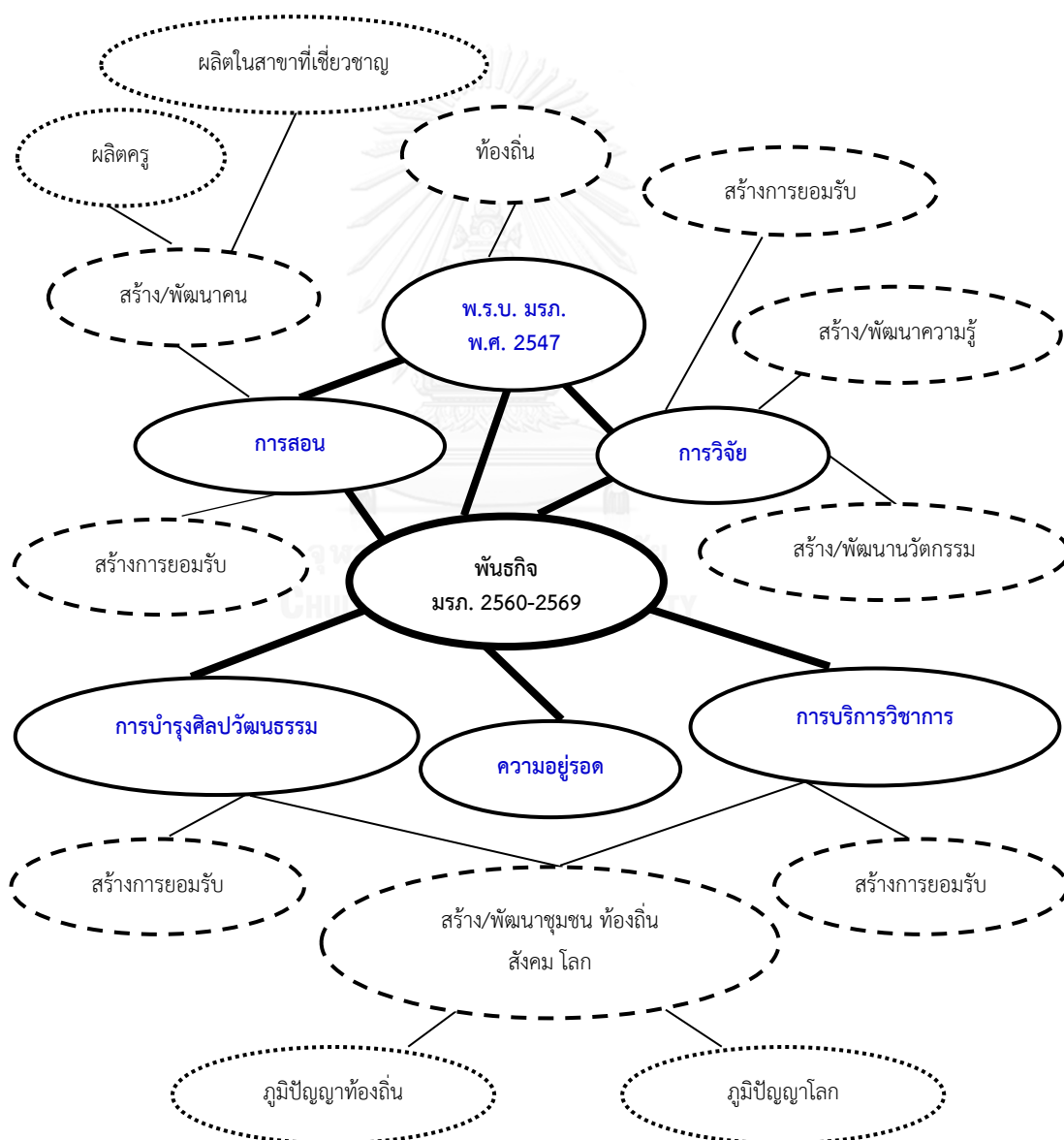
1. วงล้อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569



แผนภูมิที่ 4.1 วงล้อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการจะเป็นในอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้าเพื่อให้บรรลุถึงชื่อเสียงที่ดีและอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอนาคตท่ามกลางความไม่แน่นอนทั้งปวง จากภาพวงล้ออนาคตวิสัยทัศน์ฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น “มหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงและมีความเป็นเลิศในการสร้างองค์ความรู้และการผลิตครูและบัณฑิตตามความถนัดหรือเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย”

2. วงล้อพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569



แผนภูมิที่ 4.2 วงล้อพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569

พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการและอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอนาคตท่ามกลางความไม่แน่นอนทั้งปวง จากสภาพแวดล้อมอนาคตพันธกิจฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

การสอน

1. ผลิตครูและบัณฑิตสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญตามสัดส่วนที่เหมาะสมภายใต้บริบทของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
2. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่
3. พัฒนาอาจารย์เพื่อเป็นกลไกการผลิตบัณฑิต สร้างสรรค์ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย และส่งมอบบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้กับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
4. ผลิตบัณฑิตให้เก่ง มีภูมิปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรม มีความพอดีและพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกันตนเอง และเป็นที่ยอมรับของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม

การวิจัย

1. มุ่งทำวิจัยท้องถิ่นเพื่อให้ได้องค์ความรู้ท้องถิ่น แล้วแปลงองค์ความรู้ท้องถิ่นสู่สากล
2. นำองค์ความรู้สากลมาดัดแปลงเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับคนในชุมชน ท้องถิ่น และสังคมเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน
3. เผยแพร่ผลงานวิจัยของอาจารย์/มหาวิทยาลัยให้สังคมรับรู้รับทราบผ่านสื่อเก่า เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาการ ฯลฯ และสื่อใหม่ เช่น เว็บไซต์ วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

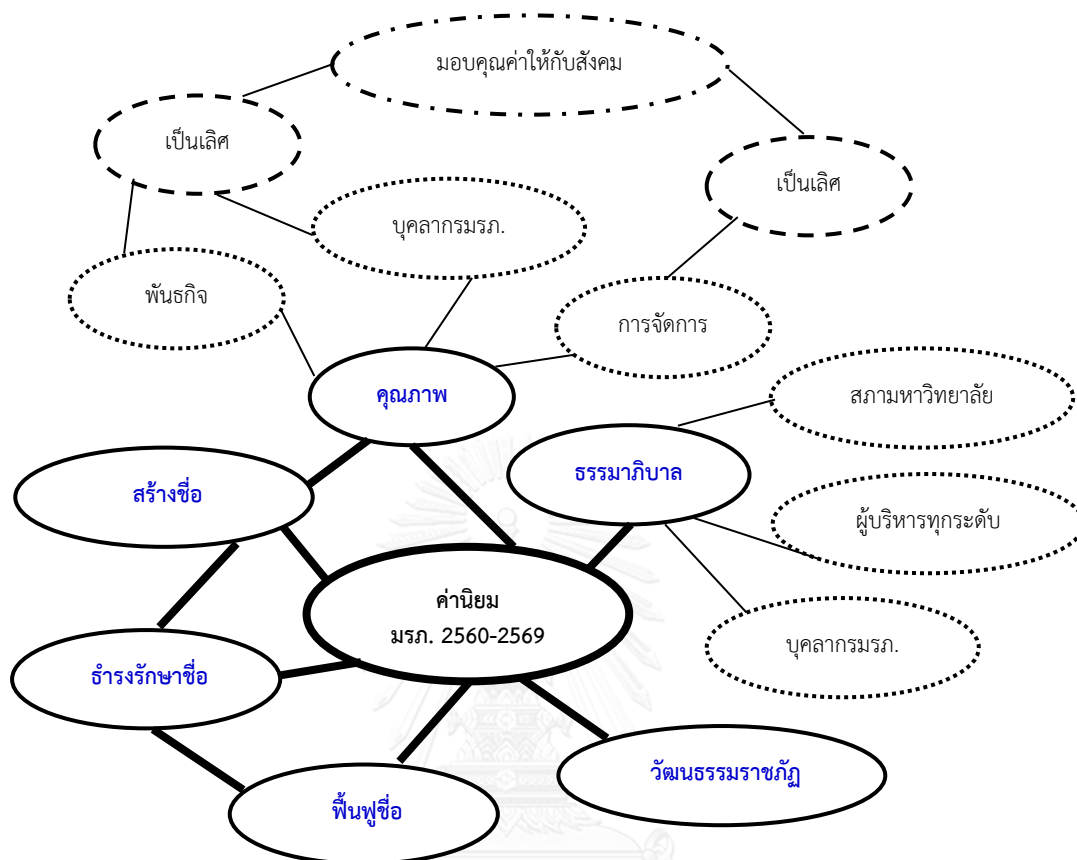
การบริการวิชาการ

1. รักษาความโดดเด่นด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
2. เผยแพร่ผลงานบริการวิชาการของอาจารย์/มหาวิทยาลัยให้สังคมรับรู้รับทราบผ่านสื่อเก่า เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาการ ฯลฯ และสื่อใหม่ เช่น เว็บไซต์ วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1. สืบสานและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าเพื่อให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาเรียนรู้เพื่อความภาคภูมิใจในรากเหง้าหรือความเป็นมา
2. สืบสานและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าเพื่อประโยชน์ปัจจุบันและอนาคต
3. รักษาความโดดเด่นด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่เคยเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. เผยแพร่ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์/มหาวิทยาลัยให้สังคมรับรู้รับทราบผ่านสื่อหลัก เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาการ ฯลฯ และสื่อใหม่ เช่น เว็บไซต์ วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

3. วงล้อค่านิยมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569

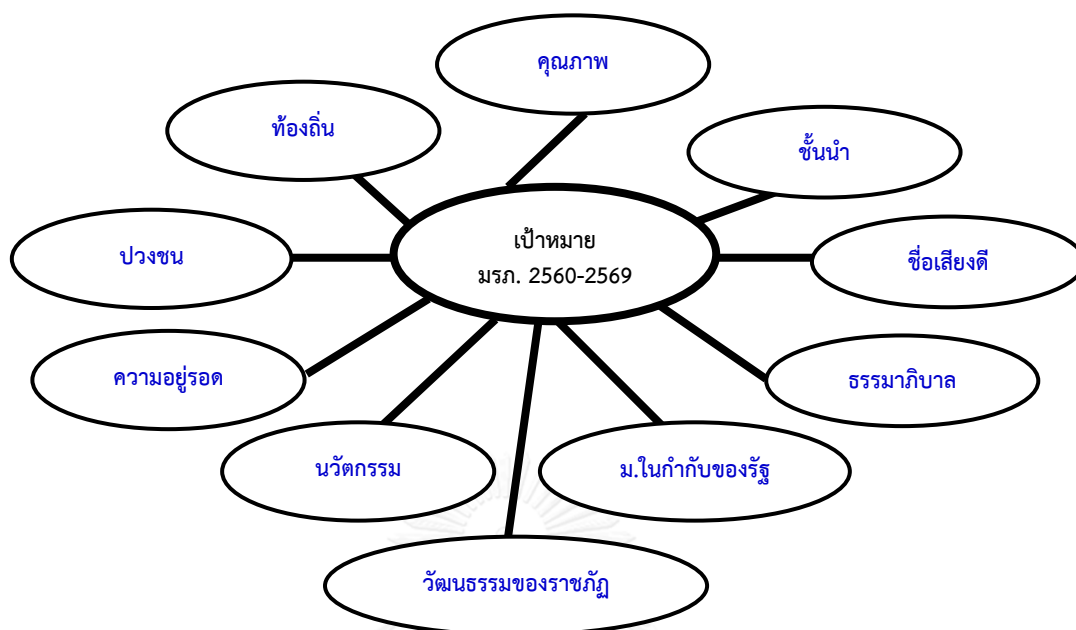


แผนภูมิที่ 4.3 วงล้อค่านิยมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569

ค่านิยมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และสะท้อนให้เห็นด้วยผลการดำเนินงาน จากภาพวงล้ออนาคตค่านิยมฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มค่านิยมของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. มุ่งคุณภาพที่เป็นเลิศ – พันธกิจ บุคลากร การบริหารจัดการ
2. เน้นธรรมาภิบาล – สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร
3. ปลูกฝังวัฒนธรรมราชภัฏ - เรียบง่าย เข้าถึงง่าย เป็นกันเอง ติดดิน เป็นที่พึ่งของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
4. มีความภาคภูมิใจในความเป็นราชภัฏ – ตระหนักในคุณค่าของชื่อเสียงและเกียรติภูมิที่สั่งสมมาในอดีต ฟื้นฟูชื่อเสียงดั้งเดิม สร้างชื่อเสียงใหม่ และธำรงรักษาชื่อเสียงให้ต่อเนื่อง

4. วงล้อเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569

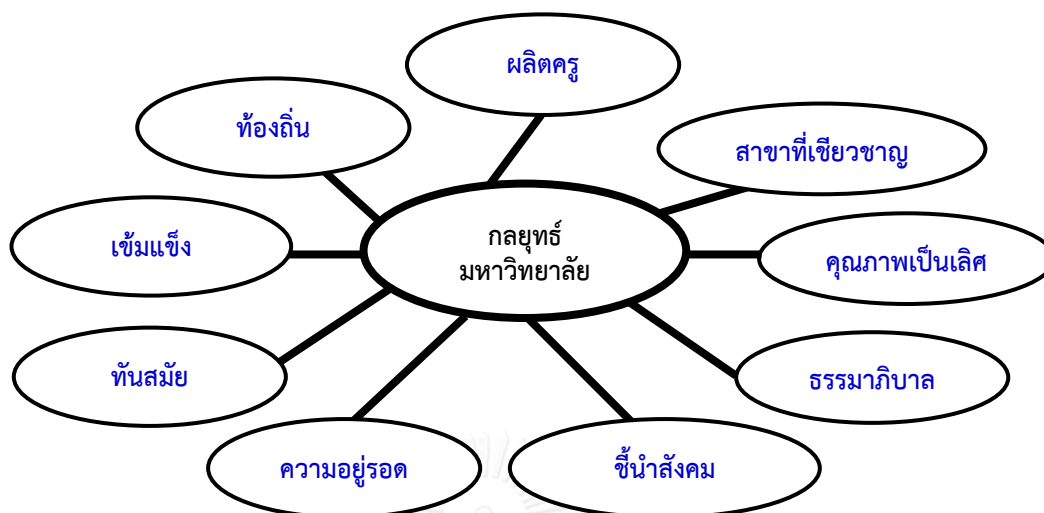


แผนภูมิที่ 4.4 วงล้อเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560-2569

เป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่บอกถึงทิศทางหรือความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไรบ้าง จากภาพวงล้ออนาคตเป้าหมายฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้คือ

1. การทบทวนบทบาทมหาวิทยาลัยราชภัฏในฐานะสถาบันชั้นนำด้านการผลิตครูของประเทศและมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
2. การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีคุณภาพที่แท้จริง และเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
3. การฟื้นฟู สร้าง และธำรงรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
4. การยกระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยภายใต้หลักธรรมาภิบาล
5. การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย-การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
6. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอนาคต
7. การสร้างศรัทธาในความเป็นราชภัฏหรือวัฒนธรรมราชภัฏให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มยอมรับด้วยความภาคภูมิใจ โดยเฉพาะ “คนราชภัฏ”
8. การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5. วงล้ออนาคตกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

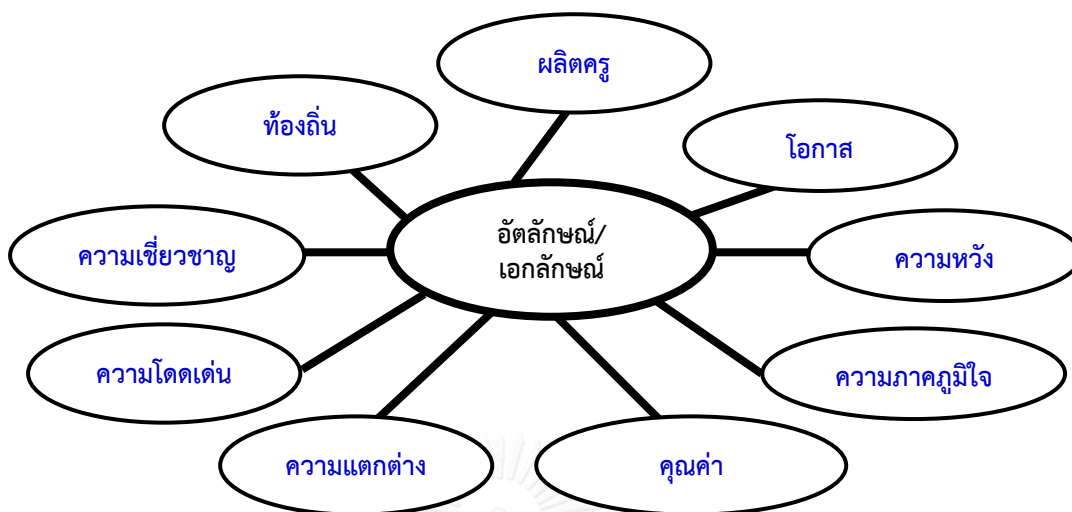


แผนภูมิที่ 4.5 วงล้ออนาคตกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแนวทางและวิธีการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผลเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง จากภาพวงล้ออนาคตกลยุทธ์ฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. การพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
2. การผลิตครูและบัณฑิตสาขาที่มีความถนัดและเชี่ยวชาญ
3. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล
4. การมุ่งคุณภาพที่เป็นเลิศในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม)
5. ความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง
6. ความทันสมัย เข้มแข็ง และชั้นนำสังคม

6. วงล้ออนาคตอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

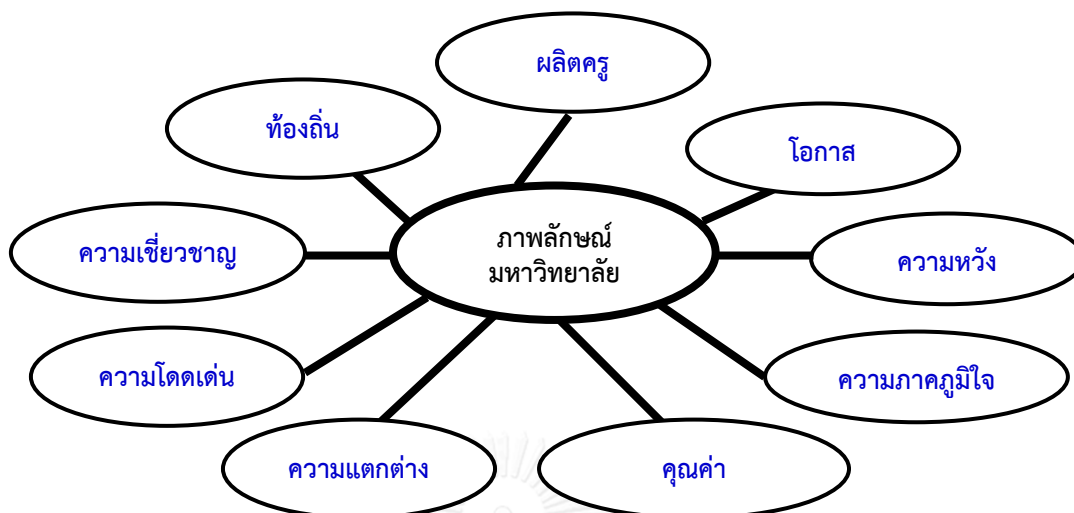


แผนภูมิที่ 4.6 วงล้ออนาคตอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

อัตลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นตัวตนของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สร้างขึ้นตามค่านิยมหรือความเชื่อที่ต้องการจะเป็นและนำเสนอต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ส่วน**เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ** เป็นตัวตนของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการยอมรับ โดยสะท้อนถึงลักษณะที่โดดเด่นหรือแตกต่างในทางที่ดีและไม่สามารถหาได้จากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ จากภาพวงล้ออนาคตอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
2. มหาวิทยาลัยที่เด่นด้านการผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญ
3. มหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นหรือแตกต่างบนความเชี่ยวชาญที่แท้จริงของตนเอง
4. มหาวิทยาลัยที่ให้โอกาส ความหวัง และความภาคภูมิใจ
5. การส่งมอบคุณค่าที่ดีและแตกต่างให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

7. วงล้ออนาคตภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

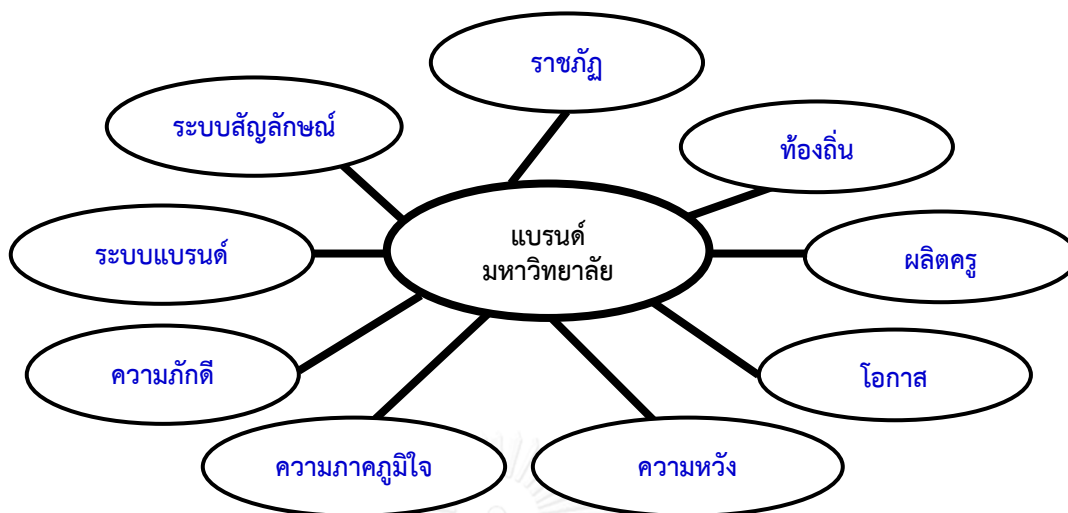


แผนภูมิที่ 4.7 วงล้ออนาคตภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ปรากฏต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับจากผลการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย จากภาพวงล้ออนาคตภาพลักษณ์ฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
2. มหาวิทยาลัยที่เด่นด้านการผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญ
3. มหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นหรือแตกต่างบนความเชี่ยวชาญที่แท้จริงของตนเอง
4. มหาวิทยาลัยที่ให้โอกาส ความหวัง และความภาคภูมิใจ
5. การส่งมอบคุณค่าที่ดีและแตกต่างให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

8. วงล้ออนาคตแบรนด์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

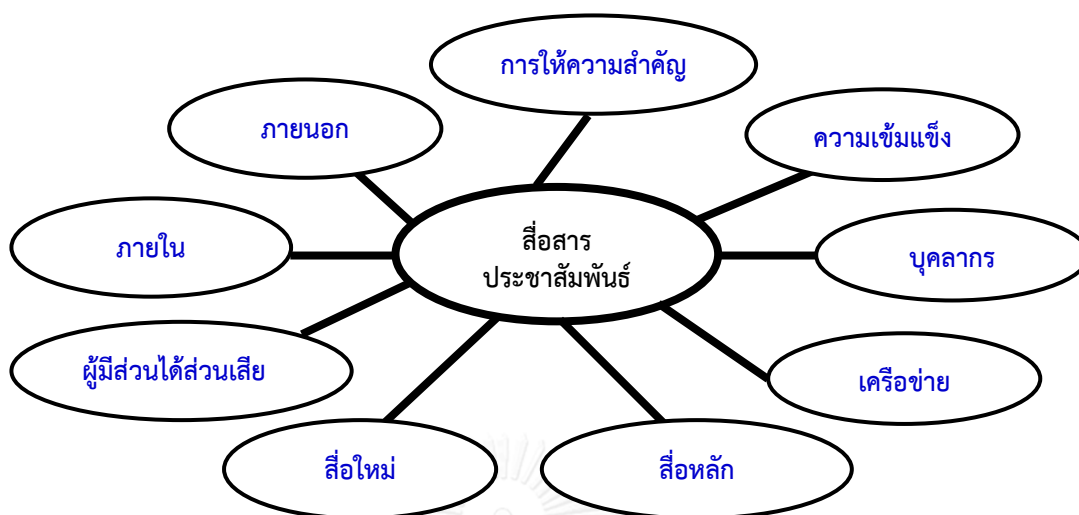


แผนภูมิที่ 4.8 วงล้ออนาคตแบรนด์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

แบรนด์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับรู้จากประสบการณ์โดยรวมที่ได้สัมผัสหรือเห็นผ่านการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย จากภาพวงล้ออนาคตแบรนด์ฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มแบรนด์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. การกอบกู้หรือฟื้นฟู “แบรนด์มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ที่เคยโดดเด่นด้านการผลิตครู
2. การสร้างชื่อเสียงใหม่ภายใต้ “แบรนด์มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ให้โดดเด่นด้านท้องถิ่น
3. การธำรงรักษาชื่อเสียงภายใต้ “แบรนด์มหาวิทยาลัยราชภัฏ”
4. การเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาส ความหวัง และความภาคภูมิใจ
5. การสร้างแบรนด์องค์กรให้เกิดความภักดี ภายใต้ระบบสัญลักษณ์และระบบแบรนด์ที่ชัดเจนและสร้างสรรค์

9. วงล้ออนาคตการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

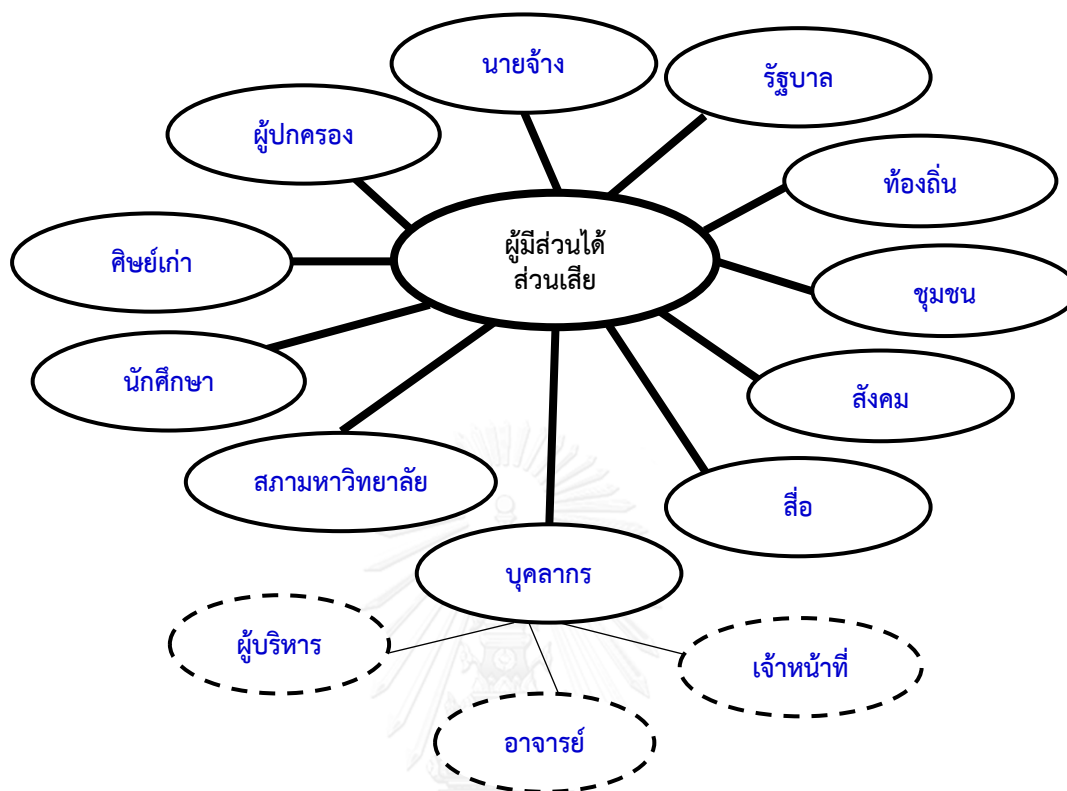


แผนภูมิที่ 4.9 วงล้ออนาคตการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือและกลไกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการจัดการชื่อเสียงให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากมหาวิทยาลัยนอกจากจะมีภารกิจในการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงวิธีการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันได้แล้ว ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยก็ต้องเป็นที่รู้จักในสังคม สังคมให้การยอมรับและสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้มหาวิทยาลัยได้เปรียบในการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยจากภาพวงล้ออนาคตการสื่อสารองค์กรฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. การให้ความสำคัญกับการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์
2. การสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์
3. การพัฒนาบุคลากรที่ทำงานด้านสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์
4. การสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตร
5. การใช้สื่อหลักและสื่อใหม่ควบคู่กัน
6. การทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม
7. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก

10. วงล้ออนาคตผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

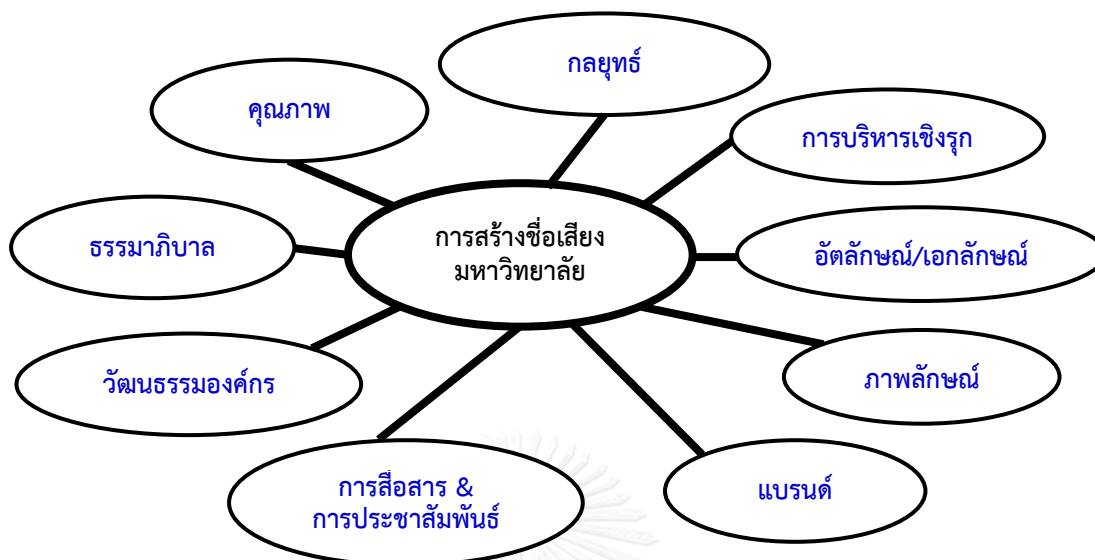


แผนภูมิที่ 4.10 วงล้ออนาคตผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากผลการดำเนินงานและพฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสอดคล้องกับผลการดำเนินงานและพฤติกรรมหรือการกระทำของมหาวิทยาลัยจะทำให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยแข็งแกร่ง จากภาพวงล้ออนาคตผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. รัฐบาลคาดหวังการผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
2. ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. สื่อมวลชน/สาธารณชนทั่วไปคาดหวังการทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วมและชี้นำสังคม
4. สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรคาดหวังความมั่นคง ความก้าวหน้า ความมีเกียรติ ความภาคภูมิใจ และชื่อเสียง
5. นักศึกษา บัณฑิต และศิษย์เก่าคาดหวังการยอมรับจากสังคม ตลาดแรงงาน หรือนายจ้าง
6. นายจ้างหรือตลาดแรงงานคาดหวังคุณภาพบัณฑิต

11. วงล้ออนาคตการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

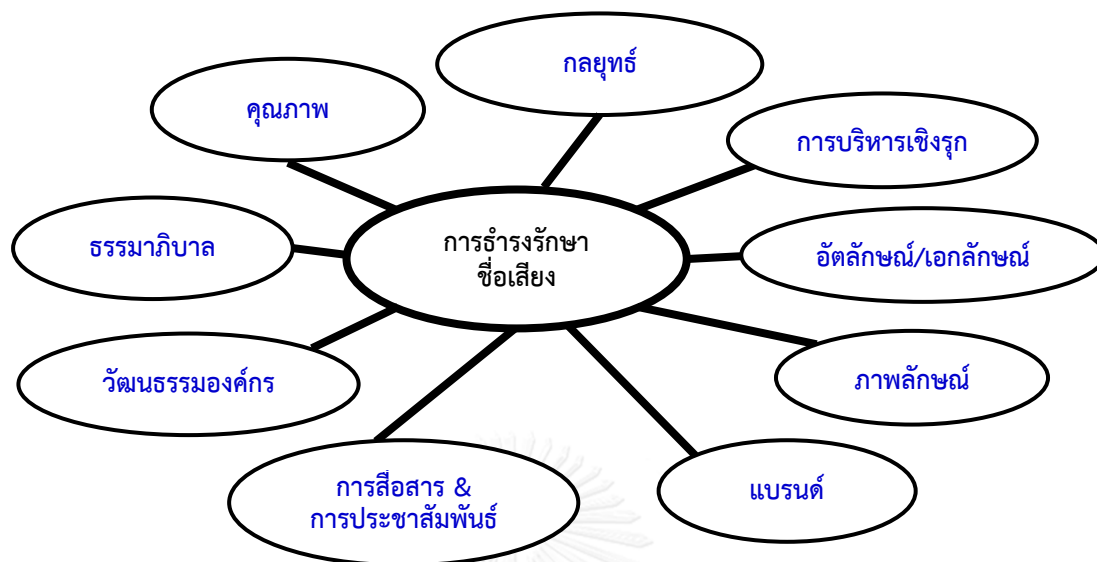


แผนภูมิที่ 4.11 วงล้ออนาคตการสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เป็นการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์/การจัดการองค์กร ผู้บริหารมหาวิทยาลัย การเงิน การตลาด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การเรียนการสอน การวิจัย/การบริการวิชาการ และอื่น ๆ จากภาพวงล้ออนาคตการสร้างชื่อเสียงฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการสร้างชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. กำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
2. กำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี
3. การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
4. การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
5. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
6. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมภิบาล
7. เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรมองค์กร
8. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
9. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุน

12. วงล้ออนาคตการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ



แผนภูมิที่ 4.12 วงล้ออนาคตการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เป็นการบำรุงดูแลให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ดีให้คงอยู่ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง จากภาพวงล้ออนาคตการธำรงรักษาชื่อเสียงฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการธำรงรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. กำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
2. กำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี
3. การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
4. การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
5. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
6. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมภิบาล
7. เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
8. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
9. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุน

13. วงล้ออนาคตการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

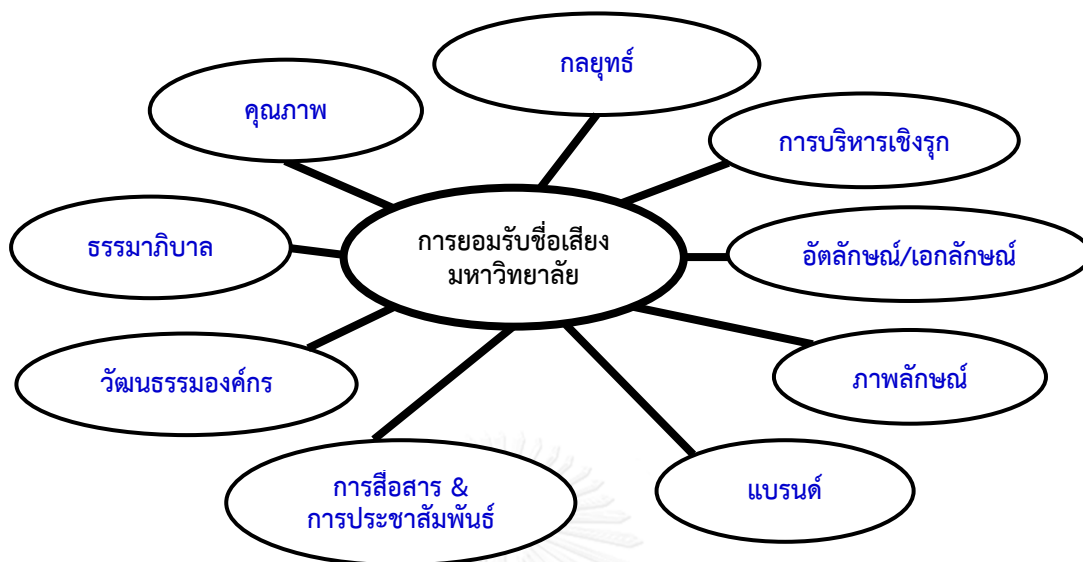


แผนภูมิที่ 4.13 วงล้ออนาคตการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เป็นการกอบกู้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เสียหายให้กลับคืนมาใหม่ดังเดิม จากภาพวงล้ออนาคตการฟื้นฟูชื่อเสียงฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการฟื้นฟูชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. กำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
2. กำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี
3. การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
4. การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
5. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
6. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมภิบาล
7. การบริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
8. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
9. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุน

14. วงล้ออนาคตการยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

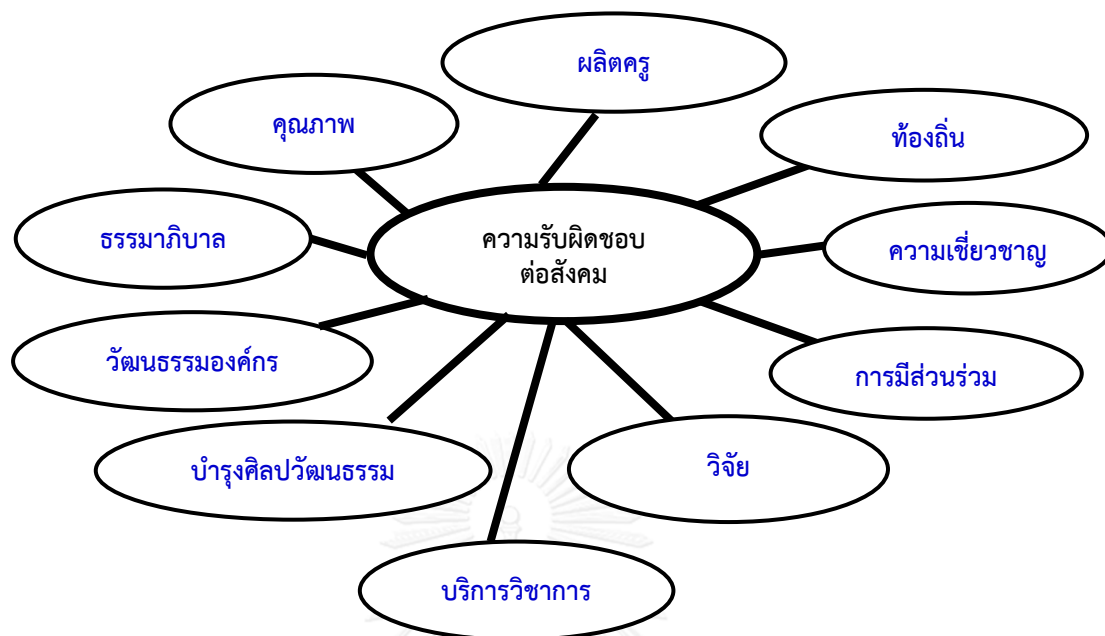


แผนภูมิที่ 4.14 วงล้ออนาคตการยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เป็นการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต่อสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากภาพวงล้ออนาคตการยอมรับชื่อเสียงฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการยอมรับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. กำหนดเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
2. กำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี
3. การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
4. การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
5. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
6. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมาภิบาล
7. การบริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
8. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
9. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุน

15. วงล้ออนาคตความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

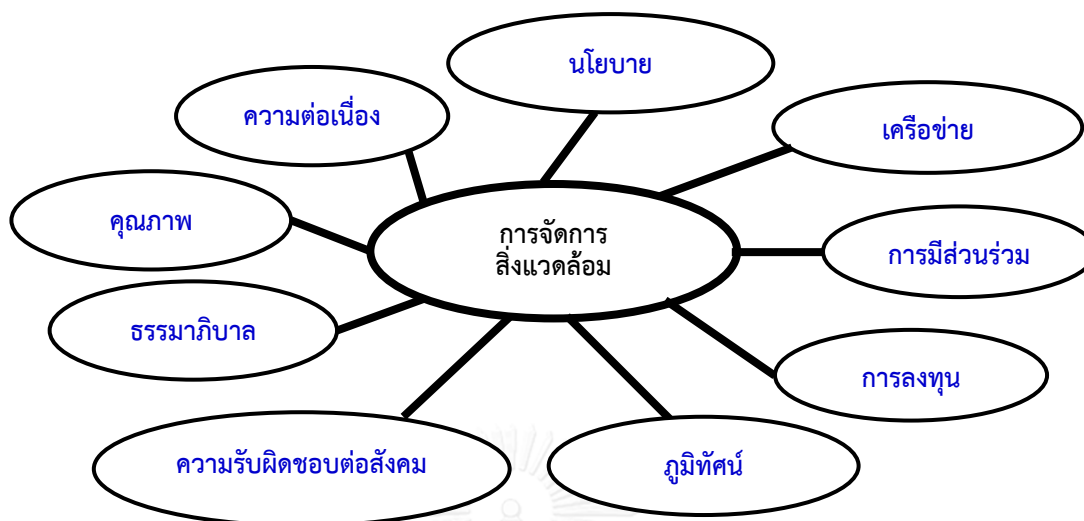


แผนภูมิที่ 4.15 วงล้ออนาคตความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย เป็นกลไกสำคัญในการสร้างชื่อเสียงที่ดีและดำรงรักษาชื่อเสียงที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย จากภาพวงล้ออนาคตความรับผิดชอบต่อสังคมฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และค่านิยมของมหาวิทยาลัย
2. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมาภิบาล
3. เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรมองค์กร
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
5. การรับใช้หรือช่วยเหลือชุมชน ท้องถิ่น และสังคม

16. วงล้ออนาคตการจัดการสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

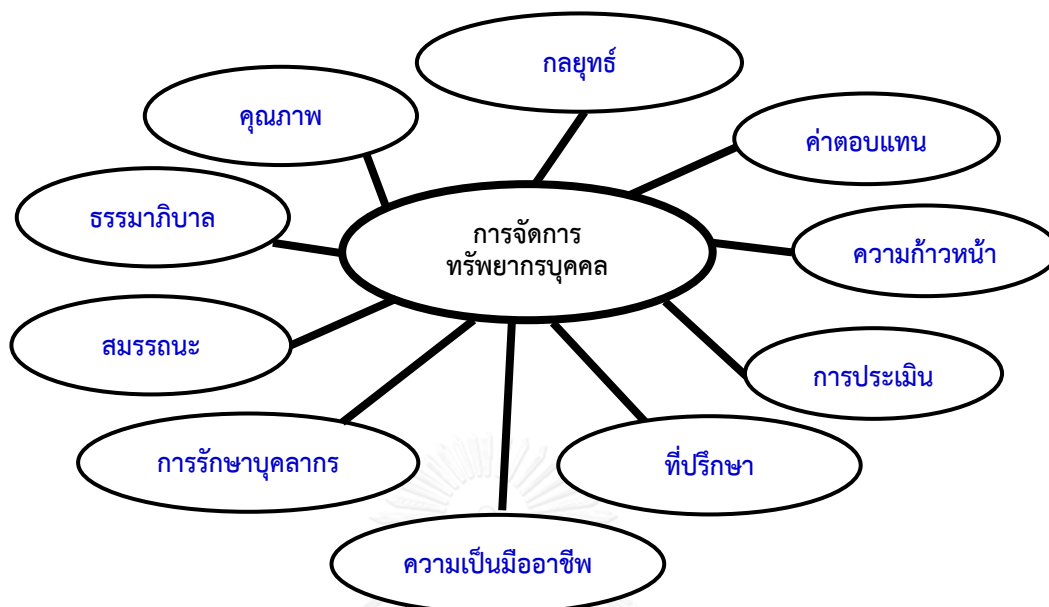


แผนภูมิที่ 4.16 วงล้ออนาคตการจัดการสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เป็นเป็นกลไกสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย จากภาพวงล้ออนาคตการจัดการสิ่งแวดล้อมฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการจัดการสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยสีเขียว”
2. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมภิบาล
3. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
5. การลงทุนระยะยาว
6. การดำเนินการจริงจังและต่อเนื่อง
7. ภูมิทัศน์ดี เป็นระเบียบ น่าอยู่
8. การมีเครือข่ายความร่วมมือรัฐ เอกชน สื่อ

17. วงล้ออนาคตการจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ



แผนภูมิที่ 4.17 วงล้ออนาคตการจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกสร้างคุณค่าให้กับมหาวิทยาลัยที่จะขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จหรือความมีชื่อเสียงที่ดี โดยอาศัยความสามารถและศักยภาพของทรัพยากรบุคคลทุกระดับและทุกคนภายในมหาวิทยาลัย จากภาพวงล้ออนาคตการจัดการทรัพยากรบุคคลฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. กำหนดเป็นกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล
2. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมชาติ/เป็นมืออาชีพ
3. ระบบความก้าวหน้า ค่าตอบแทน และการประเมินที่เป็นธรรม
4. กลไกการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
5. ที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

18. วงล้ออนาคตการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

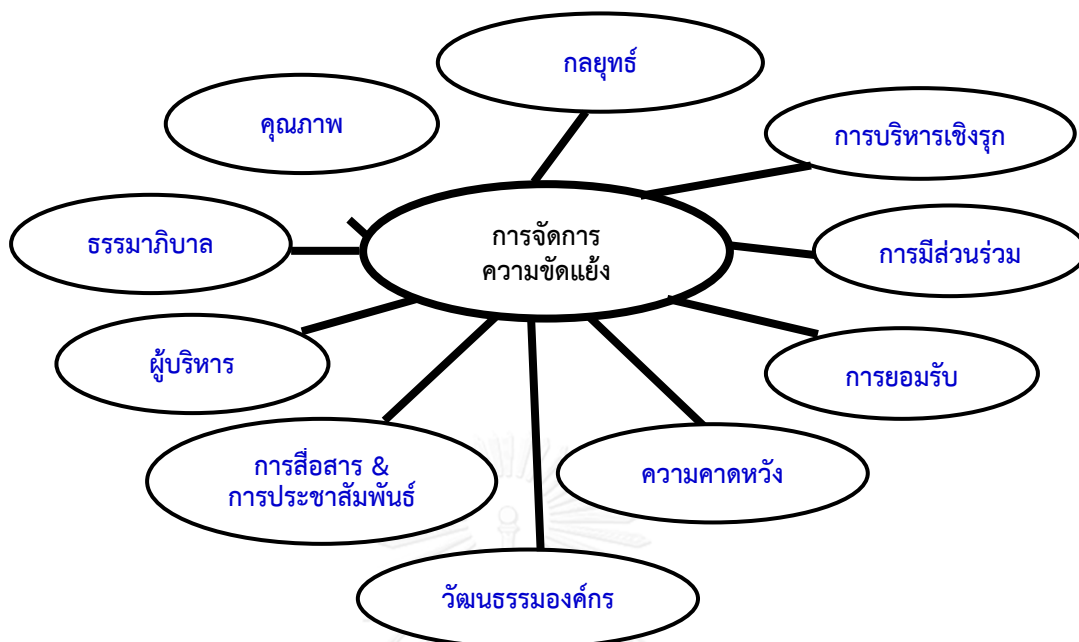


แผนภูมิที่ 4.18 วงล้ออนาคตการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการความเสี่ยง เป็นกลไกการป้องกันความผิดพลาดในสิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย จากภาพวงล้ออนาคต การจัดการความเสี่ยงฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. กำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง
2. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมาภิบาล
3. การบริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
5. การดำเนินการจริงจังและต่อเนื่อง
6. ที่ปรึกษาด้านการจัดการความเสี่ยง
7. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุน

19. วงล้ออนาคตการจัดการความขัดแย้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

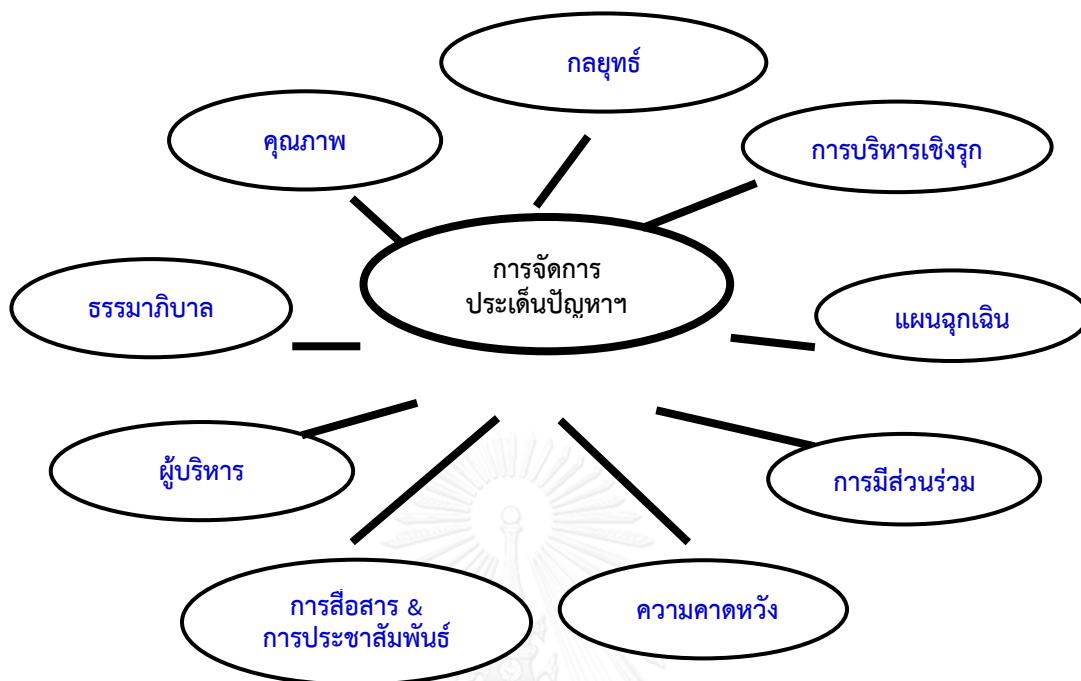


แผนภูมิที่ 4.19 วงล้ออนาคตการจัดการความขัดแย้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการความขัดแย้ง เป็นกลไกสำคัญของการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นเรื่องของการป้องกันมิให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างจนส่งผลกระทบต่อการทำงานและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย จากภาพวงล้ออนาคตการจัดการความขัดแย้งฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการจัดการความขัดแย้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. กำหนดกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง
2. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมชาติ
3. การบริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
5. การบริหารความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
6. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล
7. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุน
8. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

20. วงล้ออนาคตการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ



แผนภูมิที่ 4.20 วงล้ออนาคตการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต เป็นกลไกสำคัญของการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นเรื่องของการป้องกันมิให้ปัญหาลุกลามกลายเป็นภาวะวิกฤตและทำลายชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย จากภาพวงล้ออนาคตการจัดการการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตฯ สามารถสังเคราะห์แนวโน้มการจัดการการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังนี้ คือ

1. กำหนดกลยุทธ์การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต
2. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมชาติ
3. การบริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
4. การจัดทำแผนฉุกเฉินรองรับวิกฤต
5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
6. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุน
7. การบริหารความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
8. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

- ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวทาง เป็นทางปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยราชภัฏควรทำหรือปฏิบัติ ซึ่งจากการวิเคราะห์ เนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ดังกล่าวแล้ว สามารถสังเคราะห์คำตอบเกี่ยวกับ แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย องค์กรประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ได้แก่ กลยุทธ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แปรนดัมมหาวิทยาลัย การสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การฟื้นฟูชื่อเสียง มหาวิทยาลัย และการยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต ดังนี้ คือ

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
1. วิสัยทัศน์:	“มหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงและมีความเป็นเลิศในการสร้างองค์ความรู้และการผลิตครู และบัณฑิตตามความถนัดหรือเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย”
2. พันธกิจ:	สิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ
1. การเรียนการสอน (สร้างคน)	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาอาจารย์ - พัฒนาหลักสูตร มีหลักสูตรเด่นที่สร้างชื่อเสียง - พัฒนานวัตกรรมการสอน - บูรณาการการเรียนการสอนร่วมกับการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. การวิจัย (สร้างความรู้)	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาโจทย์วิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม - ต่อยอดงานวิจัยให้สามารถนำมาใช้ได้จริงกับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม - สร้างสัมพันธที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย - เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัยให้ผ่านสื่อใหม่ เช่น โซเชียลมีเดีย บล็อก - บูรณาการการวิจัยร่วมกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
3. การบริการวิชาการ (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้ทันสมัย - เข้าถึงพื้นที่ ชุมชนและท้องถิ่น - ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น - บูรณาการการบริการวิชาการร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างสรรค์ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น - สืบสานผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป - สร้างแหล่งเรียนรู้ที่รวบรวมภูมิปัญญาชาวบ้าน/ปราชญ์ท้องถิ่น

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม) - สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น - บูรณาการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ	
3. ค่านิยม: สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และสะท้อนให้เห็นด้วยผลการดำเนินงาน	
1. plugged วัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ 2. plugged เรื่องธรรมาภิบาล/คุณธรรมจริยธรรม 3. สร้างความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจในความเป็นราชภัฏผ่านการดำเนินงานหรือกิจกรรมมหาวิทยาลัย 4. plugged วัฒนธรรมราชภัฏให้เข้าไปอยู่ใน DNA ของบุคลากร	
4. เป้าหมาย: วัตถุประสงค์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งบอกถึงทิศทางหรือความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร	
1. ค้นหาเป้าหมาย ทิศทาง และตำแหน่งของมหาวิทยาลัย 2. plugged วัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ 3. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยทุกด้านตามหลักธรรมาภิบาล 4. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร 5. พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย รองรับทิศทางตลาดแรงงานอนาคต 6. สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง 7. สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ 8. มีโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยสนับสนุน เช่น เทคโนโลยี งบประมาณ	
5. องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
5.1 กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	
	1. กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ตำแหน่ง และจุดยืนให้ชัดเจน 2. พัฒนามหาวิทยาลัยให้ทันสมัย เข้มแข็ง และชั้นนำสังคม 3. ผลិតครูของแผ่นดินและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ 4. สร้างคุณภาพการบริหารและการทำงานที่เป็นเลิศ และรักษามาตรฐาน 5. บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 6. ส่งมอบคุณค่าที่ดีเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 7. เข้าถึงประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ 8. ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้มองไปในทิศทางเดียวกัน
5.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	
	อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย: 1. ค้นหาและกำหนดอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แตกต่าง และโดดเด่น 2. ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้มองไปในทิศทางเดียวกัน 3. ดำเนินงานตามอัตลักษณ์ ตำแหน่ง หรือจุดยืนที่กำหนด 4. ทบทวนหรือตรวจสอบผลการดำเนินงาน 5.สำรวจหรือวัดความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
5.3 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญรับใช้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 2. สร้างบุคลากรให้มีจิตวิญญาณเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 3. สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ 4. ให้โอกาสทางการศึกษากับผู้เรียนทุกคนเสมอกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ วัย เศรษฐฐานะ อาชีพ ศาสนา และเชื้อชาติ
5.3 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 5. อารังรักษาศิลปวัฒนธรรมของชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ 6. เป็นที่พึ่งของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น 7. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี
5.4 แบรินด์มหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด 2. ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นตระหนักถึงคุณค่าของ“ตราราชภัฏ” ซึ่งเป็นพระราชลัญจกรประจำรัชกาลที่ 9 ความเป็นมา คำว่า “ราชภัฏ” เพลงประจำสถาบันที่ และตั้งเชิงภูมิศาสตร์ 3. เชื่อมโยงทุกสิ่งเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน 4. ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมีความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจใน “ความเป็นราชภัฏ” “ครูราชภัฏ” และ “ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น” 5. สร้างแบรินด์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง “โอกาส” “ความหวัง” และ “ความภาคภูมิใจ” 6. สร้าง ปรับปรุง หรือพัฒนาระบบการใช้ชื่อแบรินด์ให้ชัดเจนระหว่างแบรินด์หลักหรือแบรินด์องค์กร แบรินด์รอง และแบรินด์อิสระ 7. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี
5.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ 2. สร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานและบุคลากรด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ 3. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 4. สร้างความร่วมมือด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5. มีเครื่องมือหรือกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ช่วยสร้างชื่อเสียง อารังรักษาชื่อเสียง และฟื้นฟูชื่อเสียง 6. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและท้องถิ่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น โรงเรียน หน่วยงานท้องถิ่น บริษัท ท้องถิ่น
5.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลิตกำลังคนที่สุดอดคล้องกับความต้องการของประเทศ 2. ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม 3. ทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วมและขึ้นาสังคม 4. ส่งมอบความมั่นคง ความก้าวหน้า ความมีเกียรติ ความภาคภูมิใจ และชื่อเสียงให้บุคลากร 5. สร้างการยอมรับจากสังคม ตลาดแรงงาน หรือนายจ้าง

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
6. การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
6.1 การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด หรือ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย 3. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ 4. สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม 5. ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นคุณค่าและความสำคัญชื่อเสียงของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 6. บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล 7. สร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 8. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยชัดเจนและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2. ออกแบบแนวทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยที่มุ่งชื่อเสียงที่ดีอย่างยั่งยืน 3. มีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐ 4. พัฒนาคุณภาพนักศึกษา อาจารย์และบุคลากร 5. ทางบประมาณหรือรายได้อื่นสนับสนุน
2) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ 2. บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
3) การเงิน	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 2. ทหารายได้เพิ่ม
4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างการยอมรับจากชุมชน ท้องถิ่น และสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น 2. สร้างความรู้สึภาคภูมิใจเป็นเกียรติจากการเป็นส่วนหนึ่งหรือเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
5) การเรียนการสอน	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาอาจารย์ให้เก่งและโดดเด่น 2. พัฒนาหลักสูตรครูที่โดดเด่น 3. พัฒนาหลักสูตรอื่น ๆ บนความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย และตอบโจทย์ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ 4. ทำให้ผู้เรียนหรือบัณฑิตมีความภาคภูมิใจในความเป็นราชภัฏ 5. เป็นพี่เลี้ยงให้กับโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา
6) การวิจัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม 2. ต่อยอดผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้พัฒนาชุมชนและท้องถิ่น 3. เผยแพร่ผลงานวิจัยให้เป็นที่รับรู้และยอมรับของสาธารณชน 4. ทางบประมาณหรือรายได้อื่นสนับสนุน

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
7) การบริการวิชาการ	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม 2. ขยายการให้บริการทางวิชาการให้กว้างขวางมากขึ้น 3. ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นให้บริการทางวิชาการมากขึ้น
8) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความโดดเด่น/แตกต่าง/เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น 2. รักษาผลงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป 3. เป็นศูนย์รวมของภูมิปัญญาชาวบ้าน/ปราชญ์ท้องถิ่น 4. ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในสืบสานศิลปวัฒนธรรม
6.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด 2. ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยโดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี 3. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ 4. สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม 5. ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 6. บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล 7. สร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 8. สร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
6.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด 2. ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน 3. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ 4. สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม 5. ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ยอมรับ ตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นราชภัฏ และมีส่วนร่วม 6. บริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมาภิบาล 7. บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก 8. สร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
6.4 การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสอน – ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพรับใช้สังคม 2. การวิจัย – สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อสังคม 3. พัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้เก่งและมีคุณภาพ 4. ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ยอมรับ ตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นราชภัฏ และมีส่วนร่วม 5. สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานท้องถิ่น นักศึกษา ศิษย์เก่า ฯลฯ 6. ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรู้สึกภูมิใจและเป็นเกียรติที่เป็นส่วนหนึ่งหรือเกี่ยวข้องกับ “ราชภัฏ” 7. สื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง 8. ประเมินหรือตรวจสอบสถานการณ์เป็นระยะ

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

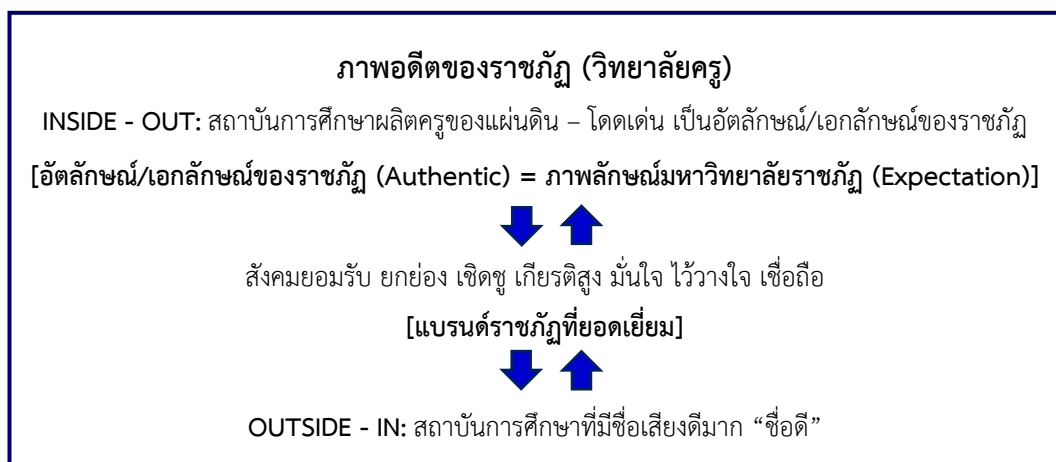
แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
7. มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	
7.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคม 2. กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 3. เชื่อมโยงหรือเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการวิชาการ 4. ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม 5. ให้งบประมาณสนับสนุน 6. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี
7.2 การจัดการสิ่งแวดล้อม	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยสีเขียว” 2. บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 3. ประสานความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และสื่อ
7.2 การจัดการสิ่งแวดล้อม	
	<ol style="list-style-type: none"> 4. ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม 5. มีที่ปรึกษาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม 6. ให้งบประมาณสนับสนุน 7. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี
7.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 2. มีเส้นทางอาชีพ (Career Path) 3. กำหนดสมรรถนะบุคลากร 4. จัดบุคลากรให้เหมาะกับงาน 5. มีระบบการให้ค่าตอบแทนและการประเมินเป็นธรรม 6. รักษาบุคลากรที่เก่งหรือมีความสามารถ 7. บุคลากรด้าน HR ของมหาวิทยาลัยทำงานแบบมืออาชีพ 8. มีที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล
7.4 การจัดการความเสี่ยง	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ 2. บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก 3. มีแผนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 4. บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 5. ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม 6. มีที่ปรึกษาด้านการจัดการความเสี่ยง 7. ให้งบประมาณสนับสนุน 8. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2560 – 2569	
7.5 การจัดการความขัดแย้ง	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 2. ควบคุมหรือการป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งภายในองค์กรบานปลายสู่สาธารณชน 3. ใช้หลักไกล่เกลี่ยมากกว่ากฎ ข้อบังคับ 4. ทำให้บุคลากรเคารพ ให้เกียรติ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออาทรเป็นมิตรกัน 6. สร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความสามารถ 7. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดี
7.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 2. บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก 3. วางตนเป็นกลาง รอบคอบ และมองรอบด้าน 4. ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วมในการทำดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย 5. สร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความสามารถ 6. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

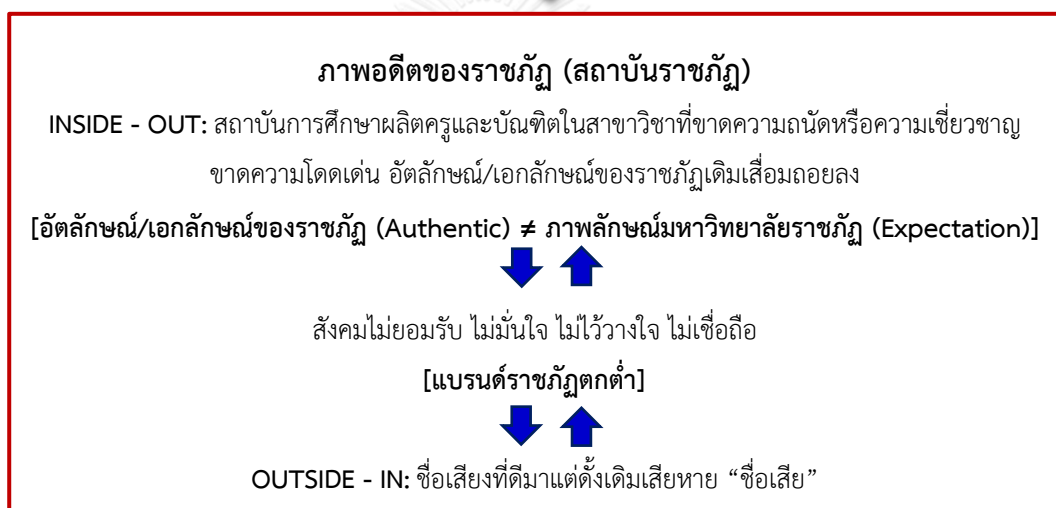
- ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาพอดีต ปัจจุบัน และอนาคตความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ดังกล่าวแล้ว ยังทำให้ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากภาพอดีตที่เป็นวิทยาลัยครูและสถาบันราชภัฏ สู่ภาพปัจจุบันที่เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสู่ภาพอนาคตที่ยังเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ/หรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการควบรวมมหาวิทยาลัย ซึ่งทางเลือกเหล่านี้อาจเกิดขึ้นเป็นลำดับ ๆ (Step by step) หรือข้ามลำดับ ดังนี้ คือ



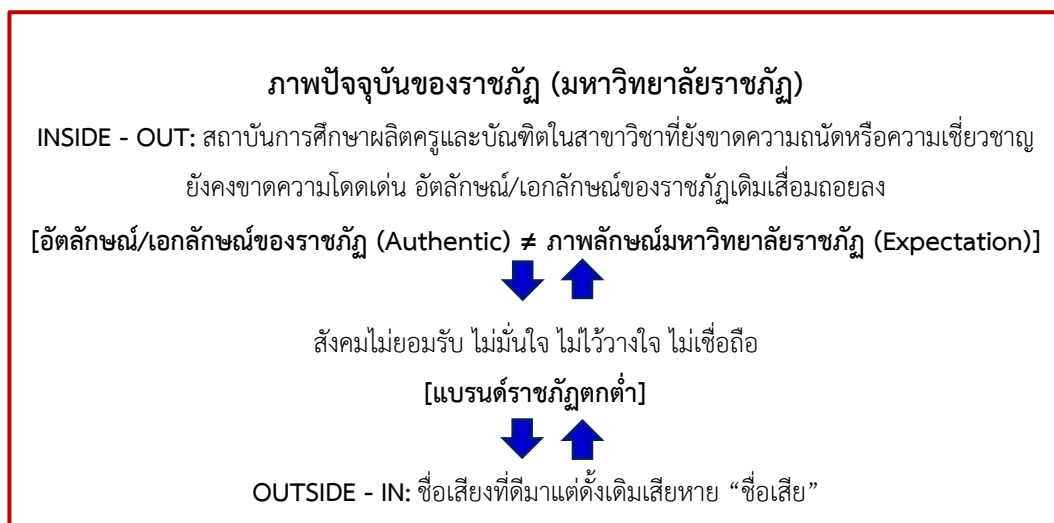
↓

วิกฤตจากภายนอก - ผู้สนใจเรียนวิชาชีพครูลดลง

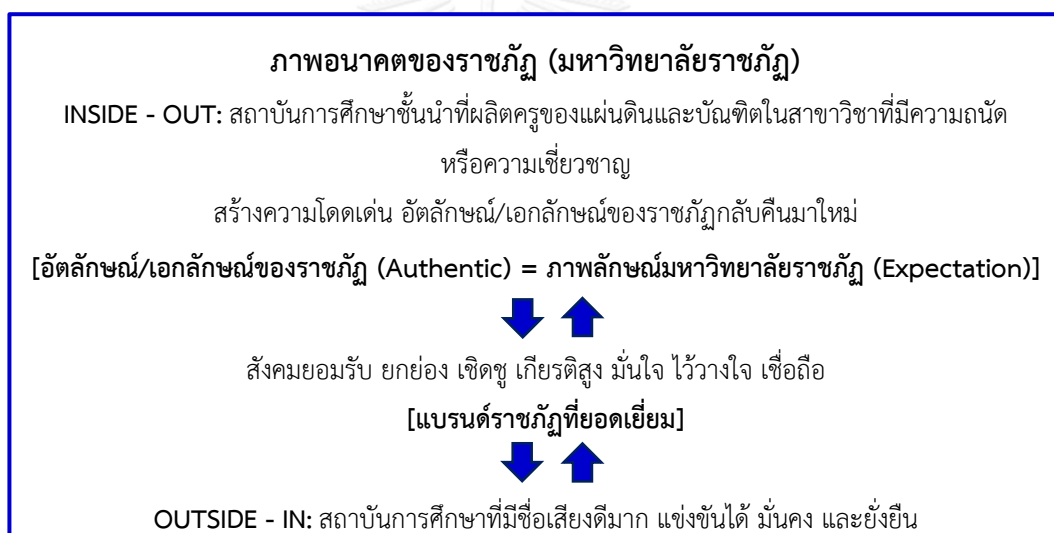


↓

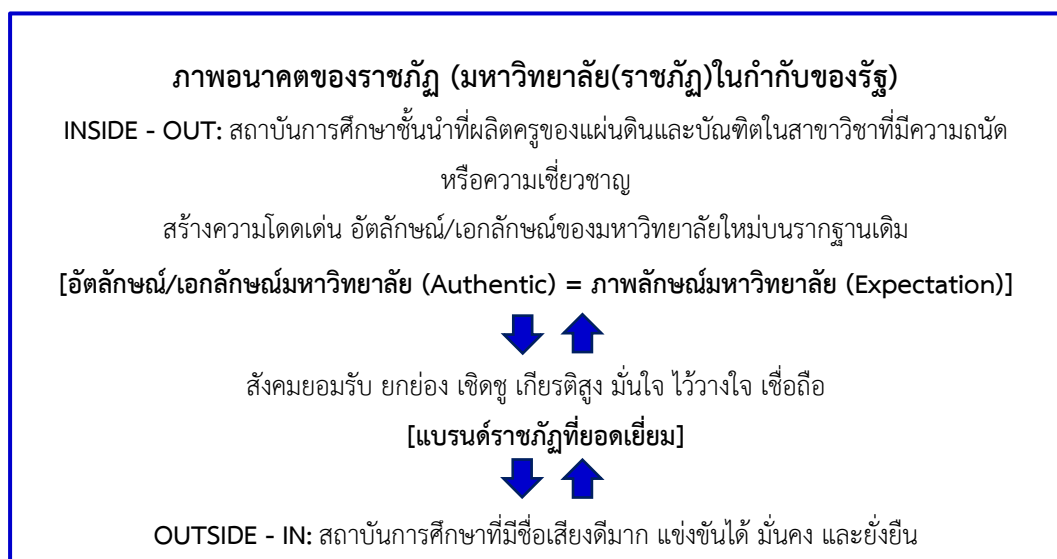
วิกฤตต่อเนื่องจากภายใน - ราชภัฏขาดจุดยืนหรือ
ไม่มีตำแหน่งการแข่งขันที่ชัดเจนบนพื้นที่หรือ
ตลาดอุดมศึกษา



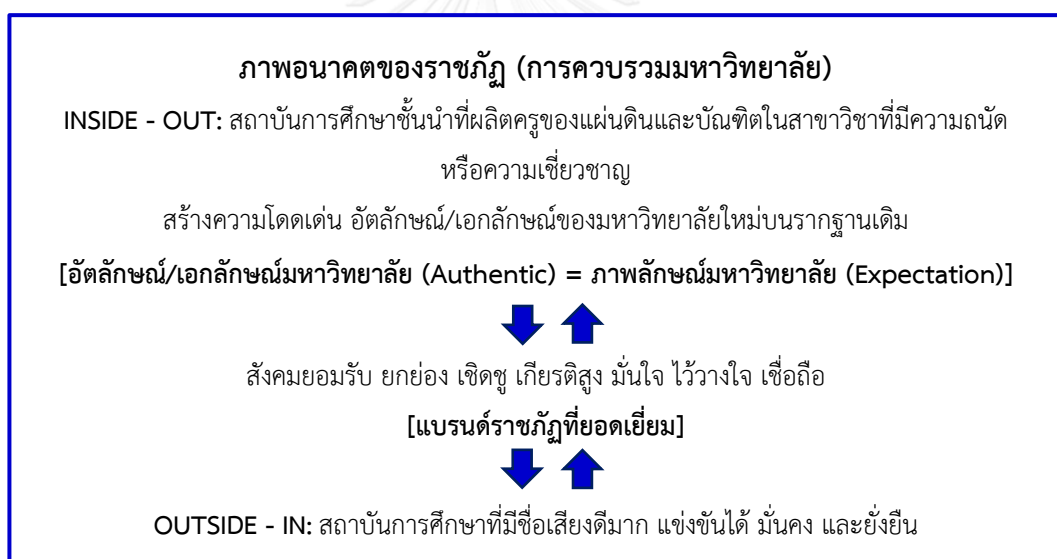
↓
ทางเลือกที่ 1 เพื่อออกจากวิกฤต “ชื่อเสียง”



↓
ทางเลือกที่ 2 เพื่อออกจากวิกฤต “ชื่อเสียง”



↓
ทางเลือกที่ 3 เพื่อออกจากวิกฤต “ชื่อเสียง”



นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ การสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง พบว่า สภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในช่วงการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยหันกลับมายอมรับ (ชื่อเสียง) ในความเป็นตัวตนของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือชื่อเสียงเดิมที่มาก่อน พร้อมกับการสร้างชื่อเสียงใหม่เพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในอนาคต ซึ่งก็คือการธำรงรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยต่อไป

ตอนที่ 4 ผลการจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาพวาดบนพื้นผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Canvas)

ผู้วิจัยศึกษาแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติการ รายงานประจำปี พ.ศ. 2557 และข้อมูลหรือเอกสารเผยแพร่ที่เกี่ยวข้องจากเว็บไซต์มหาวิทยาลัยราชภัฏ รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2557 โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม พ.ศ. 2554-2558 ระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏ) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง และนำข้อมูลมาบันทึกลงในตาราง (ตารางที่ 4.40) ซึ่งข้อมูลที่บันทึกประกอบด้วย 1. ปรัชญา 2. ปณิธาน 3. วิสัยทัศน์ 4. พันธกิจ 5. นโยบาย 6. ค่านิยม 7. อัตลักษณ์ (นักศึกษา) 8. เอกลักษณ์ (มหาวิทยาลัย) 9. ยุทธศาสตร์ / ประเด็นยุทธศาสตร์ 10. เป้าหมาย 11. วัตถุประสงค์ 12. ผลการประเมินคุณภาพภายใน 13. ผลการประเมินคุณภาพภายนอก 14. ข้อมูลอื่น ๆ: จุดเริ่มต้น

ตารางที่ 4.40 สรุปข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่งบนพื้นผ้าใบเชิงกลยุทธ์

1. ปรัชญา พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นการพัฒนาความรู้ การมีปัญญา คุณธรรม การสร้างคนดี การนำสังคม การพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณภาพ มาตรฐาน ความเป็นเลิศ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความอยู่รอด ความยั่งยืน เทคโนโลยี และการเข้าสู่สากล
2. ปณิธาน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นการพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น การผลิตบัณฑิตครู การผลิตบัณฑิตตามสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ คุณภาพ มาตรฐาน การพัฒนาความรู้ การสร้างนวัตกรรม ความเป็นผู้นำทางความคิด ความเป็นมนุษย์ ความเป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วม สิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัย/ชุมชน/ท้องถิ่น ความสมดุล ความยั่งยืน ประชาคมอาเซียน และการเข้าสู่สากล
3. วิสัยทัศน์ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นการพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น การผลิตบัณฑิตครู การผลิตบัณฑิตตามสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ คุณภาพ มาตรฐาน ความเป็นเลิศ การพัฒนาความรู้ การสร้างนวัตกรรม การสร้างสรรค์ โลกาภิวัตน์ แหล่งเรียนรู้ทางศิลปะและวัฒนธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม ความยั่งยืน การยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประชาคมอาเซียน และการเข้าสู่สากล
4. พันธกิจ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งทำตามพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย การเรียน การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีคุณภาพและมาตรฐาน นอกจากนี้ยังเน้นการผลิตบัณฑิตครู การพัฒนาอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล การพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น ปัญญาท้องถิ่น การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน/สังคม/ประเทศ การท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัย/ชุมชน/ท้องถิ่น การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การสร้างเครือข่าย/ความร่วมมือ ประชาคมอาเซียน และการเข้าสู่สากล

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

<p>5. นโยบาย พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นคุณภาพความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอน การผลิตงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ การบริการทางวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น (การเป็นที่พึ่งทางวิชาการให้ชุมชน/ท้องถิ่น) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน/ท้องถิ่น คุณภาพบัณฑิต การผลิตบัณฑิตครู ภูมิปัญญาท้องถิ่น การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามกฎหมายและการประกันคุณภาพ การบริหารและพัฒนาบุคลากร การบริหารทรัพยากรและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัย/ชุมชน/ท้องถิ่น การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การสร้างเครือข่าย/ความร่วมมือ ประชาคมอาเซียน การเข้าสู่สากล การจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก และความสำเร็จที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ยังพบว่า มีเพียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 แห่งเท่านั้น คือมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมและมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเอาไว้</p> <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม: นโยบายอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ไชยศุภรากุล) ข้อ 1 สร้างความภูมิใจในความเป็นจันทรเกษม ดำเนินการสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย โดยทำการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก สร้างชื่อเสียงในสาขาวิชาที่มีความโดดเด่นควบคู่กับการฟื้นคืนชื่อเสียงของปวงนิยบุคคลของมหาวิทยาลัย และเชิดชูศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงและผลงานดีเด่น</p> <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร: นโยบายด้านการบริหารจัดการ ข้อ 2.8 ปฏิรูปการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการตลาดของคณะ สำนักและมหาวิทยาลัยเชิงรุก เพื่อการเผยแพร่ผลงานการจัดการเรียนการสอน วิชาการและงานวิจัยของมหาวิทยาลัย ในการที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จัก ยอมรับแก่นักเรียน นักศึกษา ประชาชนและสังคมโดยรวม</p>
<p>6. ค่านิยม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นการพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น/สังคม คุณภาพ มาตรฐาน ความเป็นเลิศ นวัตกรรม การมีปัญญา การพึ่งตนเอง ความเป็นไทย จิตอาสา ความสำเร็จของส่วนรวม ความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญ/ความเก่ง ความยืดหยุ่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสมดุล การริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ ความมีเสน่ห์ ความสุนทรีย์ ความมีสัมพันธภาพ ความร่วมมือ ความมุ่งมั่น ความเกื้อกูล ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความสามัคคี ความผูกพัน ความเป็นกัลยาณมิตร ความโปร่งใส ความเป็นธรรม/ความมีศีลธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การทำงานแบบมีอาชีพ การทำงานเชิงรุก ความสุขในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การเห็นคุณค่าของบุคคล การสร้างเครือข่าย การปรับตัว การรับมือกับความเปลี่ยนแปลง การนำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่หลากหลาย และการสร้างผลงานเชิงประจักษ์</p>
<p>7. อัตลักษณ์นักศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นเรื่องการมีปัญญา ความเป็นนักปฏิบัติ ความถนัดทางวิชาการ ความเก่งบนความเชี่ยวชาญของตนเอง ความเป็นผู้นำ ความเป็นไทย การคิดเป็น การพึ่งพาตนเอง จิตอาสา/จิตสาธารณะ คุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความอดุสาหะ ความมีวินัย ความอดทน ความสู้งาน การทำงานเป็นทีม ความชำนาญทางเทคโนโลยี ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสาร และการสร้างงาน</p>
<p>8. เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นเรื่องการผลิตบัณฑิตครู การผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ การพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น คุณภาพ ความมีบุคลิกภาพ การสร้างสรรค์สังคม การให้โอกาสทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญที่มีมาแต่เดิม ความเชี่ยวชาญทางภาษาและวัฒนธรรม ความเป็นวังการยึดมั่นในคุณธรรม การบูรณาการพันธกิจ การมีส่วนร่วม การยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และการเข้าสู่สากล</p>

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

<p>9. ยุทธศาสตร์/ประเด็นยุทธศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นเรื่องการพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่นให้เข้มแข็ง การพัฒนาบัณฑิต การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ การผลิตบัณฑิตครู การพัฒนา อาจารย์และข้าราชการและบุคลากร การส่งเสริมความเป็นเลิศด้านการวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ การ บริการทางวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น/สังคม การประสานประโยชน์และความร่วมมือ กับหน่วยงานภายนอก การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต/ศูนย์ข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรม/ ศูนย์กลางการเรียนรู้ทางภาษา ศิลปวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว การบูรณาการพันธกิจ การถ่ายทอดเทคโนโลยี การพัฒนาคุณภาพและระบบประกันคุณภาพ การพัฒนาอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการที่ดีตาม หลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย การ พัฒนาบุคลากร การรักษาบุคลากรที่เป็นเลิศและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากร สิทธิประโยชน์ และทรัพย์สินทางปัญญา การปรับปรุงสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ /มหาวิทยาลัยสีเขียว การปรับปรุงสื่อ เทคโนโลยีและทรัพยากรการเรียนรู้ การเสริมสร้างสถานะทางการเงินให้เข้มแข็ง/ระดมทุนและ การหารายได้ ความสัมพันธ์ที่ดีกับศิษย์เก่า การยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การสืบสานโครงการอัน เนื่องมาจากพระราชดำริ ประชาคมอาเซียน และการเข้าสู่สากล</p>
<p>10. เป้าหมาย พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นเรื่องการพัฒนาสังคมและท้องถิ่น การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตาม ความต้องการของสังคม/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ การผลิตบัณฑิตครูหลักสูตรสหกิจศึกษา หลักสูตรที่โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย หลักสูตรนานาชาติ การเรียนการสอนออนไลน์ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การ พัฒนาอาจารย์ ผลงานวิจัยที่นำไปใช้พัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น/สังคม ผลงานวิชาการ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ แหล่งข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรม/ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การถ่ายทอดเทคโนโลยี นวัตกรรม การบริหาร จัดการการศึกษา การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารทรัพยากรมหาวิทยาลัย อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย การมีส่วนร่วมของบุคลากร มาตรฐาน ระบบ ประกันคุณภาพ เครือข่ายความร่วมมือ ความรับผิดชอบต่อสังคม เปิดโอกาสทางการศึกษา การสร้างและนำ ความรู้สู่สังคม การแก้ปัญหาสังคม/ปัญหาเสพติด</p>
<p>11. วัตถุประสงค์ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นเรื่องการจัดการศึกษา/การจัดการเรียนการสอน – การผลิต บัณฑิตที่มีคุณภาพ การผลิตบัณฑิตครู การศึกษาต่อเนื่อง การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น/สังคม การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การให้โอกาสทางการศึกษา การบูรณาการการเรียน การสอนเข้ากับการวิจัยและการบริการวิชาการ</p> <p>การวิจัย– การผลิตงานวิจัยในสาขาวิชาที่ส่งผลต่อการพัฒนาหรือการแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัย/ชุมชน/ ท้องถิ่น/สังคม การสร้างความรู้และนวัตกรรม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการทำวิจัย การสร้าง เครือข่ายด้านการวิจัย</p> <p>การบริการวิชาการ – เป็นไปตามความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น/สังคม ความเป็นผู้นำ/ศูนย์กลางเครือข่าย การพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น/มหาวิทยาลัย การฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี การแก้ปัญหาชุมชน/ ท้องถิ่น/สังคม การยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การบูรณาการการบริการวิชาการเข้ากับการเรียนการสอนและการวิจัย</p>

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

<p>การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม – ความรู้ความเข้าใจและคุณค่าของศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนทางศาสนาและศิลปวัฒนธรรม การธำรงรักษา ประยุกต์ บูรณการ และพัฒนาวัฒนธรรมชุมชน/ท้องถิ่น/สังคม การพัฒนาศูนย์ข้อมูลและเครือข่ายวัฒนธรรมท้องถิ่น การบูรณาการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเข้ากับการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ</p> <p>การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล – การพัฒนาและจัดทรัพยากรของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และจริยธรรม การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่นอย่างแท้จริง</p> <p>กิจการนักศึกษา – การจัดและส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และบุคลิกภาพและเพื่อพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น/สังคม การพัฒนาองค์กรด้านกิจการนักศึกษา การจัดสวัสดิการแก่นักศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิตนักศึกษา</p> <p>การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ – การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ การพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย/ชุมชน/ท้องถิ่น</p>						
ชื่อมหาวิทยาลัย	12. ผลการประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2557 สกอ.					ภาพรวมผลการประเมิน
	องค์ประกอบ					
	อ.1	อ.2	อ.3	อ.4	อ.5	
1. กลุ่มรัตนโกสินทร์ 5 แห่ง						
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	3.14 พอใช้	4.13 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.47 พอใช้	3.73 ดี
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	3.32 พอใช้	2.82 พอใช้	4.00 ดี	5.00 ดีมาก	4.04 ดี	3.55 ดี
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	2.70 พอใช้	4.07 ดี	5.00 ดีมาก	4.00 ดี	2.93 พอใช้	3.35 พอใช้
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	3.58 ดี	4.72 ดีมาก	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.95 ดี	4.15 ดี
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	2.66 พอใช้	4.77 ดีมาก	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.39 พอใช้	3.67 ดี
2. กลุ่มภาคเหนือ 5 แห่ง						
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	3.21 พอใช้	4.31 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.85 ดี	3.89 ดี
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	3.15 พอใช้	3.59 ดี	3.00 พอใช้	3.00 พอใช้	2.87 พอใช้	3.16 พอใช้
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	2.48 ปรับปรุง	3.39 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.79 ดี	3.38 พอใช้
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	2.47 ปรับปรุง	4.04 ดี	4.00 ดี	4.00 ดี	3.42 พอใช้	3.29 พอใช้
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	3.14 พอใช้	4.07 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.84 ดี	3.80 ดี

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ชื่อมหาวิทยาลัย	12. ผลการประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2557 สกอ.					ภาพรวมผล การประเมิน
	องค์ประกอบ					
	อ.1	อ.2	อ.3	อ.4	อ.5	
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แห่ง						
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	2.74 พอใช้	3.88 ดี	4.00 ดี	5.00 ดีมาก	3.31 พอใช้	3.41 พอใช้
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	2.82 พอใช้	3.54 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.65 ดี	3.51 ดี
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	3.12 พอใช้	4.10 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.00 ดี	3.84 ดี
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	3.16 พอใช้	4.23 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.35 พอใช้	3.74 ดี
4. กลุ่มภาคกลาง 7 แห่ง						
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	3.31 พอใช้	3.55 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.45 พอใช้	3.66 ดี
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	3.09 พอใช้	3.80 ดี	4.00 ดี	5.00 ดีมาก	3.49 พอใช้	3.56 ดี
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา	3.08 พอใช้	3.90 ดี	4.00 ดี	5.00 ดีมาก	3.49 พอใช้	3.58 ดี
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	3.58 ดี	4.57 ดีมาก	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.20 ดี	4.17 ดี
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์	2.69 พอใช้	4.10 ดี	3.00 พอใช้	5.00 ดีมาก	3.01 พอใช้	3.29 พอใช้
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย อลงกรณ์ฯ	3.59 ดี	4.68 ดีมาก	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.99 ดี	4.15 ดี
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอม บึง	3.30 พอใช้	4.47 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.23 ดี	4.05 ดี
5. กลุ่มภาคใต้ 2 แห่ง						
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช	2.83 พอใช้	4.36 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.58 ดีมาก	3.92 ดี
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	3.21 พอใช้	4.20 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.77 ดี	3.85 ดี

องค์ประกอบที่

- อ.1 การผลิตบัณฑิต
อ.2 การวิจัย
อ.3 การบริการวิชาการ
อ.4 การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
อ.5 การบริหารจัดการ

ระดับคะแนน	ความหมาย
0.00-1.50	ปรับปรุงเร่งด่วน
1.51-2.50	ปรับปรุง
2.51-3.50	พอใช้
3.51-4.50	ดี
4.51-5.00	ดีมาก

ผลการประเมินคุณภาพภายใน (สกอ.) พบว่า ภาพรวมผลการประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดี**มากที่สุด 17 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 6 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (คะแนนเท่ากัน) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (คะแนน 4.17 4.15 3.92 3.89 และ 3.84 ตามลำดับ) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับพอใช้** 6 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์และมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ (คะแนนเท่ากัน) และมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (คะแนน 3.41 3.38 3.35 3.29 และ 3.16 ตามลำดับ)

ผลการประเมินคุณภาพภายในองค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับพอใช้**มากที่สุด 18 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด 6 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายและมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (คะแนนเท่ากัน) และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (คะแนน 3.32 3.31 3.30 3.21 และ 3.16 ตามลำดับ) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี** 3 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (คะแนนเท่ากัน) (คะแนน 3.59 และ 3.58 ตามลำดับ) และคะแนนอยู่ใน**ระดับปรับปรุง** 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (คะแนน 2.48 และ 2.47 ตามลำดับ)

ผลการประเมินคุณภาพภายในองค์ประกอบที่ 2 การวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดี**มากที่สุด 17 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (คะแนน 4.47 4.36 4.31 4.20 และ 4.13 ตามลำดับ) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก** 4 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (คะแนน 4.77 4.72 4.68 และ 4.57 ตามลำดับ) และคะแนนอยู่ใน**ระดับพอใช้** 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (คะแนน 3.39 และ 2.82 ตามลำดับ)

ผลการประเมินคุณภาพภายในองค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก**มากที่สุด 16 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (คะแนน 5.00 เท่ากันทุกแห่ง) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี** 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (คะแนน 4.00 เท่ากันทุกแห่ง) และคะแนนอยู่ใน**ระดับพอใช้** 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ (คะแนน 3.00 เท่ากัน)

ผลการประเมินคุณภาพภายในองค์ประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก**มากที่สุด 20 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (คะแนน 5.00 เท่ากันทุกแห่ง) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี** 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (คะแนน 4.00 เท่ากันทุกแห่ง) และคะแนนอยู่ใน**ระดับพอใช้** 1 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (คะแนน 3.00)

ผลการประเมินคุณภาพภายในองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับพอใช้** 11 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด 6 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมและมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (คะแนนเท่ากัน) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (คะแนน 3.49 3.47 3.45 3.42 และ 3.39 ตามลำดับ)[มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ต่ำสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (คะแนน 2.87 2.93 3.01 3.31 และ 3.35 ตามลำดับ)] รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี** 11 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (คะแนน 4.23 4.20 4.04 4.00 และ 3.95 ตามลำดับ) และคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก** 1 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (คะแนน 4.58)

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ชื่อมหาวิทยาลัย	13. ผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 3 (2554-2558) สมศ. (แยกตามด้าน)								
	1 บัณฑิต	2 วิจัย	3 บริการ	4 ศิลปะฯ	5 บริหาร	6 ประกัน	7 อัต	8 ส่งเสริม	9 เฉลี่ย
1. กลุ่มรัตนโกสินทร์ 5 แห่ง									
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	4.19 ดี	3.72 ดี	5.00 ดีมาก	4.50 ดี	3.17 พอใช้	4.41 ดี	4.51 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.22 ดี
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	4.67 ดีมาก	4.43 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.85 ดี	4.44 ดี	4.85 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.63 ดีมาก
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	4.19 ดี	3.56 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.87 ดี	4.70 ดีมาก	4.85 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.42 ดี
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	2.99 พอใช้	2.48 ปรับปรุง	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.77 ดีมาก	4.72 ดีมาก	4.92 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.04 ดี
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	3.58 ดี	3.24 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.59 ดี	4.65 ดีมาก	4.69 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.18 ดี
2. กลุ่มภาคเหนือ 5 แห่ง									
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	3.87 ดี	3.27 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.92 ดี	4.67 ดีมาก	4.76 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.30 ดี
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	3.78 ดี	3.49 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.56 ดี	4.38 ดี	4.70 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.24 ดี
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	4.50 ดี	3.26 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.60 ดี	4.49 ดี	4.83 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.38 ดี
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	1.99 ปรับปรุง	2.55 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.35 พอใช้	3.92 ดี	4.15 ดี	5.00 ดีมาก	3.79 ดี
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	3.92 ดี	4.56 ดีมาก	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.92 ดี	4.04 ดี	4.77 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.28 ดี
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แห่ง									
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	3.49 พอใช้	3.34 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.41 พอใช้	4.04 ดี	4.20 ดี	5.00 ดีมาก	4.25 ดี
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	4.02 ดี	2.58 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.68 ดี	4.54 ดีมาก	4.04 ดี	5.00 ดีมาก	4.08 ดี
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	3.81 ดี	3.80 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.95 ดี	4.72 ดีมาก	4.41 ดี	5.00 ดีมาก	4.32 ดี
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	3.94 ดี	2.59 พอใช้	4.50 ดี	4.50 ดี	3.63 ดี	4.67 ดีมาก	4.19 ดี	5.00 ดีมาก	3.98 ดี

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ชื่อมหาวิทยาลัย	13. ผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 3 (2554-2558) สมศ. (แยกตามด้าน)								
	1 บัณฑิต	2 วิจัย	3 บริการ	4 ศิลปะฯ	5 บริหาร	6 ประกัน	7 อัต	8 ส่งเสริม	9 เฉลี่ย
4. กลุ่มภาคกลาง 7 แห่ง									
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	3.31 พอใช้	3.53 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.42 พอใช้	3.85 ดี	4.76 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.33 ดี
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	3.43 พอใช้	4.72 ดีมาก	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.72 ดี	4.51 ดีมาก	4.49 ดี	4.50 ดี	4.53 ดีมาก
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา	2.89 พอใช้	3.29 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.52 ดี	4.64 ดีมาก	4.08 ดี	5.00 ดีมาก	4.14 ดี
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	3.83 ดี	2.41 ปรับปรุง	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.57 ดี	4.64 ดีมาก	4.22 ดี	5.00 ดีมาก	4.03 ดี
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏราช นครินทร์	3.40 พอใช้	3.94 ดี	5.00 ดีมาก	4.50 ดี	3.51 ดี	3.60 ดี	4.73 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.35 ดี
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย อลงกรณ์ฯ	4.30 ดี	4.27 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.50 พอใช้	4.56 ดีมาก	4.90 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.49 ดี
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้าน จอมบึง	3.59 ดี	3.07 พอใช้	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.93 ดี	4.30 ดี	4.87 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.22 ดี
5. กลุ่มภาคใต้ 2 แห่ง									
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช	2.99 พอใช้	4.04 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.38 พอใช้	4.59 ดีมาก	4.62 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.13 ดี
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	3.65 ดี	4.12 ดี	5.00 ดีมาก	5.00 ดีมาก	3.37 พอใช้	4.49 ดี	4.91 ดีมาก	5.00 ดีมาก	4.54 ดี

1. ด้านคุณภาพบัณฑิต
2. ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
3. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
5. ด้านการบริหารและการพัฒนาสถาบัน
6. ด้านการพัฒนาและประกันคุณภาพภายใน
7. กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์
8. กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม
9. คะแนนเฉลี่ยผลการประเมิน 18 ตัวบ่งชี้ (2)

หมายเหตุ: 1.-6. กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ระดับคะแนน	ความหมาย
0.00-1.50	ปรับปรุงเร่งด่วน
1.51-2.50	ปรับปรุง
2.51-3.50	พอใช้
3.51-4.50	ดี
4.51-5.00	ดีมาก

ผลการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) พบว่า ภาพรวมผลการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏมโหฬารมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมากที่สุด** 21 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (คะแนน 4.54 4.49 4.42 4.38 และ 4.32 ตามลำดับ) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก** 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (คะแนน 4.63 และ 4.53 ตามลำดับ)

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านคุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏมโหฬารมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมากที่สุด** 14 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (คะแนน 4.50 4.30 4.19 4.02 และ 3.94 ตามลำดับ) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับพอใช้** 7 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด 6 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (คะแนนเท่ากัน) (คะแนน 3.49 3.43 3.40 3.31 และ 2.99 ตามลำดับ) คะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก** 1 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (คะแนน 4.67) และคะแนนอยู่ใน**ระดับปรับปรุง** 1 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (คะแนน 1.99)

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมโหฬารมีคะแนนอยู่ใน**ระดับพอใช้มากที่สุด** 10 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (คะแนน 3.49 3.34 3.29 3.27 และ 3.26 ตามลำดับ) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี** 9 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (คะแนน 4.43 4.27 4.12 3.94 และ 3.80 ตามลำดับ) คะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก** 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์ (คะแนน 4.72 และ 4.56 ตามลำดับ) และคะแนนอยู่ใน**ระดับปรับปรุง** 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (คะแนน 2.48 และ 2.41 ตามลำดับ)

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมโหฬารมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมากมากที่สุด** 22 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัย

ราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (คะแนน 5.00 เท่ากันทุกแห่ง) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี 1** แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (คะแนน 4.50)

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านการทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก**มากที่สุด 20 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (คะแนน 5.00 เท่ากันทุกแห่ง) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี 3** แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (คะแนน 4.50 เท่ากันทุกแห่ง)

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านการบริหารและการพัฒนาสถาบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดี**มากที่สุด 15 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 6 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายและมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ (คะแนนเท่ากัน) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (คะแนน 3.95 3.93 3.92 3.87 และ 3.85 ตามลำดับ) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับพอใช้ 7** แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (คะแนน 3.50 3.42 3.41 3.38 และ 3.37 ตามลำดับ) และคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก 1** แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (คะแนน 4.77)

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านการพัฒนาและประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก**มากที่สุด 12 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ใน

ในระดับดีมากสูงสุด 8 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (คะแนนเท่ากัน) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายและมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (คะแนนเท่ากัน) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (คะแนนเท่ากัน) (คะแนน 4.72 4.70 4.67 4.65 4.64 ตามลำดับ) และรองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี** 11 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 6 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (คะแนนเท่ากัน) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (คะแนน 4.49 4.44 4.41 4.38 4.30 ตามลำดับ)

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก**มากที่สุด 15 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีมากสูงสุด 6 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านสมเด็จเจ้าพระยาและมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (คะแนนเท่ากัน) และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (คะแนน 4.92 4.90 4.87 4.85 4.83 ตามลำดับ) และรองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี** 8 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (คะแนน 4.49 4.41 4.22 4.20 4.19 ตามลำดับ)

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคะแนนอยู่ใน**ระดับดีมาก**มากที่สุด 22 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (คะแนน 5.00 เท่ากันทุกแห่ง) รองลงมาคะแนนอยู่ใน**ระดับดี** 1 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (คะแนน 4.50)

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ชื่อมหาวิทยาลัย	14. ข้อมูลอื่น ๆ: จุดเริ่มต้น	
	ความเก่าแก่	จุดเริ่มต้น
1. กลุ่มรัตนโกสินทร์ 5 แห่ง		
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	9 กันยายน พ.ศ. 2483	โรงเรียนฝึกหัดครูมัธยม
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	17 มีนาคม พ.ศ. 2439	โรงเรียนราชวิทยาลัย/โรงเรียนบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
	1 พฤษภาคม พ.ศ. 2446	โรงเรียนฝึกหัดครูฝั่งตะวันตก
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	12 ตุลาคม พ.ศ. 2435	โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	17 พฤษภาคม พ.ศ. 2477	โรงเรียนมัธยมวิสามนัญการเรือน
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	17 พฤษภาคม พ.ศ. 2480	โรงเรียนสวนสุนันทาวิทยาลัย
2. กลุ่มภาคเหนือ 5 แห่ง		
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	11 กันยายน พ.ศ. 2512	โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรการศึกษา
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	1 พฤษภาคม พ.ศ. 2467	โรงเรียนฝึกหัดครูศึกษาระดับมัธยมศึกษา
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	15 สิงหาคม พ.ศ. 2465	โรงเรียนฝึกหัดครูมูลศึกษาระดับมัธยมศึกษา
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	29 กันยายน พ.ศ. 2516	วิทยาลัยครูเพชรบูรณ์
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	1 สิงหาคม พ.ศ. 2479	โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดอุตรดิตถ์
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แห่ง		
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ตุลาคม พ.ศ. 2514	วิทยาลัยครูบุรีรัมย์
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	29 กันยายน พ.ศ. 2516	วิทยาลัยครูเลย
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	17 กรกฎาคม พ.ศ. 2507	โรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2466	โรงเรียนฝึกหัดครูศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
4. กลุ่มภาคกลาง 7 แห่ง		
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	29 กันยายน พ.ศ. 2516	วิทยาลัยครูกาญจนบุรี
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	พ.ศ. 2479	โรงเรียนสตรีฝึกหัดครูนครปฐม
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	1 กรกฎาคม พ.ศ. 2448	โรงเรียนฝึกหัดครูเมืองกรุงเก่า
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	1 เมษายน พ.ศ. 2469	โรงเรียนฝึกหัดครูศึกษาระดับมัธยมศึกษา
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์	พ.ศ. 2483	โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัด
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ	4 มิถุนายน พ.ศ. 2475	โรงเรียนฝึกหัดครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	1 มีนาคม พ.ศ. 2497	วิทยาลัยหมู่บ้านจอมบึง
5. กลุ่มภาคใต้ 2 แห่ง		
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	1 มกราคม พ.ศ. 2500	โรงเรียนฝึกหัดครูนครศรีธรรมราช
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	9 มิถุนายน พ.ศ. 2514	วิทยาลัยครูภูเก็ต

ข้อมูลอื่น ๆ: จุดเริ่มต้น พบว่า ความเก่าแก่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงตามปีที่ก่อตั้ง คือ

ช่วงที่ 1 ก่อตั้งพ.ศ. 2435-2474 เป็นช่วงก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย มี 7 มหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงตามความเก่าแก่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 7 แห่งนี้มีจุดเริ่มต้นจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู/อาจารย์ทั้งหมด

ช่วงที่ 2 ก่อตั้งพ.ศ. 2475-2499 เป็นช่วงหลังเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย มี 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงตามความเก่าแก่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 แห่งมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู/อาจารย์/โรงเรียนมัธยม/โรงเรียนคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ และมีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 1 แห่งมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นวิทยาลัยครูคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ช่วงที่ 3 ก่อตั้งพ.ศ. 2500-ปัจจุบัน มี 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงตามความเก่าแก่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 แห่งมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู/อาจารย์คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย และมีมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 5 แห่งมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นวิทยาลัยครูคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ชื่อมหาวิทยาลัย	ผลการประเมินคุณภาพ			
	ภายใน ปีการศึกษา 2557 สกอ.		ภายนอก รอบที่ 3 (2554-2558) สมศ.	
	ระดับคะแนน	ความหมาย	ระดับคะแนน	ความหมาย
1. กลุ่มรัตนโกสินทร์ 5 แห่ง				
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	3.73	ดี	4.22	ดี
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	3.55	ดี	4.63	ดีมาก
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	3.35	พอใช้	4.42	ดี
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	4.15	ดี	4.04	ดี
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	3.67	ดี	4.18	ดี
2. กลุ่มภาคเหนือ 5 แห่ง				
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	3.89	ดี	4.30	ดี
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	3.16	พอใช้	4.24	ดี
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	3.38	พอใช้	4.38	ดี
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	3.29	พอใช้	3.79	ดี
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	3.80	ดี	4.28	ดี
3. กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 แห่ง				
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	3.41	พอใช้	4.25	ดี
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	3.51	ดี	4.08	ดี
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	3.84	ดี	4.32	ดี
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	3.74	ดี	3.98	ดี
3. กลุ่มภาคกลาง 7 แห่ง				
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	3.66	ดี	4.33	ดี
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	3.56	ดี	4.53	ดีมาก
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	3.58	ดี	4.14	ดี
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	4.17	ดี	4.03	ดี
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์	3.29	พอใช้	4.35	ดี
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ	4.15	ดี	4.49	ดี
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	4.05	ดี	4.22	ดี
5. กลุ่มภาคใต้ 2 แห่ง				
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	3.92	ดี	4.13	ดี
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	3.85	ดี	4.54	ดี

จากตารางที่ 4.41 พบว่า ผลเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินคุณภาพภายในปีการศึกษา 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม พ.ศ. 2554-2558 ระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏ) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีผลสอดคล้องกันคะแนนอยู่ในระดับดีมากที่สุด 15 แห่ง โดยผลการประเมินของสกอ.มีคะแนนอยู่ในระดับดีสูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (คะแนน 4.17 4.15 3.92 3.89 และ 3.84 ตามลำดับ) และผลการประเมินของ **สมศ.** มีคะแนนอยู่ใน **ระดับดี** สูงสุด 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (คะแนน 4.54 4.49 4.32 4.30 และ 4.22 ตามลำดับ) และมีผลการประเมินไม่สอดคล้องกัน 8 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์

ตารางที่ 4.42 จำนวนเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำแนกตามองค์ประกอบ/ด้าน

ความหมายของการประเมิน องค์ประกอบ/ด้าน	ปรับปรุง		ปรับปรุง		พอใช้		ดี		ดีมาก	
	สกอ.	สมศ.	สกอ.	สมศ.	สกอ.	สมศ.	สกอ.	สมศ.	สกอ.	สมศ.
1. การผลิตบัณฑิต/คุณภาพบัณฑิต	-	-	2	1	18	7	3	14	-	1
2. การวิจัย/งานวิจัยและงาน สร้างสรรค์	-	-	-	2	2	10	17	9	4	2
3. การบริการวิชาการ	-	-	-	-	2	-	5	1	16	22
4. การทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	-	-	-	-	1	-	2	3	20	20
5. การบริหารจัดการ/การบริหาร และพัฒนา สถาบัน	-	-	-	-	11	7	11	15	1	1

จากตารางที่ 4.42 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพภายในปีการศึกษา 2557 ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม พ.ศ. 2554-2558 ระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏ) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (สมศ.) จำแนกตามองค์ประกอบหรือ/ด้านที่เหมือนกันมีระดับผลการประเมินดีมาก สอดคล้องกันในองค์ประกอบ/ด้านการการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมากที่สุด (20 แห่งเท่ากัน) รองลงมาคือ องค์ประกอบ/ด้านบริการวิชาการ (16 และ 22 แห่ง) องค์ประกอบ/ด้านการวิจัย/ งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (4 และ 2 แห่ง) องค์ประกอบ/ด้านการบริหารจัดการ/การบริหารและ พัฒนาสถาบัน (1 แห่งเท่ากัน) และองค์ประกอบ/ด้านการผลิตบัณฑิต/คุณภาพบัณฑิต (0 แห่ง และ 1 แห่ง) ตามลำดับ

- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กรอบการดำเนินการสี่ประการ (ERRC/The Four Actions Framework)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลกรอบการดำเนินการสี่ประการที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (5 คน) อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (3 คน) ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ/ผู้สื่อข่าว (3 คน) และผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏจากภาครัฐและภาคเอกชน (4 คน) จำนวน 15 คน ซึ่งข้อมูลกรอบการดำเนินการสี่ประการประกอบด้วย

ตัด (E: Eliminate) ผลการพิจารณาขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยออกไป เช่น มหาวิทยาลัยตัดสินใจตัดสาขาวิชาที่มีผู้เรียนน้อย ตัดสายงานการบังคับบัญชาให้สั้นลง เป็นต้น

ลด (R: Reduce) ผลการพิจารณาลดสิ่งที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยออกไป เช่น ลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย ลดจำนวนอาจารย์และบุคลากร ลดจำนวนศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลดอัตราการออกกลางคันของนักศึกษา เป็นต้น

ยก (R: Raise) ผลการพิจารณายกระดับมาตรฐานให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยการนำมาตรฐานที่เป็นหัวใจหลักมาทำให้แตกต่างและโดดเด่น เช่น มหาวิทยาลัยตัดสินใจยกระดับความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ยกระดับการวิจัยของอาจารย์และนักวิจัย เป็นต้น

สร้าง (C: Create) ผลการพิจารณาสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบโจทย์หรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยตัดสินใจสร้างหลักสูตรใหม่ สร้างเครือข่ายความร่วมมือใหม่กับองค์กรภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

สำหรับผลสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์กรอบการดำเนินการสี่ประการ (ตารางที่ 4.43) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลกรอบการดำเนินการสี่ประการที่ได้จากสัมภาษณ์ (ตารางที่ 4.44) มีดังนี้

ตารางที่ 4.43 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. สังกัด		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 9)		
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5	33.33
อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	3	20.00
ผู้บริหารกอง/ฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	1	6.67
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
ผู้สื่อข่าวสายการศึกษา/สังคม	2	13.33
ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ภาครัฐและภาคเอกชน)	4	26.67
รวม	15	100.00
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 9)		
ปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาโท	0	0.00
ปริญญาเอก	9	60.00
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
ปริญญาตรี	3	20.00
ปริญญาโท	3	20.00
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	15	100.00
3. ตำแหน่งทางวิชาการ		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 9)		
อาจารย์	3	20.00
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	5	33.33
รองศาสตราจารย์	0	0.00
ศาสตราจารย์	0	0.00
ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	1	6.67
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	6	40.00
รวม	15	100.00
4. ตำแหน่งการบริหาร		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 9)		
ผู้บริหารระดับสูง	6	40.00
ผู้บริหารระดับกลาง	3	20.00
ผู้บริหารระดับต้น	0	0.00
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
ผู้บริหารระดับสูง	2	13.33
ผู้บริหารระดับกลาง	2	13.33
ผู้บริหารระดับต้น	2	13.33
รวม	15	100.00

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การบริหาร		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 9)		
น้อยกว่า 6 ปี	1	6.67
6 - 10 ปี	6	40.00
11 - 15 ปี	1	6.67
16 - 20 ปี	1	6.67
มากกว่า 20 ปี	0	0.00
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 6)		
น้อยกว่า 6 ปี	1	6.67
6 - 10 ปี	0	0.00
11 - 15 ปี	1	6.67
16 - 20 ปี	3	20.00
มากกว่า 20 ปี	1	6.67
รวม	15	100.00

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 15 คน ประกอบด้วย 2 แหล่ง ได้แก่ คณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 และบุคลากรจากภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 โดยคณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมา คือ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 3 คน และผู้บริหารกอง/ฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 คน สำหรับบุคลากรจากภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วยผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ภาครัฐและภาคเอกชน) มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมาคือ ผู้สื่อข่าวสายการศึกษา/สังคม จำนวน 2 คน ตามลำดับ

คณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษามีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอกทุกคน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 มีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ อาจารย์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 1 คน ตามลำดับ มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง มากที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ และมีประสบการณ์การบริหาร 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00

สำหรับบุคลากรจากภาครัฐและภาคเอกชนมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท และระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการทุกคน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 2 คนเท่ากัน และมีประสบการณ์การบริหาร 16-20 ปี มากที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกรอบการดำเนินการสี่ประการ

การเรียนการสอน		จำนวน
ตัด (Eliminate)	1. หลักสูตรที่ล้นเกินความต้องการของตลาดแรงงาน	5
	2. เนื้อหาหลักสูตรหรือวิชาที่ล้าสมัย ไม่มีประโยชน์	5
	3. หลักสูตรที่มีผู้เรียนน้อยและซ้ำซ้อนกับมหาวิทยาลัยรัฐอื่น	4
	4. สื่อการเรียนการสอนที่ล้าสมัย	2
ลด (Reduce)	1. รูปแบบการสอนแบบบรรยาย เน้นแต่เชิงทฤษฎีหรือเชิงวิชาการ	7
	2. ภาระจำนวนชั่วโมงสอนของอาจารย์	5
	3. จำนวนรับนักศึกษาในสาขาวิชาที่ผลิตล้นเกินความต้องการ	3
	4. จำนวนอัตราออกกลางคันของนักศึกษา	1
	5. รูปแบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่เน้นเอกสาร	1
ยก (Raise)	1. รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการลงมือปฏิบัติ/วิธีการสอนแบบใหม่	11
	2. การเรียนการสอนด้วยภาษาต่างประเทศ	4
	3. การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพตามอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	3
	4. การพัฒนาคุณภาพอาจารย์	2
	5. การพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรให้ทันสมัย เช่น ประชาคมอาเซียน สังคมผู้สูงอายุ	2
	6. การใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย	2
	7. ความร่วมมือกับสถานประกอบการ มหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการฝึกงานของนักศึกษา	2
	8. การรับนักศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ	1
สร้าง (Create)	1. หลักสูตรที่เน้นพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะศตวรรษที่ 21/นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของนักศึกษารองรับสังคมยุคดิจิทัล	4
	2. บัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ และทักษะการทำงานรองรับสังคมอนาคต	3
	3. หลักสูตรที่สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	2
	4. ความร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนาการเรียนการสอน	2
การวิจัย		จำนวน
ตัด (Eliminate)	1. งานวิจัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และสังคม/ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง/ไม่สร้างนวัตกรรม	10
	2. งานวิจัยที่มีหัวข้อซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกัน	2
ลด (Reduce)	1. งานวิจัยที่ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม หรือเน้นขอตำแหน่งทางวิชาการอย่างเดียว	3
	2. งานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ/กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัย	2
	3. โครงการวิจัยที่ใช้เวลาในการทำวิจัยนาน	2

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

การวิจัย		จำนวน
ยก (Raise)	1. งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้พัฒนาชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ	13
	2. งานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ	4
	3. การเผยแพร่งานวิจัยที่เป็นประโยชน์หรือโดดเด่นให้เป็นที่รู้จักของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ	3
	4. งานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ/กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัย	2
	5. การส่งเสริมอาจารย์/บุคลากรรุ่นใหม่ให้ทำวิจัยมากขึ้น	2
	6. ความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน และประเทศอาเซียนเพื่อทำวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง	2
สร้าง (Create)	1. งานวิจัยที่เป็นชุดโครงการวิจัย และเน้นการวิจัยเชิงพื้นที่	4
	2. งานวิจัยที่สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	3
	3. ระบบที่รองรับการทำงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐาน	1
	4. งานวิจัยที่มีผลกระทบสูงเพื่อสร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย	1
	5. ค่านิยมหรือวัฒนธรรมคุณภาพในการทำวิจัย	1
การบริการวิชาการ		จำนวน
ตัด (Eliminate)	1. งานบริการวิชาการที่ไม่สร้างประโยชน์แก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม	3
	2. งานบริการวิชาการที่ไม่สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	2
	3. งานบริการวิชาการที่มหาวิทยาลัย/อาจารย์ไม่มีความเชี่ยวชาญ	1
ลด (Reduce)	1. งานบริการวิชาการที่ให้เปล่าหรือไม่มีค่าตอบแทน	3
	3. งานบริการวิชาการที่มุ่งแต่ใช้งบประมาณสนับสนุนอย่างเดียว	2
	3. ปริมาณงานบริการวิชาการที่มุ่งหารายได้เป็นหลัก	1
	4. สายการบังคับบัญชาการทำงานให้สั้นลง	1
ยก (Raise)	1. งานบริการวิชาการเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ	10
	2. งานบริการวิชาการที่สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	4
	3. การถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีให้กับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม	2
	4. ความร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานบริการวิชาการ	2
สร้าง (Create)	1. งานบริการที่มีคุณค่าหรือประโยชน์กับชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ	6
	2. หลักสูตรระยะสั้นสำหรับคนทำงานและผู้สูงวัย	2
	3. งานบริการวิชาการผ่านการสอนและการวิจัย	2
	4. งานบริการวิชาการที่สร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย	2
	5. การเผยแพร่งานบริการวิชาการให้เป็นที่รู้จักของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม	2

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

การทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม		จำนวน
ตัด (Eliminate)	1. งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ไม่สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ชุมชนและท้องถิ่น	4
การทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม		จำนวน
ตัด (Eliminate)	2. งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ไม่มีคุณค่าหรือไม่มีประโยชน์	2
	3. งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ไม่สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	1
ลด (Reduce)	1. ขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง	3
	2. ปริมาณงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มุ่งหารายได้อย่างเดียว	1
	3. งบประมาณการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม	1
ยก (Raise)	1. งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่สะท้อนภูมิปัญญา ประเพณี วัฒนธรรม หรืออัตลักษณ์/เอกลักษณ์ชุมชนและท้องถิ่น	5
	2. ความร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	3
	3. การพัฒนาการจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น	2
	4. งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมผ่านการทำวิจัย	2
สร้าง (Create)	1. ศูนย์การเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรม/ศูนย์การบริหารจัดการทางวัฒนธรรม	3
	2. หลักสูตรการเรียนการสอนเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมชุมชนและท้องถิ่น	2
	3. งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีผลกระทบสูงเพื่อสร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย	2
	4. ค่านิยมการทำงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อรับใช้สังคม	2
	5. ความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ สร้างมาตรฐานงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	2

- ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์องค์การการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารกอง/ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้สื่อข่าว และผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏจากภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 12 คน ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ตารางที่ 4.45) และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ตารางที่ 4.46) ดังนี้

ตารางที่ 4.45 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. สังกัด		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 5)		
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2	16.67
อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	2	16.67
ผู้บริหารกอง/ฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	1	8.33
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 7)		
ผู้สื่อข่าวสายการศึกษา/สังคม	2	16.67
ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ภาครัฐและภาคเอกชน)	5	41.67
รวม	12	100.01
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 5)		
ปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาโท	0	0.00
ปริญญาเอก	5	41.67
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 7)		
ปริญญาตรี	3	25.00
ปริญญาโท	4	33.33
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	12	100.00
3. ตำแหน่งทางวิชาการ		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 5)		
อาจารย์	2	16.67
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	16.67
รองศาสตราจารย์	0	0.00
ศาสตราจารย์	0	0.00
ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	1	8.33

ตารางที่ 4.45 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 7)		
ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	7	58.33
รวม	12	100.00
4. ตำแหน่งการบริหาร		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 5)		
ผู้บริหารระดับสูง	4	33.33
ผู้บริหารระดับกลาง	1	8.33
ผู้บริหารระดับต้น	0	0.00
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 7)		
ผู้บริหารระดับสูง	4	33.33
ผู้บริหารระดับกลาง	1	8.33
ผู้บริหารระดับต้น	2	16.67
รวม	12	100.00
5. ประสบการณ์การบริหาร		
1) สถาบันอุดมศึกษา (n = 5)		
น้อยกว่า 6 ปี	0	0.00
6 - 10 ปี	1	8.33
11 - 15 ปี	2	16.67
16 - 20 ปี	2	16.67
มากกว่า 20 ปี	0	0.00
2) ภาครัฐและภาคเอกชน (n = 7)		
น้อยกว่า 6 ปี	1	8.33
6 - 10 ปี	2	16.67
11 - 15 ปี	1	8.33
16 - 20 ปี	2	16.67
มากกว่า 20 ปี	1	8.33
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 12 คน ประกอบด้วย 2 แห่ง ได้แก่ คณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 และบุคลากรจากภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 โดยคณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏและอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 2 คนเท่ากัน รองลงมาคือ ผู้บริหารกอง/ฝ่ายประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 คน ตามลำดับ สำหรับบุคลากรจากภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ภาครัฐและภาคเอกชน) มากที่สุด จำนวน 5 คน รองลงมาคือ ผู้สื่อข่าวสายการศึกษา/สังคม จำนวน 2 คน ตามลำดับ

คณาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษามีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอกทุกคน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 มีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์ จำนวน 2 คนเท่ากัน รองลงมาคือ ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ 1 คน มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 1 คน และมีประสบการณ์การบริหาร 11-15 ปี และ 16-20ปี จำนวน 2 คนเท่ากัน รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 1 คน

สำหรับบุคลากรจากภาครัฐและภาคเอกชนมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการทุกคน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง มากที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 2 คน และ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 1 คน ตามลำดับ และมีประสบการณ์การบริหาร 6-10 ปี และ 16-20 ปี จำนวน 2 คนเท่ากัน รองลงมาคือ น้อยกว่า 6 ปี 11-15 ปี และมากกว่า 20 ปี 1 คนเท่ากัน

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S: Strengths)	จุดอ่อน (W: Weaknesses)
<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>S1 ทุกแห่งมีการจัดทำกลยุทธ์มหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ</p> <p>S2 ทุกแห่งมีการปรับปรุงกลยุทธ์มหาวิทยาลัยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S3 ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 บางแห่งมีการติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติน้อย</p> <p>W2 หลายแห่งขาดการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจตรงกันทั้งมหาวิทยาลัย</p> <p>W3 หลายแห่งขาดการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามพ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 อย่างจริงจัง</p>
<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ยังเป็นที่ยังของชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>S3 ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในภูมิภาคของประเทศที่มีความโดดเด่นแตกต่างกัน</p>	<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งความเข้มแข็งทางวิชาการที่มีมาแต่เดิมอ่อนแอลง</p> <p>W2 หลายแห่งไม่ได้นำจุดยืนด้าน “การพัฒนาท้องถิ่น” ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง</p>
<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นในสังคม</p> <p>S3 ส่วนใหญ่ยังเป็นที่ยังของชุมชนและท้องถิ่น</p>	<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งถูกมองว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก</p> <p>W2 หลายแห่งถูกมองว่าคุณภาพนักศึกษาต่ำกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่น</p> <p>W3 หลายแห่งถูกมองว่าเรียนง่าย จบง่าย ได้รับปริญญาง่าย</p> <p>W4 หลายแห่งถูกมองว่าอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เก่ง</p>
<p>4. แบรินด์มหาวิทยาลัย</p> <p>S1 ทุกแห่งได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ</p> <p>S2 ทุกแห่งมีตราสัญลักษณ์ที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน</p>	<p>4. แบรินด์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 ส่วนใหญ่ถูกมองว่าแบรินด์มหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็งและยังไม่เป็นที่รู้จัก</p> <p>W2 ส่วนใหญ่ถูกมองว่ายังขาดความชัดเจนในทิศทางและตำแหน่งของมหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S: Strengths)	จุดอ่อน (W: Weaknesses)
4. แบรินคัมมหาวิทยาลัย S3 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู	4. แบรินคัมมหาวิทยาลัย W3 ส่วนใหญ่ไม่ได้นำเอาจุดแข็งที่มีแต่เดิมมาต่อยอดให้เข้มแข็งขึ้น
5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ S1 หลายแห่งมีช่องทางทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ทั้งสื่อหลักและสื่อใหม่ S2 บางแห่งมีเจ้าหน้าที่/บุคลากรมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสูง S3 บางแห่งสามารถดึงนักศึกษา/ศิษย์เก่ามาช่วยงานประชาสัมพันธ์กิจกรรมของมหาวิทยาลัย	5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ W1 ส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ผลงานที่โดดเด่นสู่สังคมน้อย โดยเฉพาะในสื่อหลัก W2 หลายแห่งมีเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่ไม่ถนัดงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์ W3 หลายแห่งไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย S1 ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันและภักดีกับมหาวิทยาลัย S2 ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดีและมีคุณภาพ S3 หลายแห่งมีศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงและมีบทบาททางสังคม	6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย W1 ส่วนใหญ่ถูกมองว่าผู้บริหารมีการเล่นพวกพ้องกันมาก W2 บางแห่งถูกมองว่าผู้บริหารไม่มีความเป็นผู้นำและไม่มีความสามารถ W3 บางแห่งถูกมองว่าผู้บริหารขาดหลักธรรมาภิบาล W4 หลายแห่งถูกมองว่าอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เก่ง W5 หลายแห่งไม่มีฐานข้อมูลศิษย์เก่า/ไม่มีความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า
7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู S2 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นในสังคม S3 ทุกแห่งมีชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ดีเป็นต้นแบบที่มีมาก่อน S4 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรู้งศิลปะวัฒนธรรม S5 ส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการสร้างชื่อเสียง	7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย W1 ส่วนใหญ่ถูกมองว่าขาดความชัดเจนในทิศทางและตำแหน่งของมหาวิทยาลัย W2 หลายแห่งความเข้มแข็งทางวิชาการที่มีมาแต่เดิมอ่อนแอลง W3 ส่วนใหญ่ไม่ได้นำเอาจุดแข็งที่มีแต่เดิมมาต่อยอดให้เข้มแข็งขึ้น W4 ส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ผลงานที่โดดเด่นสู่สังคมน้อย โดยเฉพาะในสื่อหลัก
8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู S2 บางแห่งมีหลักสูตร/สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม S3 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นในสังคม S4 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ S5 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรู้งศิลปะวัฒนธรรม	8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย W1 หลายแห่งเน้นผลิตนักศึกษาเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ W2 หลายแห่งไม่สามารถธำรงรักษาชื่อเสียงที่ดีที่มีมาแต่เดิม W3 หลายแห่งไม่มีแผนการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย S1 ทุกแห่งมีศักยภาพในการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย S2 บางแห่งมีหลักสูตร/สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม S3 บางแห่งไม่มีคู่แข่งจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นในพื้นที่ตั้ง	9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย W1 หลายแห่งมีคุณภาพนักศึกษาต่ำกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่น W2 หลายแห่งมีผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการน้อย W3 หลายแห่งมีผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการไม่ตอบโจทย์เชิงนโยบาย เศรษฐกิจ และเชิงพาณิชย์

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S: Strengths)	จุดอ่อน (W: Weaknesses)
<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>S1 ส่วนใหญ่มีการปรับตัวที่เน้นสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ</p> <p>S2 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ</p> <p>S3 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>S4 ส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการสร้างชื่อเสียง</p>	<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งไม่ได้รับการยอมรับในคุณภาพทางวิชาการ</p> <p>W2 หลายแห่งเน้นผลิตนักศึกษาเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ</p> <p>W3 หลายแห่งจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่ไม่มีความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ</p> <p>W4 หลายแห่งขาดบรรยากาศทางวิชาการ</p> <p>W5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่ยึดติดกับภาพลักษณ์ที่ไม่ดี</p> <p>W6 ส่วนใหญ่ศูนย์การเรียนการสอนที่ตั้งไม่ได้มาตรฐาน</p>
<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <p>S1 หลายแห่งมีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นของสังคม</p> <p>S3 หลายแห่งมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ดี</p> <p>S4 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ</p> <p>S5 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p>	<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งขาดความมั่นคงในความถนัดทางวิชาการที่สั่งสมมาหรือที่เคยมีมาก่อน</p> <p>W2 หลายแห่งไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ทั้งการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย</p>
<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>S1 บางแห่งกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 หลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>S3 บางแห่งมีสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ สะอาด ปลอดภัย</p> <p>S4 ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม</p>	<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>W1 หลายแห่งมีการดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อมแต่ยังไม่โดดเด่น</p> <p>W2 บางแห่งไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม</p>
<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>S1 บางแห่งให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ</p> <p>S2 ทุกแห่งสนับสนุนอาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงขึ้น และทำผลงานทางวิชาการ</p>	<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>W1 ส่วนใหญ่ไม่มีแผนพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่ชัดเจน</p> <p>W2 ส่วนใหญ่ไม่สามารถคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงมาร่วมงาน</p> <p>W3 ส่วนใหญ่ไม่สามารถรักษาคณาบดี คนเก่ง และคนคุณภาพไว้ได้</p> <p>W4 อาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษระดับอ่อน</p> <p>W5 อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>W6 อาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาเอก</p>
<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>S1 ส่วนใหญ่เริ่มมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการจัดการความเสี่ยง</p>	<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>W1 หลายแห่งมีจำนวนนักศึกษาลดลง</p> <p>W2 หลายแห่งเน้นหารายได้มากเกินไปส่งผลให้เกิดความอ่อนแอทางวิชาการ</p> <p>W3 หลายแห่งไม่มีการบูรณาการระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้งานร่วมกัน</p>

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S: Strengths)	จุดอ่อน (W: Weaknesses)
<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>S1 บางแห่งมีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่จัดการความขัดแย้ง</p> <p>S2 บางแห่งสามารถจัดการความขัดแย้งได้ง่ายเพราะมหาวิทยาลัยมีขนาดเล็ก และผู้บริหารเป็นตัวกลางใกล้ชิด</p>	<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>W1 บางแห่งถูกมองว่าผู้บริหารขาดหลักธรรมาภิบาล</p> <p>W2 หลายแห่งถูกมองว่ามีวัฒนธรรมองค์กรแบบเล่นพวกพ้อง</p> <p>W3 บางแห่งถูกมองว่าเน้นหารายได้มากเกินไปทำให้ผลประโยชน์ไม่ลงตัว</p>
<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>S1 หลายแห่งมีการสร้างจิตสำนึกให้ผูกพันและรักมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 บางแห่งมีผู้เชี่ยวชาญการจัดการปัญหาภายในมหาวิทยาลัย</p>	<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>W1 หลายแห่งยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมทั้งการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย</p> <p>W2 หลายแห่งมีจำนวนนักศึกษาลดลง</p>
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O: Opportunities)	อุปสรรค (T: Threats)
<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สามารถดึงองค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในชุมชน/ท้องถิ่นที่มีความเจริญเติบโตสูงเข้ามาสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>O2 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนช่วยขยายฐานการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสู่ประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน</p> <p>O3 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 หากสภาพเศรษฐกิจของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่อ่อนแอการพัฒนาของมหาวิทยาลัยจะทำได้ยาก</p> <p>T2 ค่านิยมของสังคมไทยที่เน้นการเรียนเพื่อเอาใบปริญญาบัตรมากกว่าความรู้ทำให้จุดยืนของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลง</p>
<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>O2 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p>	<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 มีงบประมาณจำกัดในการสร้างอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T2 ความต้องการของนักศึกษาที่นิยมเรียนสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มากกว่าวิทยาศาสตร์</p>
<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่</p> <p>O2 สังคมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>O3 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p>	<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 หากชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ไม่มีจุดเด่น จะทำให้การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นไปได้ยาก</p> <p>T2 ค่านิยมของสังคมไทยมองว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อเลือกของนักเรียนที่เรียนไม่เก่ง</p> <p>T3 มีงบประมาณจำกัดในการสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p>
<p>4. แบรินด์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านผลิตภัณฑ์/สินค้าของมหาวิทยาลัยให้ติดตลาดเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน</p> <p>O2 สังคมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p>	<p>4. แบรินด์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 คาดการณ์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยผิดพลาด</p> <p>T2 สังคมยังขาดความเชื่อถือในคุณภาพหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษา</p>

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O: Opportunities)	อุปสรรค (T: Threats)
4. แบรินตัมมหาวิทยาลัย	4. แบรินตัมมหาวิทยาลัย
O3 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย	T3 มีงบประมาณจำกัดในการสร้างแบรินตัมมหาวิทยาลัย
5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์
O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้มีช่องทางทางการสื่อสารที่สะดวก รวดเร็วและกว้างขวาง	T1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้การสอดส่องดูแลข้อมูลข่าวสารมหาวิทยาลัยยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น T2 ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
O1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร และสถานประกอบการในชุมชน/ท้องถิ่น	T1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยมีความต้องการหรือคาดหวังต่อมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน
7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
O1 สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับเพื่อเปิดกว้างสู่อาเซียน O2 สร้างชื่อเสียงจากการมีส่วนร่วมของชุมชน/ท้องถิ่น	T1 บทบาทในประชาคมอาเซียนของมหาวิทยาลัยยังมีน้อย T2 ใช้เวลานานกว่าจะสร้างชื่อเสียงที่ดีได้
7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
O3 ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้ได้รับงบประมาณมากขึ้นและบริหารงานคล่องตัวขึ้น O4 ประเทศก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสของการขยายฐานผู้เรียนและพัฒนาหลักสูตรรองรับ	T3 ไม่สามารถหาจุดเด่นที่มีตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
O1 สร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ O2 สร้างแบรินตัมมหาวิทยาลัยผ่านผลิตภัณฑ์/สินค้าของมหาวิทยาลัยให้ติดตลาดเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน O3 ส่งเสริมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ O4 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย	T1 คาดการณ์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยผิดพลาด T2 สังคมยังขาดความเชื่อถือในคุณภาพหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษา T3 ค่านิยมของสังคมไทยมองว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อเลือกของนักเรียนที่เรียนไม่เก่ง T4 มีงบประมาณจำกัดในการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
O1 สร้างผลงานวิจัย/ผลงานทางวิชาการที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น O2 วิชาชีพครูเป็นที่ต้องการของสังคมสูง/มีครูที่สอนไม่ตรงกับวุฒิที่จบมาจำนวนมาก	T1 มีผลงานวิจัย/ผลงานทางวิชาการที่ได้รับรางวัลจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกน้อย T2 ต้องมีเงินทุน/งบประมาณสนับสนุน
10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
O1 สร้างความเป็นเลิศทางวิชาชีพจากความโดดเด่นของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ O2 ชุมชน/ท้องถิ่นยังคงให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือมหาวิทยาลัยว่ามีศักยภาพสูงในการผลิตครู	T1 องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอุดมศึกษาอื่นไม่ยอมรับบัณฑิตราชภัฏ T2 ใช้เวลานานกว่าจะสร้างความยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O: Opportunities)	อุปสรรค (T: Threats)
11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย O1 สร้างความรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น O2 รัฐมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นผลิตบัณฑิตครู และสร้างผลงานวิจัยและบริการวิชาการที่เน้นพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น ให้มีความเข้มแข็ง	11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย T1 ชุมชน/ท้องถิ่นคาดหวังเรื่องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ T2 ชุมชน/ท้องถิ่นคาดหวังการนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์หรือแก้ไขปัญหา
12. การจัดการสิ่งแวดล้อม O1 เป็นกระแสหลักของโลกที่ไม่สามารถเพิกเฉยได้ O2 นำนโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียวมาใช้	12. การจัดการสิ่งแวดล้อม T1 ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ
13. การจัดการทรัพยากรบุคคล O1 ขอบทุนสนับสนุนจากชุมชน/ท้องถิ่น O2 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้	13. การจัดการทรัพยากรบุคคล T1 ไม่มีกฎหมายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลรองรับ T2 เป็นช่วงรอยต่อของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
14. การจัดการความเสี่ยง O1 เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้ได้รับงบประมาณมากขึ้นและบริหารงานคล่องตัวขึ้น O2 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้ O3 เปิดโอกาสให้กับนักศึกษาระดับปริญญาตรีกลุ่มผู้สูงอายุ	14. การจัดการความเสี่ยง T1 อัตราการเกิดของประชากรไทยลดลง จำนวนผู้เรียนที่เป็นเด็กวัยเรียนระดับปริญาตรีลดลง T2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว T3 นโยบายการศึกษาที่ไม่ชัดเจน
15. การจัดการความขัดแย้ง O1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของสถานประกอบการ O2 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้	15. การจัดการความขัดแย้ง T1 ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต O1 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้ O2 ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือ	16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต T1 นโยบายการศึกษาที่ไม่ชัดเจน

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์องค์การการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4.47 ผลการประเมินสถานภาพภายในการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

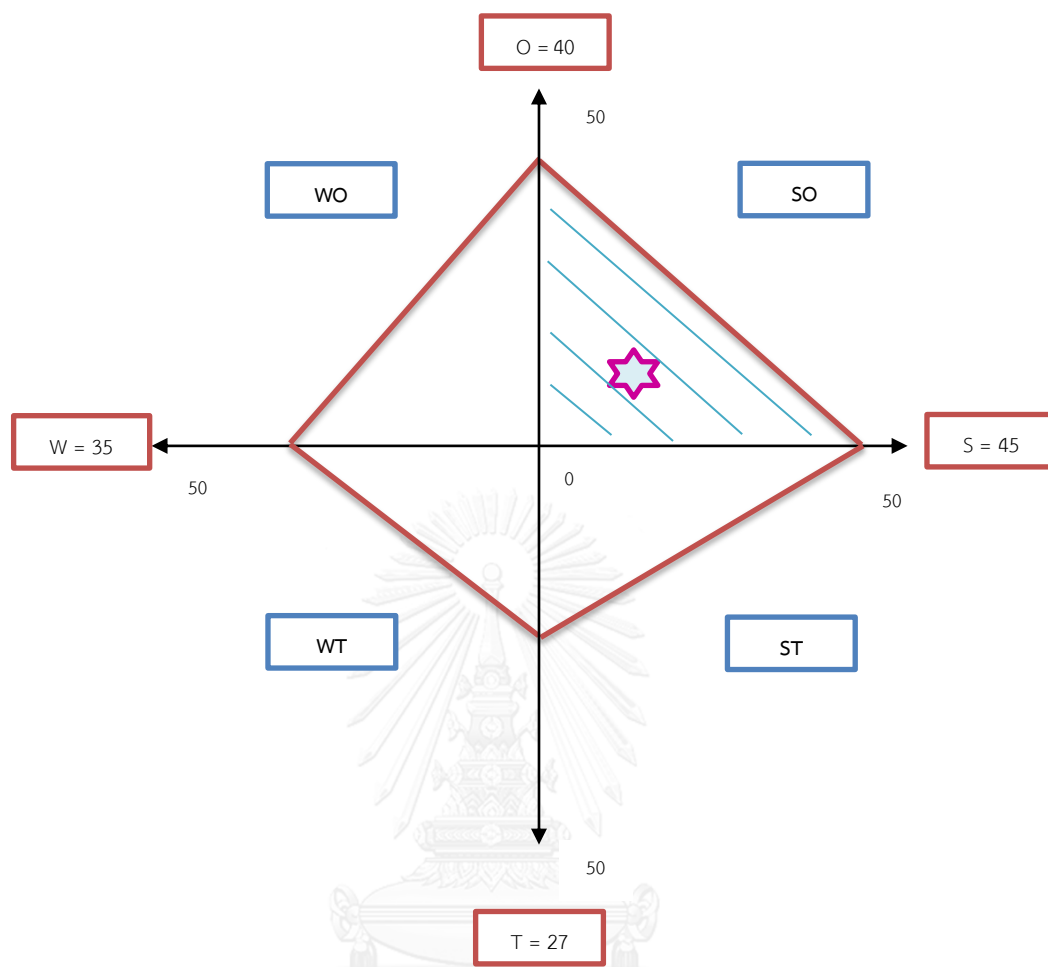
ปัจจัยภายใน (S)	โอกาสที่จะเกิด (5 คะแนน)	ผลกระทบ (5 คะแนน)	รวมคะแนน (10 คะแนน)
1. มีความโดดเด่นด้านการผลิตครู	5	5	10
2. ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นในสังคม	4	5	9
3. มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม	4	4	8
4. มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ	4	4	8
5. เป็นที่พึ่งของชุมชนและท้องถิ่น	5	5	10
รวม	22	23	45
ปัจจัยภายใน (W)	โอกาสที่จะเกิด (5 คะแนน)	ผลกระทบ (5 คะแนน)	คะแนนรวม (10 คะแนน)
1. ผู้บริหารขาดหลักธรรมาภิบาล	3	4	7
2. ขาดความชัดเจนในทิศทางและตำแหน่งของมหาวิทยาลัย	3	4	7
3. ความเข้มแข็งทางวิชาการที่มีมาแต่เดิมอ่อนแอลง	3	4	7
4. อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เก่ง	3	4	7
5. จำนวนนักศึกษาลดลง	3	4	7
รวม	15	20	35

จากตารางที่ 4.47 พบว่า ผลการประเมินสถานภาพภายในการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดแข็ง (+45) และมีจุดอ่อน (-35) เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน (+10)

ตารางที่ 4.48 ผลการประเมินสถานภาพภายนอกการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยภายนอก (O)	โอกาสที่จะเกิด (5 คะแนน)	ผลกระทบ (5 คะแนน)	คะแนนรวม (10 คะแนน)
1. นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่นพอเพียง	5	4	9
2. มีหลักสูตรรามาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี	4	4	8
3. สังคมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ	4	4	8
4. ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้ได้รับงบประมาณมากขึ้นและบริหารงานคล่องตัวขึ้น	3	4	7
5. สร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่	4	4	8
รวม	20	20	40
ปัจจัยภายใน (T)	โอกาสที่จะเกิด (5 คะแนน)	ผลกระทบ (5 คะแนน)	คะแนนรวม (10 คะแนน)
1. ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ	2	3	5
2. คาดการณ์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยผิดพลาด	2	3	5
3. ค่านิยมของสังคมไทยมองว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อเลือกของนักเรียนที่เรียนไม่เก่ง	3	3	6
4. นโยบายการศึกษาที่ไม่ชัดเจน	2	3	5
5. สังคมยังขาดความเชื่อถือในคุณภาพหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษา	3	3	6
รวม	12	15	27

จากตารางที่ 4.48 พบว่า ผลการประเมินสถานภาพภายนอกการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีโอกาส (+40) และมีอุปสรรค (-27) เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีโอกาสมากกว่าอุปสรรค (+13)



แผนภูมิที่ 4.21 ตำแหน่งกลยุทธ์องค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากผลการประเมินสถานภาพองค์กรด้วยการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ตารางที่ 4.47-4.48) แล้วนำผลการวิเคราะห์มาพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์องค์กร พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีโอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง (SO_STARS: ดาวรุ่ง_เอื้อและเด่น) ดังนั้น จึงควรพิจารณาเลือกกลยุทธ์สร้างความเติบโต (Growth strategy) โดยอาจอยู่ในรูปของการขยายองค์กรหรือการมุ่งสร้างความเชี่ยวชาญ ซึ่งกลยุทธ์นี้องค์กรทุกแห่งแสวงหาและต้องการสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะปกป้องจุดแข็งขององค์กร และนำโอกาสอันดีมาใช้ และหากกลยุทธ์นี้สามารถช่วยแก้ไขจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้จะทำประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้น กลยุทธ์นี้พูดง่าย ๆ คือ “เอาโอกาสมาใช้” (แผนภูมิที่ 4.21)

- ส่วนที่ 4 ผลการจัดทำ SWOT Matrix และ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคือ **จุดแข็ง (Strengths)** ซึ่งเป็นเงื่อนไขภายในที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ**จุดอ่อน (Weaknesses)** ซึ่งเป็นเงื่อนไขภายในที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบและไม่เป็นประโยชน์หรือทำให้เกิดความเสียหายในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือ **โอกาส (Opportunities)** ซึ่งเป็นเงื่อนไขภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ**อุปสรรค (Threats)** ซึ่งเป็นเงื่อนไขภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบและไม่เป็นประโยชน์หรือทำให้เกิดความเสียหายในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อนำทางไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป ซึ่งผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix (ตารางที่ 4.49-4.52) มีดังนี้

สำหรับผลการจัดทำ SWOT Matrix มีดังนี้

ตารางที่ 4.49 ผลการจัดทำ SWOT Matrix: กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>S1 ทุกแห่งมีการจัดทำกลยุทธ์มหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ</p> <p>S2 ทุกแห่งมีการปรับปรุงกลยุทธ์มหาวิทยาลัยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S3 ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สามารถดึงองค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในชุมชน/ท้องถิ่นที่มีความเจริญเติบโตสูงเข้ามาสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>O2 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนช่วยขยายฐานการเรียนรู้ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมสู่ประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน</p> <p>O3 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการในชุมชน/ท้องถิ่น (S1, S2, S3 – O1)</p> <p>2. สร้างร่วมมือกับประเทศอาเซียน (S1, S2, S3 – O2)</p> <p>3. จัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม (S1, S2, S3 – O2, O3)</p>
<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ยังเป็นที่พักของชุมชนและท้องถิ่น</p>	<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>O2 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p>	<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. ผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองเชี่ยวชาญ (S1 – O2)</p> <p>2. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เป็นภูมิปัญญาของชุมชน/ท้องถิ่น (S2, S3 – O1)</p>

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย	2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย
S3 ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในภูมิภาคของประเทศที่มีความโดดเด่นแตกต่างกัน		
3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย
S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู	O1 สร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่	1. รักษาจุดเด่นด้านการผลิตครูและผลิตบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองเชี่ยวชาญ (S1 – O2, O3)
S2 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นในสังคม	O2 ส่งเสริมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตรอาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ	2. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตอบโจทย์ชุมชน/ท้องถิ่น (S2, S3 – O1, O2, O3)
S3 ส่วนใหญ่ยังเป็นที่พักของชุมชนและท้องถิ่น	O3 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย	
4. แบรินด์มหาวิทยาลัย	4. แบรินด์มหาวิทยาลัย	4. แบรินด์มหาวิทยาลัย
S1 ทุกแห่งได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ	O1 สร้างแบรินด์มหาวิทยาลัยผ่านผลิตภัณฑ์/สินค้าของมหาวิทยาลัยให้ติดตลาดเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน	1. สร้างความภูมิใจและความภาคภูมิใจใน “ตราราชภัฏ” “ความเป็นราชภัฏ” และ “ครุราชภัฏ” (S1, S2, S3 – O2, O3)
S2 ทุกแห่งมีตราสัญลักษณ์ที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน	O2 ส่งเสริมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตรอาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ	2. สร้างแบรินด์ให้เข้มแข็งทั้งแบรินด์หลัก แบรินด์รอง และแบรินด์อิสระ (S1, S2, S3 – O1, O2)
S3 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู	O3 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย	
5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์
S1 ทุกแห่งมีช่องทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ทั้งสื่อหลักและสื่อใหม่	O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้มีช่องทางการสื่อสารที่สะดวก รวดเร็ว และกว้างขวาง	1. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของเจ้าหน้าที่/บุคลากรด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ (S1, S2 - O1)
S2 บางแห่งเจ้าหน้าที่/บุคลากรมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสูง		2. สร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานและบุคลากรด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ (S1, S2, S3 - O1)
S3 บางแห่งสามารถดึงนักศึกษา/ศิษย์เก่ามาช่วยงานประชาสัมพันธ์กิจกรรมของมหาวิทยาลัย		

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
<p>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <p>S1 ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันและภักดีกับมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดีและมีคุณภาพ</p> <p>S3 หลายแห่งมีศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงและมีบทบาททางสังคม</p>	<p>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร และสถานประกอบการในชุมชน/ท้องถิ่น</p>	<p>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <p>1. ส่งมอบความมั่นคง ความก้าวหน้า ความมีเกียรติ ความภาคภูมิใจ และชื่อเสียงให้กับผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร (S1, S2, S3 - O1)</p> <p>2. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับศิษย์เก่า (S3 - O1)</p>
<p>รสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นในสังคม</p> <p>S3 ทุกแห่งมีชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ดีเป็นต้นแบบเดิมที่มีมาก่อน</p> <p>S4 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>S5 ส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการสร้างชื่อเสียง</p>	<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับเพื่อเปิดกว้างสู่อาเซียน</p> <p>O2 สร้างชื่อเสียงจากการมีส่วนร่วมของชุมชน/ท้องถิ่น</p> <p>O3 ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้การบริหารงานคล่องตัวขึ้น</p> <p>O4 ประเทศก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสของการขยายฐานผู้เรียนและพัฒนาหลักสูตรรองรับ</p>	<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย รองรับทิศทางตลาดแรงงานอนาคต (S1, S2, S3 - O1, O2, O4)</p> <p>2. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยทุกด้านตามหลักธรรมาภิบาล (S4 - O3)</p> <p>3. สร้างคุณภาพการบริหารและการทำงานที่เป็นเลิศ และรักษามาตรฐาน (S3 - O3)</p> <p>4. พัฒนางานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีผลกระทบสูงเพื่อสร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย (S4, S5 -O2)</p>
<p>8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู</p> <p>S2 บางแห่งมีหลักสูตร/สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม</p> <p>S3 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นในสังคม</p> <p>S4 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ</p>	<p>8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่</p> <p>O2 สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านผลิตภัณฑ์/สินค้าของมหาวิทยาลัยให้ติดตลาดเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน</p> <p>O3 สังคมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตรอาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>O4 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p>	<p>8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ และทักษะการทำงาน (S1, S2, S3 - O1, O2, O3, O4)</p> <p>2. สนับสนุนงานบริการวิชาการที่ช่วยพัฒนาหรือแก้ปัญหาของชุมชน/ท้องถิ่น (S4 - O1, O2, O3)</p> <p>3. สนับสนุนงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ชุมชน/ท้องถิ่น (S5 - O1, O3)</p>

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
8. การดำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	8. การดำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	8. การดำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
S5 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม		
9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
S1 ทุกแห่งมีศักยภาพในการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	O1 สร้างผลงานวิจัย/ผลงานทางวิชาการที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น	1. ผลิตครูและบัณฑิตที่มีคุณภาพบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยออกมารับใช้สังคม (S1, S2, S3 – O2)
S2 บางแห่งมีหลักสูตร/สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม	O2 วิชาชีพครูเป็นที่ต้องการของสังคมสูง/มีครูที่สอนไม่ตรงกับวุฒิที่จบมาจำนวนมาก	2. สร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (S1, S3 - O1)
S3 บางแห่งไม่มีคู่แข่งจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นในพื้นที่ตั้ง		
10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
S1 ส่วนใหญ่มีการปรับตัวที่เน้นสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	O1 สร้างความเป็นเลิศทางวิชาชีพจากความโดดเด่นของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่	1. พัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้เก่งและมีคุณภาพมากขึ้น (S1, S3, S4 – O1, O2)
S2 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ	O2 ชุมชน/ท้องถิ่นยังคงให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือมหาวิทยาลัยว่ามีศักยภาพสูงในการผลิตครู	2. ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรู้สึกภูมิใจและเป็นเกียรติที่เป็นส่วนหนึ่งหรือเกี่ยวข้องกับ “ราชภัฏ” (S1, S2- O2)
S3 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม		
S4 ส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการสร้างชื่อเสียง		
11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย	11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย	11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย
S1 หลายแห่งมีความรับผิดชอบต่อสังคมชุมชน และท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่	O1 สร้างความรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น	1. ผลิตบัณฑิต สร้างสรรค์งานวิจัย ส่งมอบการบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น (S1, S2, S3, S4 , S5 - O1, O2)
S2 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นของสังคม	O2 รัฐมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นผลิตบัณฑิตครู และสร้างผลงานวิจัยและบริการวิชาการที่เน้นพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง	
S3 หลายแห่งมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ดี		

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <p>S4 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ</p> <p>S5 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรู้งศิลปะวัฒนธรรม</p>	<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p>	<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p>
<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>S1 บางแห่งกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 หลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>S3 บางแห่งมีสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ สะอาด ปลอดภัย</p> <p>S4 ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม</p>	<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>O1 เป็นกระแสหลักของโลกที่ไม่สามารถเพิกเฉยได้</p> <p>O2 นำนโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียวมาใช้</p>	<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>1. กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยสีเขียว” (S1, S2, S3, S4 – O1, O2)</p> <p>2. จัดกิจกรรมส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อม ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน (S1, S2 – O2, O3)</p>
<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>S1 บางแห่งให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ</p> <p>S2 ทุกแห่งสนับสนุนอาจารย์ให้มีวุฒิทางการศึกษาสูงขึ้น และทำผลงานทางวิชาการ</p>	<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>O1 ขอบทุนสนับสนุนจากชุมชน/ท้องถิ่น</p> <p>O2 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้</p>	<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (S1 – O2)</p> <p>2. สร้างความร่วมมือกับชุมชน/ท้องถิ่น พัฒนาทรัพยากรบุคคล (S2 – O1)</p>
<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>S1 ส่วนใหญ่เริ่มมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการจัดการความเสี่ยง</p>	<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>O1 ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้ได้รับงบประมาณมากขึ้น และบริหารงานคล่องตัวขึ้น</p> <p>O2 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้</p> <p>O3 จัดการศึกษาให้กลุ่มผู้สูงอายุ</p>	<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>1. บริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ (S1, S2 – O1)</p> <p>2. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (S1 – O2)</p> <p>3. พัฒนาเนื้อหาหลักสูตรการเรียนการสอน รองรับความเปลี่ยนแปลงของสังคม (S2 – O3)</p>
<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>S1 บางแห่งมีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่จัดการความขัดแย้ง</p> <p>S2 บางแห่งสามารถจัดการความขัดแย้งได้ง่ายเพราะมหาวิทยาลัยมีขนาดเล็ก และผู้บริหารเป็นตัวกลางไกล่เกลี่ย</p>	<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>O1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของสถานประกอบการ</p> <p>O2 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้</p>	<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>งกันไม่ให้ความขัดแย้งภายในองค์กรบานปลายสู่สาธารณชน (S1, S2 – O1, O2)</p>

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>S1 หลายแห่งมีการสร้างจิตสำนึกให้ผูกพันและรักมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 บางแห่งมีผู้เชี่ยวชาญการจัดการปัญหาภายในมหาวิทยาลัย</p>	<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>O1 มีหลักการธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี</p> <p>O2 ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือ</p>	<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (S1, S2 – O1)</p> <p>2. พัฒนาเจ้าหน้าที่/บุคลากรให้มีทักษะการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์ที่ดี (S1 – O2)</p>

ตารางที่ 4.50 ผลการจัดทำ SWOT Matrix: กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)
<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>S1 ทุกแห่งมีการจัดทำกลยุทธ์มหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ</p> <p>S2 ทุกแห่งมีการปรับกลยุทธ์มหาวิทยาลัยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S3 ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 หากสภาพเศรษฐกิจของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่อ่อนแอการพัฒนาวิทยาลัยจะทำได้ยาก</p> <p>T2 ค่านิยมของสังคมไทยที่เน้นการเรียนเพื่อเอาใบปริญญาบัตรมากกว่าความรู้ทำให้จุดยืนของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. ปรับบทบาทของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้นำสังคม (S1, S2, S3 – T1)</p> <p>2. กำหนดจุดยืนหรือตำแหน่งของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน (S3 – T2, T3)</p>
<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ยังเป็นที่พักของชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>S3 ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในภูมิภาคของประเทศที่มีความโดดเด่นแตกต่างกัน</p>	<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 มีงบประมาณจำกัดในการสร้างอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T2 ความต้องการของนักศึกษาที่นิยมเรียนสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มากกว่าวิทยาศาสตร์</p>	<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. พัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้โดดเด่น (S1 – T2)</p> <p>2. พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่อยู่บนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง (S2 – T2)</p> <p>3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เป็นภูมิปัญญาของชุมชน/ท้องถิ่นที่เข้มแข็ง (S3 – T1)</p>
<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นในสังคม</p>	<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 หากชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ไม่มีจุดเด่น จะทำให้การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นไปได้ยาก</p> <p>T2 ค่านิยมของสังคมไทยมองว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อเลือกของนักเรียนที่เรียนไม่เก่ง</p>	<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. พัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้โดดเด่น (S1 – T2)</p> <p>3. สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม (S1, S2, S3 – T1)</p>

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)
3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย
S3 ส่วนใหญ่ยังเป็นที่พักของชุมชนและท้องถิ่น	T3 มีงบประมาณจำกัดในการสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	3. ให้โอกาสทางการศึกษากับผู้เรียนทุกคนเสมอกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ วัย เศรษฐฐานะ อาชีพ ศาสนา และเชื้อชาติ (S2, S3 – T2, T3)
4. แบรินด์มหาวิทยาลัย	4. แบรินด์มหาวิทยาลัย	4. แบรินด์มหาวิทยาลัย
S1 ทุกแห่งได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ S2 ทุกแห่งมีตราสัญลักษณ์ที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน	T1 ค่าการตลาดความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยผิดพลาด T2 สังคมยังขาดความเชื่อถือในคุณภาพหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษา	1. ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นตระหนักถึงคุณค่าของ “ชื่อราชภัฏ” และ “ตราราชภัฏ” (S1, S2 – T3) 2. พัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้โดดเด่น (S3 – T1, T2)
4. แบรินด์มหาวิทยาลัย	4. แบรินด์มหาวิทยาลัย	4. แบรินด์มหาวิทยาลัย
S3 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู	T3 มีงบประมาณจำกัดในการสร้างแบรินด์มหาวิทยาลัย	3. สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม (S3 – T1, T2, T3)
5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์	5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์
S1 ทุกแห่งมีช่องทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ทั้งสื่อหลักและสื่อใหม่ S2 บางแห่งเจ้าหน้าที่/บุคลากรมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสูง S3 บางแห่งสามารถดึงนักศึกษา/ศิษย์เก่ามาช่วยงานประชาสัมพันธ์กิจกรรมของมหาวิทยาลัย	T1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้การสอดส่องดูแลข้อมูลข่าวสารมหาวิทยาลัยยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น T2 ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ	1. พัฒนาคู่มือหรือแนวทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยบนเครือข่ายสังคมออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์ (S1, S2 – T1, T2) 2. พัฒนาเครือข่ายการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้เข้มแข็ง (S2, S3 – T, T2)
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
S1 ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันและรักดีกับมหาวิทยาลัย S2 ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดีและมีคุณภาพ S3 หลายแห่งมีศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงและมีบทบาททางสังคม	T1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยมีความต้องการหรือคาดหวังต่อมหาวิทยาลัยต่างกัน	1. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มของมหาวิทยาลัย (S1, S2, S3 – T1) 2. พัฒนารูข้อมูลศิษย์เก่าที่ (S3 - T1)

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)
<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นของสังคม</p> <p>S3 ทุกแห่งมีชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ดีเป็นต้นทุนเดิมที่มีมาก่อน</p> <p>S4 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>S5 ส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการสร้างชื่อเสียง</p>	<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>T1 บทบาทในประชาคมอาเซียนของมหาวิทยาลัยยังมีน้อย</p> <p>T2 ใช้เวลานานกว่าจะสร้างชื่อเสียงที่ดีได้</p> <p>T3 ไม่สามารถหาจุดเด่นที่มีตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. พัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้โดดเด่น (S1, S2, S3 – T1, T2, T3)</p> <p>2. รักษาผลงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป (S3, S5 – T2)</p> <p>3. สร้างการยอมรับจากชุมชน ท้องถิ่น และสังคม (S3, S4, S5 – T3)</p>
<p>8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>S1 บางแห่งยังมีความโดดเด่นด้านการผลิตครู</p> <p>S2 บางแห่งมีหลักสูตร/สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม</p> <p>S3 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นในสังคม</p> <p>S4 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ</p> <p>S5 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p>	<p>8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>T1 คาดการณ์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยผิดพลาด</p> <p>T2 สังคมยังขาดความเชื่อถือในคุณภาพหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษา</p> <p>T3 ค่านิยมของสังคมไทยมองว่าเป็นมหาวิทยาลัยเมื่อเลือกของนักเรียนที่เรียนไม่เก่ง</p> <p>T4 มีงบประมาณจำกัดในการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p>	<p>8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. พัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้โดดเด่น (S1, S3 – T1, T2, T3, T4)</p> <p>2. พัฒนาหลักสูตรบนความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ (S2, S3 – T1, T2, T3, T4)</p> <p>3. พัฒนาอาจารย์ให้ลึกซึ้งในศาสตร์ที่สอน (S1, S3 – T1, T2, T3, T4)</p> <p>4. รักษาผลงานด้านการบริการวิชาการให้มีความโดดเด่นต่อไป (S4 – T1, T4)</p> <p>5. รักษาผลงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป (S5 – T1, T4)</p>
<p>9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>S1 ทุกแห่งมีศักยภาพในการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 บางแห่งมีหลักสูตร/สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม</p> <p>S3 บางแห่งไม่มีคู่แข่งจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นในพื้นที่ตั้ง</p>	<p>9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>T1 มีผลงานวิจัย/ผลงานทางวิชาการที่ได้รับรางวัลจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกน้อย</p> <p>T2 ต้องมีเงินทุน/งบประมาณสนับสนุน</p>	<p>9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. พัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้โดดเด่น (S1, S3 – T1, T2)</p> <p>2. พัฒนาหลักสูตรบนความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ (S1, S2, S3 – T1, T2)</p> <p>3. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ และทักษะการทำงานที่ดี (S1, S2, S3 – T2)</p>
<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>ารปรับตัวที่เน้นสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ</p>	<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>T1 องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอุดมศึกษาอื่นไม่ยอมรับบัณฑิตราชภัฏ</p>	<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ (S1 – T1, T2)</p>

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)
<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ</p> <p>S3 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>S4 ส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการสร้างชื่อเสียง</p>	<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>T2 ใช้เวลานานกว่าจะสร้างความยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p>	<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>2. รักษาผลงานด้านการบริการวิชาการให้มีความโดดเด่นต่อไป (S2, S3 – T2).</p> <p>3. รักษาผลงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป (S2, S4 – T2)</p>
<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <p>S1 หลายแห่งมีความรับผิดชอบต่อสังคมชุมชน และท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นของสังคม</p> <p>S3 หลายแห่งมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ดี</p> <p>S4 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริการวิชาการ</p> <p>S5 ส่วนใหญ่มีผลงานโดดเด่นด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p>	<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <p>T1 ชุมชน/ท้องถิ่นคาดหวังเรื่องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>T2 ชุมชน/ท้องถิ่นคาดหวังการนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์หรือแก้ไขปัญหา</p>	<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <p>1. กำหนดให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (S1, S2, S3, S4, S5 - T1,T2)</p>
<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>S1 บางแห่งกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 หลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>S3 บางแห่งมีสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ สะอาด ปลอดภัย</p> <p>S4 ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม</p>	<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>T1 ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ</p>	<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>1. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยสีเขียว (S1, S2, S4, S5 – T1)</p> <p>2. บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง (S1, S2, S3, S5 – T1)</p>
<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>S1 บางแห่งให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ</p> <p>S2 ทุกแห่งสนับสนุนอาจารย์ให้มีความรู้ทางการศึกษาสูงขึ้น และทำผลงานทางวิชาการ</p>	<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>T1 ไม่มีกฎหมายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลรองรับ</p> <p>T2 เป็นช่วงรอยต่อของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p>	<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>1. พัฒนาบุคลากรด้าน HR ของมหาวิทยาลัย (S1 – T1, T2)</p> <p>2. ว่าจ้างที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (S1, S2 – T1, T2)</p>

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดแข็ง (S: Strengths)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)
<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>S1 ส่วนใหญ่เริ่มมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม</p> <p>S2 ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศที่เอื้อต่อการจัดการความเสี่ยง</p>	<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>T1 อัตราการเกิดของประชากรไทยลดลง จำนวนผู้เรียนที่เป็นเด็กวัยเรียนระดับปริญญาตรีลดลง</p> <p>T2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว</p>	<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>1. บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก (S1, S2 – T1, T2)</p> <p>2. ว่าจ้างที่ปรึกษาด้านการจัดการความเสี่ยง (S1 – T1, T2)</p>
<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>S1 บางแห่งมีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่จัดการความขัดแย้ง</p> <p>S2 บางแห่งสามารถจัดการความขัดแย้งได้ง่ายเพราะมหาวิทยาลัยมีขนาดเล็ก และผู้บริหารเป็นตัวกลางใกล้ชิด</p>	<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>T1 ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (S1, S2 – T1)</p> <p>2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออาทรเป็นมิตรกัน (S2 – T1)</p>
<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>S1 หลายแห่งมีการสร้างจิตสำนึกให้ผูกพันและรักมหาวิทยาลัย</p> <p>S2 บางแห่งมีผู้เชี่ยวชาญการจัดการปัญหาภายในมหาวิทยาลัย</p>	<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>T1 อัตราการเกิดของประชากรไทยลดลง จำนวนผู้เรียนที่เป็นเด็กวัยเรียนระดับปริญญาตรีลดลง</p>	<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (S1, S2 – T1)</p> <p>2. ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญการจัดการปัญหาภายในมหาวิทยาลัย (S1, S2 – T2)</p>

ตารางที่ 4.51 ผลการจัดทำ SWOT Matrix: กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 บางแห่งมีการติดตามผลการนำกลยุทธ์ฯไปปฏิบัติน้อย</p> <p>W2 หลายแห่งยังขาดการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจตรงกันทั้งมหาวิทยาลัย</p> <p>W3 หลายแห่งยังขาดการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตาม พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สามารถดึงองค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในชุมชน/ท้องถิ่นที่มีความเจริญเติบโตสูงเข้ามาสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>O2 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนช่วยขยายฐานการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสู่ประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน</p> <p>O3 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้มองมหาวิทยาลัยไปในทิศทางเดียวกัน (W1, W2, W3 – O2)</p> <p>2. สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการในชุมชน/ท้องถิ่น (W1, W2 – O1)</p> <p>3. จัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม (W3 – O2, O3)</p>

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>2. อัตรลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งความเข้มแข็งทางวิชาการที่มีมาแต่เดิมอ่อนแอลง</p> <p>W2 หลายแห่งยังไม่ได้นำจุดยืนด้าน “การพัฒนาท้องถิ่น” ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง</p>	<p>2. อัตรลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>O2 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p>	<p>2. อัตรลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. ค้นหาและกำหนดอัตรลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แตกต่าง และโดดเด่น (W1, W2, W3 – O1, O2)</p>
<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งถูกมองว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก</p> <p>W2 หลายแห่งถูกมองว่าคุณภาพนักศึกษาต่ำกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่น</p> <p>W3 หลายแห่งถูกมองว่าเรียนง่าย จบง่าย ได้รับปริญญาง่าย</p> <p>W4 หลายแห่งถูกมองว่าอาจารย์เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เก่ง</p>	<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่</p> <p>O2 สังคมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>O3 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p>	<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. ทบทวนหรือตรวจสอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา (W1, W2, W3 – O1, O2, O3)</p> <p>2. ปรับปรุงภาพลักษณ์ใหม่ (Reimage) (W1, W2, W3, W4 – O1, O2, O3)</p> <p>3. ผลิตครูและบัณฑิตที่มีคุณภาพบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญรับใช้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม (W1, W2, W3, W4 – O1, O2, O3)</p> <p>4. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอาจารย์เจ้าหน้าที่/บุคลากร (W4 – O1, O2)</p>
<p>4. แบรินต์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 ส่วนใหญ่ถูกมองว่าแบรินต์มหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็งและยังไม่เป็นที่รู้จัก</p> <p>W2 ส่วนใหญ่ถูกมองว่ายังขาดความชัดเจนในทิศทางและตำแหน่งของมหาวิทยาลัย</p> <p>W3 ส่วนใหญ่ยังไม่ได้นำเอาจุดแข็งที่มีแต่เดิมมาต่อยอดให้เข้มแข็งขึ้น</p>	<p>4. แบรินต์มหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างแบรินต์มหาวิทยาลัยผ่านผลิตภัณฑ์/สินค้าของมหาวิทยาลัยให้ติดตลาดเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน</p> <p>O2 สังคมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>O3 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p>	<p>4. แบรินต์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. ค้นหาจุดยืนหรือตำแหน่งของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แตกต่าง และโดดเด่น (W1, W2 – O1, O2, O3)</p> <p>2. สร้างแบรินต์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง “โอกาส” “ความหวัง” และ “ความภาคภูมิใจ” (W1, W2, W3 – O2, O3)</p>
<p>5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p> <p>W1 ส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ผลงานที่โดดเด่นสู่สังคมน้อย โดยเฉพาะในสื่อหลัก</p>	<p>5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p> <p>O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้มีช่องทางการสื่อสารที่สะดวก รวดเร็วและกว้างขวาง</p>	<p>5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p> <p>1. ใช้สื่อหลักและสื่อใหม่เป็นเครื่องมือหรือกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ควบคู่กับรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสื่อหลักอย่างสม่ำเสมอ (W1, W3 – O1)</p>

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p> <p>W2 หลายแห่งมีเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่ไม่ถนัดงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์</p> <p>W3 หลายแห่งยังไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์</p>	<p>5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p>	<p>5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p> <p>2. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนี้ (W2, W3 – O1)</p>
<p>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 ส่วนใหญ่ถูกมองว่าผู้บริหารมีการเล่นพวกพ้องกันมาก</p> <p>W2 บางแห่งถูกมองว่าผู้บริหารไม่มีความเป็นผู้นำและไม่มีความสามารถ</p> <p>W3 บางแห่งถูกมองว่าผู้บริหารขาดหลักธรรมาภิบาล</p> <p>W4 หลายแห่งถูกมองว่าอาจารย์เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เก่ง</p> <p>W5 หลายแห่งยังไม่มีฐานข้อมูลศิษย์เก่า/ไม่มีความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า</p>	<p>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร และสถานประกอบการในชุมชน/ท้องถิ่น</p>	<p>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <p>1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (W1, W3 – O2)</p> <p>2. พัฒนาระบบการคัดเลือกหรือสรรหาคนเก่ง คนดี มาร่วมงานกับมหาวิทยาลัย (W1, W2, W3, W4 - O2)</p> <p>3. ดึงศิษย์เก่าเข้ามีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงใหม่มหาวิทยาลัย (W5, O1)</p>
<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 ส่วนใหญ่ถูกมองว่าย่ำแย่ขาดความชัดเจนในทิศทางและตำแหน่งของมหาวิทยาลัย</p> <p>W2 หลายแห่งความเข้มแข็งทางวิชาการที่มีมาแต่เดิมอ่อนแอลง</p> <p>W3 ส่วนใหญ่ยังไม่ได้นำเอาจุดแข็งที่มีแต่เดิมมาต่อยอดให้เข้มแข็งขึ้น</p> <p>W4 ส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ผลงานที่โดดเด่นสู่สังคมน้อย โดยเฉพาะในสื่อหลัก</p>	<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับเพื่อเปิดกว้างสู่อาเซียน</p> <p>O2 สร้างชื่อเสียงจากการมีส่วนร่วมของชุมชน/ท้องถิ่น</p> <p>O3 ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้การบริหารงานคล่องตัวขึ้น</p> <p>O4 ประเทศก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสของการขยายฐานผู้เรียนและพัฒนาหลักสูตรรองรับ</p>	<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยชัดเจนและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (W1, W2, W3 – O1, O2, O3, O4)</p> <p>2. พัฒนาคุณภาพนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร (W4 – O1, O2, O3, O4)</p> <p>3. สร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (W1 – O1, O2, O3, O4)</p> <p>4. ใช้สื่อหลักและสื่อใหม่เป็นเครื่องมือหรือกลไกการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ผลงานมหาวิทยาลัย (W4 – O1, O2)</p>

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งยังเน้นผลิตนักศึกษาเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ</p> <p>W2 หลายแห่งยังไม่สามารถธำรงรักษาชื่อเสียงที่ดีที่มีมาแต่เดิม</p> <p>W3 หลายแห่งยังไม่มีแผนการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p>	<p>8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่</p> <p>O2 สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านผลิตภัณฑ์/สินค้าของมหาวิทยาลัยให้ติดตลาดเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน</p> <p>O3 สังคมพร้อมให้การยอมรับหากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตรอาจารย์ และบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>O4 นโยบายการปฏิรูปอุดมศึกษามุ่งให้เปิดหลักสูตรที่เน้นตามความถนัดหรือบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p>	<p>8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ (W1, W2, W3 – O1, O2, O3, O4)</p> <p>2. สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม (W1, W2, W3 – O1, O2, O3, O4)</p> <p>3. สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและการวิจัย (W1, W2 – O3, O4)</p>
<p>9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งมีคุณภาพนักศึกษาต่ำกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่น</p> <p>W2 หลายแห่งยังมีผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการน้อย</p> <p>W3 หลายแห่งยังมีผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการไม่ตอบโจทย์เชิงนโยบาย เชิงสาธารณะ และเชิงพาณิชย์</p>	<p>9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างผลงานวิจัย/ผลงานทางวิชาการที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น</p> <p>O2 วิชาชีพครูเป็นที่ต้องการของสังคมสูง/มีครูที่สอนไม่ตรงกับวุฒิที่จบมาจำนวนมาก</p>	<p>9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพปรับใช้สังคม (W1 – O2)</p> <p>2. สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อสังคม (W2, W3 – O1)</p> <p>3. พัฒนากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (W4 – O1, O2)</p>
<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งยังไม่ได้รับการยอมรับในคุณภาพทางวิชาการ</p> <p>W2 หลายแห่งเน้นผลิตนักศึกษาเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ</p> <p>W3 หลายแห่งจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่ไม่มีความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ</p> <p>W4 หลายแห่งขาดบรรยากาศทางวิชาการ</p> <p>W5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่ยึดติดกับภาพลักษณ์ที่ไม่ดี</p> <p>W6 ส่วนใหญ่ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งไม่ได้มาตรฐาน</p>	<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างความเป็นเลิศทางวิชาชีพจากความโดดเด่นของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่</p> <p>O2 ชุมชน/ท้องถิ่นยังคงให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือมหาวิทยาลัยว่ามีศักยภาพสูงในการผลิตครู</p>	<p>10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. พัฒนาคุณภาพหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้โดดเด่น (W1, W3 – O1, O2)</p> <p>2. ปรับกลยุทธ์การรับนักศึกษา (W2, W5, W6 – O1, O2)</p> <p>3. สร้างบรรยากาศทางวิชาการภายในมหาวิทยาลัย (W4 – O1, O2)</p> <p>4. ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่เก่ง มีชื่อเสียงดี (W1, W4, W5 – O1, O2)</p>

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งขาดความมั่นคงในความถนัดทางวิชาการที่สั่งสมมาหรือที่เคยมีมาก่อน</p> <p>W2 หลายแห่งไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมทั้งการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย</p>	<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <p>O1 สร้างความรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น</p> <p>O2 รัฐมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นผลิตบัณฑิตครู และสร้างผลงานวิจัยและบริการวิชาการที่เน้นพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น</p>	<p>11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย</p> <p>1. ผลิตบัณฑิต สร้างงานวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น (W1, W2 – O1, O2)</p>
<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>W1 หลายแห่งมีการดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อมแต่ยังไม่โดดเด่น</p> <p>W2 บางแห่งยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม</p>	<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>O1 เป็นกระแสหลักของโลกที่ไม่สามารถเพิกเฉยได้</p> <p>O2 นำนโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียวมาใช้</p>	<p>12. การจัดการสิ่งแวดล้อม</p> <p>1. กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยสีเขียว” (W1, W2 – O1, O2, O3)</p> <p>2. จัดกิจกรรมส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน (W1, W2 – O3)</p>
<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>W1 ส่วนใหญ่ยังไม่มีแผนพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่ชัดเจน</p> <p>W2 บางแห่งไม่สามารถคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงมาร่วมงาน</p> <p>W3 ส่วนใหญ่ไม่สามารถรักษาคณบดี คนเก่ง และคนคุณภาพไว้ได้</p> <p>W4 อาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษระดับอ่อน</p> <p>W5 อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>W6 อาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาเอก</p>	<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>O1 ขอบทุนสนับสนุนจากชุมชน/ท้องถิ่น</p> <p>O2 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี</p>	<p>13. การจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <p>1. พัฒนาแผนพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรให้ชัดเจน (W1 – O2)</p> <p>2. พัฒนาคุณภาพอาจารย์ทั้งด้านภาษาต่างประเทศ ตำแหน่งทางวิชาการ และวุฒิการศึกษา (W3, W4, W5, W6 – O1, O2)</p> <p>3. พัฒนาระบบคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรให้ได้คนเก่งและคนดี ร่วมงานกับมหาวิทยาลัย (W2 – O2)</p>

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	โอกาส (O: Opportunities)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>W1 หลายแห่งมีจำนวนนักศึกษาลดลง</p> <p>W2 หลายแห่งเน้นหารายได้มากเกินไปส่งผลให้เกิดความอ่อนแอทางวิชาการ</p> <p>W3 หลายแห่งไม่มีการบูรณาการระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้งานร่วมกัน</p>	<p>14. การจัดการความเสี่ยง</p> <p>O1 ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้ได้รับงบประมาณมากขึ้น</p> <p>O2 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้</p> <p>O3 จัดการศึกษาให้กลุ่มผู้สูงอายุ</p>	<p>การจัดการความเสี่ยง</p> <p>1. พัฒนาแผนการจัดการความเสี่ยงองค์กรทั้งระบบ (W1 - O1, O2)</p> <p>2. พัฒนาหลักสูตรรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต (W2 - O3)</p> <p>3. พัฒนากลไกการเชื่อมโยงข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานในมหาวิทยาลัย (W3 - O2)</p>
<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>W1 บางแห่งถูกมองว่าผู้บริหารขาดหลักธรรมาภิบาล</p> <p>W2 หลายแห่งถูกมองว่ามีวัฒนธรรมองค์กรแบบเล่นพวกพ้อง</p> <p>W3 บางแห่งถูกมองว่าเน้นหารายได้มากเกินไปทำให้ผลประโยชน์ไม่ลงตัว</p>	<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>O1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของสถานประกอบการ</p> <p>O2 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้</p>	<p>15. การจัดการความขัดแย้ง</p> <p>1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (W1, W2 - O2)</p> <p>2. ควบคุมหรือการป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งภายในองค์กรบานปลายสู่สาธารณชน (W3 - O1, O2)</p>
<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>W1 หลายแห่งยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมทั้งการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย</p> <p>W2 หลายแห่งมีจำนวนนักศึกษาลดลง</p>	<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>O1 มีหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีได้</p> <p>O2 ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือ</p>	<p>16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต</p> <p>1. นำจุดเด่นเรื่องการผลิตครูที่เคยมีมาก่อนมาต่อยอด (W1 - O1)</p> <p>2. สร้างสรรค์ผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับ (W1 - O2)</p> <p>3. พัฒนาระบบคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรให้ได้คนเก่งและคนดีร่วมงานกับมหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ 4.52 ผลการจัดทำ SWOT Matrix: กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 บางแห่งมีการติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติน้อย</p> <p>W2 หลายแห่งยังขาดการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจตรงกันทั้งมหาวิทยาลัย</p> <p>W3 หลายแห่งยังขาดการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตาม พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 หากสภาพเศรษฐกิจของชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่อ่อนแอการพัฒนาวิทยาลัยจะทำได้ยาก</p> <p>T2 ค่านิยมของสังคมไทยที่เน้นการเรียนเพื่อเอาใบปริญญาบัตร มากกว่าความรู้ทำให้จุดยืนของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. พัฒนากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (W1 – T1)</p> <p>2. กำหนดจุดยืนหรือตำแหน่งของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แยกต่างและโดดเด่น (W1, W2 – T2)</p> <p>3. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดี (W1, W2, W3 – T1, T2)</p>
<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งความเข้มแข็งทางวิชาการที่มีมาแต่เดิมอ่อนแอลง</p> <p>W2 หลายแห่งยังไม่ได้นำจุดยืนด้าน “การพัฒนาท้องถิ่น” ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง</p>	<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 มีงบประมาณจำกัดในการสร้างอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T2 ความต้องการของนักศึกษาที่นิยมเรียนสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มากกว่าวิทยาศาสตร์</p>	<p>2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. กำหนดจุดยืนหรือตำแหน่งของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แยกต่างและโดดเด่น (W1, W2 – T2)</p> <p>2. ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามพรบ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (W1, W2 – T1, T2)</p>
<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>W1 หลายแห่งถูกมองว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก</p> <p>W2 หลายแห่งถูกมองว่าคุณภาพนักศึกษาต่ำกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่น</p> <p>W3 หลายแห่งถูกมองว่าเรียนง่าย จบง่าย ได้รับปริญญาง่าย</p> <p>W4 หลายแห่งถูกมองว่าอาจารย์เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เก่ง</p>	<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>T1 หากชุมชน/ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ไม่มีจุดเด่น จะทำให้การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นไปได้ยาก</p> <p>T2 ค่านิยมของสังคมไทยมองว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อเลือกของนักเรียนที่เรียนไม่เก่ง</p> <p>T3 มีงบประมาณจำกัดในการสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p>	<p>3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>1. ผลิตรายการและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญรับใช้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม (W1, W2, W3 – T1, T2)</p> <p>2. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยังของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น (W1, W2, W3 – T1, T2, T3)</p> <p>3. พัฒนาศักยภาพอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร (W1, W2, W3, W4 – T2, T3)</p>
<p>4. แปรนตัมมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 ส่วนใหญ่ถูกมองว่าแปรนตัมมหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็งและยังไม่เป็นที่รู้จัก</p> <p>W2 ส่วนใหญ่ถูกมองว่ายังขาดความชัดเจนในทิศทางและตำแหน่งของมหาวิทยาลัย</p> <p>W3 ส่วนใหญ่ยังไม่ได้นำเอาจุดแข็งที่มีแต่เดิมมาต่อยอดให้เข้มแข็งขึ้น</p>	<p>4. แปรนตัมมหาวิทยาลัย</p> <p>T1 คาดการณ์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยผิดพลาด</p> <p>T2 สังคมยังขาดความเชื่อถือในคุณภาพหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษา</p> <p>T3 มีงบประมาณจำกัดในการสร้างแปรนตัมมหาวิทยาลัย</p>	<p>4. แปรนตัมมหาวิทยาลัย</p> <p>1. กำหนดจุดยืนหรือตำแหน่งของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แยกต่างและโดดเด่น (W1, W2, W3 – T1, T2)</p> <p>2. พัฒนาหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษาให้มีคุณภาพ (W3 – T1, T2)</p>

ตารางที่ 4.52 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
<p>5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p> <p>W1 ส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ผลงานที่โดดเด่นสู่สังคมน้อย โดยเฉพาะในสื่อหลัก</p> <p>W2 หลายแห่งมีเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่ไม่ถนัดงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์</p> <p>W3 หลายแห่งยังไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์</p>	<p>5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p> <p>T1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้การสอดส่องดูแลข้อมูลข่าวสารมหาวิทยาลัยยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น</p> <p>T2 ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ</p>	<p>5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์</p> <p>1. เผยแพร่ผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการที่โดดเด่นทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่อย่างต่อเนื่อง (W1, W2, W3 – T1, T2)</p> <p>2. พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนี้ (W2 – T2)</p>
<p>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 ส่วนใหญ่ถูกมองว่าผู้บริหารมีการเล่นพวกพ้องกันมาก</p> <p>W2 บางแห่งถูกมองว่าผู้บริหารไม่มีความเป็นผู้นำและไม่มีความสามารถ</p> <p>W3 บางแห่งถูกมองว่าผู้บริหารขาดหลักธรรมาภิบาล</p> <p>W4 หลายแห่งถูกมองว่าอาจารย์เจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เก่ง</p> <p>W5 หลายแห่งยังไม่มีฐานข้อมูลศิษย์เก่า/ไม่มีความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า</p>	<p>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <p>T1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยมีความต้องการหรือคาดหวังต่อมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน</p>	<p>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย</p> <p>1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (W1, W3 – T2)</p> <p>2. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตาม พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (W4 – T2)</p> <p>3. พัฒนาระบบการคัดเลือกหรือสรรหาคนเก่ง คนดี มาร่วมงานกับมหาวิทยาลัย (W1, W2, W3, W4, W5 – T1)</p> <p>4. สร้างฐานข้อมูลศิษย์เก่าและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับศิษย์เก่า (W1 – T1)</p>
<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>W1 ส่วนใหญ่ถูกมองว่ายังขาดความชัดเจนในทิศทางและตำแหน่งของมหาวิทยาลัย</p> <p>W2 หลายแห่งความเข้มแข็งทางวิชาการที่มีมาแต่เดิมอ่อนแอลง</p> <p>W3 ส่วนใหญ่ยังไม่ได้นำเอาจุดแข็งที่มีแต่เดิมมาต่อยอดให้เข้มแข็งขึ้น</p>	<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>T1 บทบาทในประชาคมอาเซียนของมหาวิทยาลัยยังมีน้อย</p> <p>T2 ใช้เวลานานกว่าจะสร้างชื่อเสียงที่ดีได้</p> <p>T3 ไม่สามารถหาจุดเด่นที่มีตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>1. กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยชัดเจนและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (W1, W2, W3 – T1, T2, T3)</p> <p>2. พัฒนาคุณภาพนักศึกษา อาจารย์และบุคลากร (W4 – T1, T2)</p> <p>3. สร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (W1 – T1, T2)</p>

ตารางที่ 4.52 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย W4 ส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ผลงานที่โดดเด่นสู่สังคมน้อย โดยเฉพาะในสื่อหลัก	7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย T1 คาดการณ์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยผิดพลาด T2 สังคมยังขาดความเชื่อถือในคุณภาพหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษา	7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 4. ใช้สื่อใหม่เป็นเครื่องมือหรือกลไกการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ผลงานมหาวิทยาลัย (W4 – T1, T2)
8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย W1 หลายแห่งยังเน้นผลิตนักศึกษาเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ W2 หลายแห่งยังไม่สามารถธำรงรักษาชื่อเสียงที่ดีที่มีมาแต่เดิม	8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย T1 คาดการณ์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยผิดพลาด T2 สังคมยังขาดความเชื่อถือในคุณภาพหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษา	8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 1. ปรับกลยุทธ์การรับนักศึกษาที่เน้นคุณภาพ (W1, W2 – T1, T2, T3) 2. พัฒนาหลักสูตร อาจารย์ และนักศึกษาให้มีคุณภาพ (W1, W2 – T1, T2, T3)
8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย W3 หลายแห่งยังไม่มีแผนการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย T3 ค่านิยมของสังคมไทยมองว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อเลือกของนักเรียนที่เรียนไม่เก่ง T4 มีงบประมาณจำกัดในการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 3. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ (W1, W2, W3 – T1, T2, T3, T4) 4. สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม (W1, W2, W3 – T1, T2, T3, T4)
9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย W1 หลายแห่งมีคุณภาพนักศึกษาดีกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่น W2 หลายแห่งยังมีผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการน้อย W3 หลายแห่งยังมีผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการไม่ตอบโจทย์เชิงนโยบาย เชิงสาธารณะ และเชิงพาณิชย์	9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย T1 มีผลงานวิจัย/ผลงานทางวิชาการที่ได้รับรางวัลจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกน้อย T2 ต้องมีเงินทุน/งบประมาณสนับสนุน	ฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพรับใช้สังคม (W1 – T2) 2. สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อสังคม (W2, W3 – T1, T2)
10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย W1 หลายแห่งยังไม่ได้รับการยอมรับในคุณภาพทางวิชาการ W2 หลายแห่งเน้นผลิตนักศึกษาเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ W3 หลายแห่งจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่ไม่มีความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ W4 หลายแห่งขาดบรรยากาศทางวิชาการ	10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย T1 องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอุดมศึกษาอื่นไม่ยอมรับบัณฑิตราชภัฏ T2 ใช้เวลานานกว่าจะสร้างความยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 1. ปรับปรุงภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย (W1, W2, W5, W6 – T1, T2) 2. ผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองเชี่ยวชาญ (W2, W3 – T1) 3. สร้างบรรยากาศทางวิชาการภายในมหาวิทยาลัย (W4 – T1) 4. ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่เก่ง มีชื่อเสียงดี (W1, W4 – T1, T2)

ตารางที่ 4.52 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
W5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่ยึดติดกับภาพลักษณ์ที่ไม่ดี W6 ส่วนใหญ่ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งไม่ได้มาตรฐาน		
11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย	11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย	11. ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย
W1 หลายแห่งขาดความมั่นคงในทางคณิตศาสตร์ที่สิ่งสมมาหรือที่เคยมีมาก่อน W2 หลายแห่งไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมทั้งการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย	T1 ชุมชน/ท้องถิ่นคาดหวังเรื่องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ T2 ชุมชน/ท้องถิ่นคาดหวังการนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์หรือแก้ไขปัญหา2 ผู้บริหารยังไม่สามารถตอบสนองนโยบายการผลิตบัณฑิตครูที่มีคุณภาพมาตรฐาน	1. สร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (W1, W2 – T1, T2, T3) 2. ผลิตบัณฑิต สร้างงานวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น (W2 – T1, TS2)
12. การจัดการสิ่งแวดล้อม	12. การจัดการสิ่งแวดล้อม	12. การจัดการสิ่งแวดล้อม
W1 หลายแห่งมีการดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อมแต่ยังไม่โดดเด่น W2 บางแห่งยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม	T1 ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ	1. กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยสีเขียว” (W1, W2 – T1, T2) 2. บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง (W1 – T1, T2)
13. การจัดการทรัพยากรบุคคล	13. การจัดการทรัพยากรบุคคล	13. การจัดการทรัพยากรบุคคล
W1 ส่วนใหญ่ยังไม่มีแผนพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่ชัดเจน W2 บางแห่งไม่สามารถคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงมาร่วมงาน W3 ส่วนใหญ่ไม่สามารถรักษาคนดี คนเก่ง และคนคุณภาพไว้ได้ W4 อาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษระดับอ่อน W5 อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	T1 ไม่มีกฎหมายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลรองรับ T2 เป็นช่วงรอยต่อของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	1. พัฒนาแผนพัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่/บุคลากรให้ชัดเจน (W1, W3 – T2) 2. พัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านภาษาต่างประเทศ ตำแหน่งทางวิชาการ และวุฒิการศึกษา (W4, W5, W6 – T2) 3. พัฒนาระบบคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่/บุคลากรให้ได้คนเก่งและคนดี ร่วมงานกับมหาวิทยาลัย (W2, W3 – T1, T2) 4. ว่าจ้างที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (W1, W2, W3 – T1, T2)

ตารางที่ 4.52 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix		
จุดอ่อน (W: Weaknesses)	อุปสรรค (T: Threats)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
13. การจัดการทรัพยากรบุคคล W6 อาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาเอก	13. การจัดการทรัพยากรบุคคล	13. การจัดการทรัพยากรบุคคล
14. การจัดการความเสี่ยง W1 หลายแห่งมีจำนวนนักศึกษาลดลง W2 หลายแห่งเน้นหารายได้มากเกินไปส่งผลให้เกิดความอ่อนแอทางวิชาการ W3 หลายแห่งไม่มีการบูรณาการระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้งานร่วมกัน	14. การจัดการความเสี่ยง T1 อัตราการเกิดของประชากรไทยลดลงจำนวนผู้เรียนที่เป็นเด็กวัยเรียนระดับปริญญาตรีลดลง T2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	14. การจัดการความเสี่ยง 1. พัฒนาแผนการจัดการความเสี่ยงองค์กรทั่วทั้งมหาวิทยาลัย (W1, W2 - T1) 2. พัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้โดดเด่น (W2, T2) 3. พัฒนากลไกการเชื่อมโยงข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานในมหาวิทยาลัย (W3 - T3)
15. การจัดการความขัดแย้ง W1 บางแห่งถูกมองว่าผู้บริหารขาดหลักธรรมาภิบาล W2 หลายแห่งถูกมองว่ามีวัฒนธรรมองค์กรแบบเล่นพวกพ้อง W3 บางแห่งถูกมองว่าเน้นหารายได้มากเกินไปทำให้ผลประโยชน์ไม่ลงตัว	15. การจัดการความขัดแย้ง T1 ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	15. การจัดการความขัดแย้ง 1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (W1, W2 -T2) 1. แก้ไขความขัดแย้งหลากหลายวิธีตามสถานการณ์ (W3 - T1)
16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต W1 หลายแห่งยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมทั้งการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย W2 หลายแห่งมีจำนวนนักศึกษาลดลง	16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต T1 อัตราการเกิดของประชากรไทยลดลงจำนวนผู้เรียนที่เป็นเด็กวัยเรียนระดับปริญญาตรีลดลง	16. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต 1. สร้างสรรค์ผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับ (W1 - T1) 2. ผลิตบัณฑิตคุณภาพรับใช้สังคม (W1 - T1)

ในการจัดทำ กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากหลาย ๆ ส่วนมาสังเคราะห์เพื่อจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่

1. ผลการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2559 - 2569) (ตอนที่ 3 ส่วนที่ 1-3) ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ทิศทางจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. ผลการวิเคราะห์ภาพวาดบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (ตอนที่ 4 ส่วนที่ 1) ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 23 แห่ง ครอบคลุมปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ค่านิยม อัตลักษณ์ (นักศึกษา) เอกลักษณ์ (มหาวิทยาลัย) ยุทธศาสตร์/ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลการประเมินคุณภาพภายใน ผลการประเมินคุณภาพภายนอก และข้อมูลอื่น ๆ: จุดเริ่มต้น

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกรอบการดำเนินการสี่ประการ (ตอนที่ 4 ส่วนที่ 2) ประกอบด้วยผลการพิจารณาขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยออกไป (**ตัด - E: Eliminate**) ผลการพิจารณาลดสิ่งที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่เฉพาะเรื่องการผลิตบัณฑิตเท่านั้น (**ลด - R: Reduce**) ผลการพิจารณายกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการนำมาตราฐานที่เป็นหัวใจหลักมาทำให้แตกต่างและโดดเด่น (**ยก - R: Raise**) และผลการพิจารณาสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบโจทย์หรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย (**สร้าง - C: Create**)

4. ผลการจัดทำ SWOT Matrix (ตอนที่ 4 ส่วนที่ 4) ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT)

(ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

(ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. วิสัยทัศน์: “มหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงและเป็นเลิศในการสร้างองค์ความรู้และการผลิตครูและบัณฑิตตามความถนัดหรือเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย”
2. พันธกิจ:
 1. การเรียนการสอน (สร้างคน)
 - พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาการ ทักษะภาษาอังกฤษ และการทำวิจัย
 - มีหลักสูตรเด่นที่สร้างชื่อเสียงโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
 - พัฒนาหลักสูตรที่รองรับสังคมผู้สูงอายุบนความเชี่ยวชาญที่มีอยู่เดิม
 - พัฒนานวัตกรรมการสอน มีการนำสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนสมัยใหม่มาใช้
 - บูรณาการการเรียนการสอนร่วมกับการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 2. การวิจัย (สร้างความรู้)
 - พัฒนาโจทย์วิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
 - ต่อยอดงานวิจัยให้สามารถนำมาใช้ได้จริงกับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
 - สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย
 - เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัยให้ผ่านสื่อใหม่ เช่น โซเชียลมีเดีย บล็อก
 - บูรณาการการวิจัยร่วมกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 3. การบริการวิชาการ (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)
 - พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้ทันสมัย
 - เข้าถึงพื้นที่ ชุมชนและท้องถิ่น
 - ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น

- บูรณาการการบริการวิชาการร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)
- สร้างสรรค์ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น
 - สืบสานผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป
 - สร้างแหล่งเรียนรู้ที่รวบรวมภูมิปัญญาชาวบ้าน/ปราชญ์ท้องถิ่น
 - สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น
 - บูรณาการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ
3. **คำนิยาม:** สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และสะท้อนให้เห็นด้วยผลการดำเนินงาน
1. ปลูกฝังวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ
 2. ปลูกฝังเรื่องธรรมาภิบาล/คุณธรรมจริยธรรม
 3. สร้างความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจในความเป็นราชภัฏผ่านการดำเนินงานหรือกิจกรรมมหาวิทยาลัย
 4. ปลูกฝังวัฒนธรรมราชภัฏให้เข้าไปอยู่ใน DNA ของบุคลากร
4. **เป้าหมาย:** วัตถุประสงค์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งบอกถึงทิศทางหรือความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร
1. ค้นหาเป้าหมาย ทิศทาง และตำแหน่งของมหาวิทยาลัย
 2. ปลูกฝังวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ
 3. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยทุกด้านตามหลักธรรมาภิบาล
 4. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร
 5. พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย รองรับทิศทางตลาดแรงงานอนาคต
 6. สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
 7. สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ
 8. มีโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยสนับสนุน เช่น เทคโนโลยี งบประมาณ
5. **กลยุทธ์หลัก:**
- 5.1 **กลยุทธ์มหาวิทยาลัย**
1. กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ตำแหน่ง และจุดยืนให้ชัดเจน
 2. พัฒนามหาวิทยาลัยให้ทันสมัย เข้มแข็ง และชั้นนำสังคม
 3. ผลิตครูของแผ่นดินและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ
 4. สร้างคุณภาพการบริหารและการทำงานที่เป็นเลิศ และรักษามาตรฐาน
 5. บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
 6. ส่งมอบคุณค่าที่ดีเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
 7. เข้าถึงประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่
 8. ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้ไปในทิศทางเดียวกัน
- 5.2 **อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย**
1. ค้นหาและกำหนดอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แตกต่าง และโดดเด่น
 2. ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้ไปในทิศทางเดียวกัน
 3. ดำเนินงานตามอัตลักษณ์ ตำแหน่ง หรือจุดยืนที่กำหนด
 4. ทบทวนหรือตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 5. สำรวจหรือวัดความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
- 5.3 **ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย**
1. ผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญรับใช้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม

2. สร้างบุคลากรให้มีจิตวิญญาณเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
3. สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ
4. ให้โอกาสทางการศึกษากับผู้เรียนทุกคนเสมอกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ วัย เศรษฐฐานะ อาชีพ ศาสนา และเชื้อชาติ
5. ดำรงรักษาศิลปวัฒนธรรมของชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ
6. เป็นที่พึ่งของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น
7. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

5.4 แบรินตัมมหาวิทยาลัย

1. ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด
2. ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นตระหนักถึงคุณค่าของ “ตราราชภัฏ” ซึ่งเป็นพระราชลัญจกรประจำรัชกาลที่ 9 ความเป็นมา คำว่า “ราชภัฏ” เพลงประจำสถาบัน และที่ตั้งเชิงภูมิศาสตร์
3. เชื่อมโยงทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน
4. ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมีความภาคภูมิใจและความภักดีใน “ความเป็นราชภัฏ” “ครูราชภัฏ” และ “ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น”
5. สร้างแบรินตัมมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง “โอกาส” “ความหวัง” และ “ความภาคภูมิใจ”
6. สร้าง ปรับปรุง หรือพัฒนาระบบการใช้ชื่อแบรินตัมให้ชัดเจนระหว่างแบรินตัมหลักหรือแบรินตัมองค์กร แบรินตัมรอง และแบรินตัมอิสระ
7. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

5.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์

1. ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์
2. สร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานและบุคลากรด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
3. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
4. สร้างความร่วมมือด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ
5. มีเครื่องมือหรือกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ช่วยสร้างชื่อเสียง ดำรงรักษาชื่อเสียง และฟื้นฟูชื่อเสียง
6. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและท้องถิ่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น โรงเรียน หน่วยงานท้องถิ่น บริษัท ท้องถิ่น

5.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

1. ผลดีกำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
2. ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. ทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วมและชี้นำสังคม
4. ส่งมอบความมั่นคง ความก้าวหน้า ความมีเกียรติ ความภาคภูมิใจ และชื่อเสียงให้บุคลากร
5. สร้างการยอมรับจากสังคม ตลาดแรงงาน หรือนายจ้าง

5.7 การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด หรือ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
2. บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย
3. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
4. สร้างแบรินตัมมหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
5. ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นคุณค่าและความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
6. บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
7. สร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

8. ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร

1. กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยชัดเจนและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ออกแบบแนวทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยที่มุ่งชื่อเสียงที่ค้ำจุนอย่างยั่งยืน
3. มีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐ
4. พัฒนาคุณภาพนักศึกษา อาจารย์และบุคลากร
5. ทางบประมาณหรือรายได้สนับสนุน

2) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1. สร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
2. บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

3) การเงิน

1. บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
2. ทหารายได้เพิ่ม

4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

1. สร้างการยอมรับจากชุมชน ท้องถิ่น และสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
2. สร้างความรู้สึภาคภูมิใจ/เป็นเกียรติจากการเป็นส่วนหนึ่งหรือเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5) การเรียนการสอน

1. พัฒนาอาจารย์ให้เก่งและโดดเด่น
2. พัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่โดดเด่น
3. พัฒนาหลักสูตรอื่น ๆ บนความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย และตอบโจทย์ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ
4. ทำให้ผู้เรียนหรือบัณฑิตมีความภาคภูมิใจในความเป็นราชภัฏ
5. เป็นที่เลี้ยงให้กับโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

6) การวิจัย

วิจัยที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม
สามารถนำไปใช้พัฒนาชุมชนและท้องถิ่น
ยให้เป็นที่รับรู้และยอมรับของสาธารณชน
อรายได้สนับสนุน

7) การบริการวิชาการ

1. ยกระดับขีดความสามารถให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
2. ขยายการให้บริการทางวิชาการให้กว้างขวางมากขึ้น
3. ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นให้บริการทางวิชาการมากขึ้น

8) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1. สร้างความโดดเด่น/แตกต่าง/เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น
2. รักษาผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป
3. เป็นศูนย์รวมของภูมิปัญญาชาวบ้าน/ปราชญ์ท้องถิ่น
4. ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในสืบสานศิลปวัฒนธรรม

5.8 การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด
2. ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยโดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี

3. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
4. สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
5. ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
6. บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
7. สร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
8. สร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

5.9 การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด
2. ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน
3. สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
4. สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
5. ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ยอมรับ ตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นราชภัฏ และมีส่วนร่วม
6. บริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมาภิบาล
7. บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
8. สร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

5.10 การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

1. การสอน – ผลิตบัตติที่มีคุณภาพรับใช้สังคม
2. การวิจัย – สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อสังคม
3. พัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้เก่งและมีคุณภาพ
4. ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ยอมรับ ตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นราชภัฏ และมีส่วนร่วม
5. สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานท้องถิ่น นักศึกษา ศิษย์เก่า ฯลฯ
6. ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรู้สึกภูมิใจและเป็นเกียรติที่เป็นส่วนหนึ่งหรือเกี่ยวข้องกับ “ราชภัฏ”
7. สื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
8. ประเมินหรือตรวจสอบสถานการณ์เป็นระยะ

6. กลยุทธ์เสริม:

6.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม

1. ผลิตบัตติที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคม
2. กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
3. เชื่อมโยงหรือเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการวิชาการ
4. ดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วม
5. ให้งบประมาณสนับสนุน
6. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

6.2 การจัดการสิ่งแวดล้อม

1. กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยสีเขียว”
2. บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
3. ประสานความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และสื่อ
4. ดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วม
5. มีที่ปรึกษาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม
6. ให้งบประมาณสนับสนุน
7. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

6.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล

1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
2. มีเส้นทางอาชีพ (Career Path)
3. กำหนดสมรรถนะบุคลากร
4. จัดบุคลากรให้เหมาะกับงาน
5. มีระบบการให้ค่าตอบแทนและการประเมินเป็นธรรม
6. รักษาบุคลากรที่เก่งหรือมีความสามารถ
7. บุคลากรด้าน HR ของมหาวิทยาลัยทำงานแบบมืออาชีพ
8. มีที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

6.4 การจัดการความเสี่ยง

1. จัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ
2. บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
3. มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม
4. บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
5. ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม
6. มีที่ปรึกษาด้านการจัดการความเสี่ยง
7. ให้งบประมาณสนับสนุน
8. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

6.5 การจัดการความขัดแย้ง

1. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
2. ควบคุมหรือการป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งภายในองค์กรบานปลายสู่สาธารณชน
3. ใช้หลักไกล่เกลี่ยมากกว่ากฎ ข้อบังคับ
4. ทำให้บุคลากรเคารพ ให้เกียรติ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรกัน
6. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดี
7. สร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความสามารถ

6.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต

1. ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
2. บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
3. วางตนเป็นกลาง รอบคอบ และมองรอบด้าน
4. ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วมในการทำดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
5. สร้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความสามารถ
6. มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

- ส่วนที่ 5 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2559 เวลา 14.00 - 16.00 น. ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมจำนวน 11 คน ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ นักประชาสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์และภาพลักษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการตลาดและแบรนด์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการและกลยุทธ์ และ คอลัมน์นิสต์ข่าวการศึกษา (สื่อมวลชน) (ภาคผนวก ก) สามารถสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 - ปรับปรุงการเขียนและตัดบางข้อออก เช่น ให้เพิ่มคำว่า “ทุกแห่ง” “บางแห่ง” “ส่วนใหญ่” ตัด ข้อ14. การจัดการความเสี่ยง T1 มีภารกิจซ้ำซ้อนกับวิทยาลัยชุมชน
2. การจัดการเรียนการสอน
 - เพิ่มหลักสูตรการเรียนการสอนเกี่ยวกับสุขภาพดูแลผู้สูงอายุ อาจเป็นหลักสูตรระยะสั้น
 - พัฒนาหลักสูตรการพัฒนาท้องถิ่นที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น
 - สร้างความเข้มแข็งให้กับหลักสูตรที่เปิดสอนที่ไม่ได้เป็นความถนัดหรือความเชี่ยวชาญมาก่อน แต่เป็นหลักสูตรที่มีความต้องการเรียนสูง เช่น บริหารธุรกิจ กฎหมาย
3. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
 - เพิ่มหลักการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน
 - มีองค์กรกลางที่ช่วยสนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่ผลงานหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
 - เน้นการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเข้าใจจุดยืนของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่ามีจุดเน้นที่แตกต่างกับสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น
4. การจัดการทรัพยากรบุคคล
 - เพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรของมหาวิทยาลัย
 - จัดอบรมผู้บริหารหรือผู้นำก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งการบริหาร
5. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย
 - เพิ่มการจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลัสเตอร์ (เชิงเนื้อหา/เชิงพื้นที่)
 - ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะโดดเด่นในสาขาวิชา/หลักสูตรการเรียนการสอนด้านใด

- สร้างความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ/องค์กรระหว่างประเทศที่มีชื่อเสียง
- พัฒนากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงให้เชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพ

- ส่วนที่ 6 การนำเสนอกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้จากการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ได้กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความสมบูรณ์และนำไปใช้ได้จริงต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. **วิสัยทัศน์:** “มหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงและมีความเป็นเลิศในการสร้างองค์ความรู้และการผลิตครูและบัณฑิตตามความถนัดหรือเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย”

2. พันธกิจ:

2.1 การเรียนการสอน (สร้างคน)

- 1) พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาการและลึกซึ้งในศาสตร์ที่สอน และพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของอาจารย์
- 2) มีหลักสูตรเด่นที่สร้างชื่อเสียงโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
- 3) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่
- 4) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนแนวสุขภาพรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- 5) พัฒนานวัตกรรมการสอน มีการนำสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนสมัยใหม่มาใช้
- 6) นำรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการลงมือปฏิบัติ/วิธีการสอนแบบใหม่ ๆ มาใช้
- 7) จัดการเรียนการสอนด้วยภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้านประเทศอาเซียน
- 8) ผลิตบัณฑิตให้เก่ง มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความพอดีและพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกันตนเอง
- 9) สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการ มหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการฝึกงานของนักศึกษา
- 10) บูรณาการการเรียนการสอนร่วมกับการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.2 การวิจัย (สร้างความรู้)

- 1) พัฒนาวิทยวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 2) พัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ
- 3) บูรณาการการวิจัยร่วมกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 4) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัยทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย

2.3 การบริการวิชาการ (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)

- 1) รักษาความโดดเด่นด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัยเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 3) เป็นที่พึ่งให้กับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 4) ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น และขึ้นนำสังคมด้วยความเป็นกลาง
- 5) ร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานบริการวิชาการ

- 6) บูรณาการการบริการวิชาการร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 7) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานการบริการวิชาการทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานการบริการวิชาการ

2.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)

- 1) รักษาความโดดเด่นด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 2) สร้างสรรค์ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น
- 3) สืบสานผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นให้มีความโดดเด่นต่อไป
- 4) สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เป็นศูนย์รวมของภูมิปัญญาชาวบ้านหรือปราชญ์ท้องถิ่น
- 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 6) ร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรม
- 7) บูรณาการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ
- 8) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. ค่านิยม (วัฒนธรรมราชภัฏ):

- 3.1 ปลุกฝังวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ
- 3.2 ปลุกฝังเรื่องธรรมาภิบาล/คุณธรรมจริยธรรม
- 3.3 สร้างความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจในความเป็นราชภัฏผ่านการดำเนินงานหรือกิจกรรมมหาวิทยาลัย
- 3.4 ปลุกฝังวัฒนธรรมราชภัฏให้เข้าไปอยู่ใน DNA ของบุคลากร ได้แก่ ตระหนักถึงคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตระหนักถึงความมีชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยจากอดีต สู่ปัจจุบัน และอนาคต เป็นที่พึ่งของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม พัฒนาตนเองให้ทันโลกและทันการเปลี่ยนแปลง ผนึกกำลังทำงานร่วมกันเป็นทีม เคารพผู้อื่นและตนเอง และอ่อนน้อม เรียบง่าย ตัดดิน เป็นกันเอง และเข้าถึงง่าย

4. เป้าหมาย:

- 4.1 มีเป้าหมาย ทิศทาง และตำแหน่งของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน
- 4.2 ปลุกฝังวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ
- 4.3 ยกระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทุกด้านตามหลักธรรมาภิบาล
- 4.4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร
- 4.5 พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย รองรับทิศทางตลาดแรงงานอนาคต
- 4.6 สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
- 4.7 สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ
- 4.8 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอนาคต
- 4.9 มีโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยสนับสนุน เช่น เทคโนโลยี งบประมาณ
- 4.10 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กลยุทธ์หลัก: การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย

- 1) กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ตำแหน่ง และจุดยืนให้ชัดเจน
- 2) พัฒนามหาวิทยาลัยให้ทันสมัย แข็งแรง และเป็นผู้นำสังคม
- 3) ผลិតครูของแผ่นดินและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ
- 4) สร้างคุณภาพการบริหารและการทำงานที่เป็นเลิศ และรักษามาตรฐาน
- 5) บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- 6) ส่งมอบคุณค่าที่ดีเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม

- 7) จัดกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลัสเตอร์ (เชิงเนื้อหา/เชิงพื้นที่)
- 8) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายว่าจะโดดเด่นในสาขาวิชา/หลักสูตรการเรียนการสอนด้านใด
- 9) สร้างความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ/องค์กรระหว่างประเทศที่มีชื่อเสียง
- 10) พัฒนากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงให้เชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพ
- 11) เข้าถึงประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่
- 12) ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย

- 1) ค้นหาและกำหนดอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แตกต่าง และโดดเด่น เช่น มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านการผลิตครู
- 2) ดำเนินงานตามอัตลักษณ์ ตำแหน่ง หรือจุดยืนที่กำหนด
- 3) ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้ไปในทิศทางเดียวกัน
- 4) ส่งมอบคุณค่าที่ดีและแตกต่างให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
- 5) สำรวจหรือวัดความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย

- 1) ผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญรับใช้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 2) เป็นที่พึ่งของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น
- 3) สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ
- 4) ให้โอกาสทางการศึกษากับผู้เรียนทุกคนเสมอกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ วัย เศรษฐฐานะ อาชีพ ศาสนา และเชื้อชาติ
- 5) อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ
- 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

4. แปรนตีมหาวิทยาลัย

- 1) ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด
- 2) ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นตระหนักถึงคุณค่าของ “ตราราชภัฏ” ซึ่งเป็นพระราชลัญจกรประจำรัชกาลที่ 9 ความเป็นมา คำว่า “ราชภัฏ” เพลงประจำสถาบัน และที่ตั้งเชิงภูมิศาสตร์
- 3) ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมีความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจใน “ความเป็นราชภัฏ” “ครูราชภัฏ” และ “ความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น”
- 4) สร้างแปรนตีมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง “โอกาส” “ความหวัง” และ “ความภาคภูมิใจ”
- 5) สร้าง ปรับปรุง หรือพัฒนาระบบการใช้ชื่อแปรนตีให้ชัดเจนระหว่างแปรนตีหลักหรือแปรนตีองค์กร แปรนตีรอง และแปรนตีอิสระ
- 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์

- 1) ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ว่าเป็นกลไกการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
- 2) สร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานและบุคลากรด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
- 3) สร้างความร่วมมือด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 4) มีองค์กรกลางที่ช่วยสนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่ผลงานหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
- 5) มีเครื่องมือหรือกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ช่วยสร้างชื่อเสียง ดำรงรักษาชื่อเสียง ฟันฟูชื่อเสียง และยอมรับชื่อเสียง
- 6) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและท้องถิ่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น โรงเรียน หน่วยงานท้องถิ่น บริษัทท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ตามหลักการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 7) เน้นการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเข้าใจจุดยืนของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่ามีจุดเน้นที่แตกต่างกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น

6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

- 1) ผลดีกำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
- 2) ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 3) ทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วมและชี้นำสังคม
- 4) ตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยในทางที่ดี

7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

- 1) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด หรือ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
- 2) บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย
- 3) สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
- 4) สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยให้มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นคุณค่าและความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
- 6) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) สร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 8) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

- 1) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด
- 2) ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยให้โดดเด่นและแตกต่างที่ดี
- 3) สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
- 4) สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยให้มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
- 6) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) ปลูกฝังให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 8) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

- 1) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด
- 2) ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน
- 3) สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
- 4) สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ยอมรับ ตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นราชภัฏ และมีส่วนร่วม
- 6) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
- 8) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

- 1) การสอน – ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพรับใช้สังคม
- 2) การวิจัย – สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 3) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) พัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้เก่งและมีคุณภาพ
- 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ยอมรับ ตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นราชภัฏ และมีส่วนร่วม
- 6) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานท้องถิ่น นักศึกษา ศิษย์เก่า ฯลฯ
- 7) ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรู้สึกภูมิใจและเป็นเกียรติที่เป็นส่วนหนึ่งหรือเกี่ยวข้องกับ “ราชภัฏ”

8) สื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

กลยุทธ์เสริม: มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

1. ความรับผิดชอบต่อสังคม

- 1) ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคม
- 2) สร้างสรรค์ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง
- 3) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 5) เชื่อมโยงหรือเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการวิชาการ
- 6) ดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วม
- 7) ให้งบประมาณสนับสนุน
- 8) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

2. การจัดการสิ่งแวดล้อม

- 1) กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยสีเขียว”
- 2) บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
- 3) ประสานความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และสื่อ
- 4) ดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วม
- 5) ให้งบประมาณสนับสนุน
- 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี
- 7) มีที่ปรึกษาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

3. การจัดการทรัพยากรบุคคล

- 1) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) มีเส้นทางอาชีพ (Career Path) สำหรับเจ้าหน้าที่/บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ
- 3) กำหนดสมรรถนะบุคลากร
- 4) จัดบุคลากรให้เหมาะกับงาน
- 5) จัดอบรมผู้บริหารหรือผู้นำนามหาวิทยาลัยก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งการบริหารทุกระดับ
- 6) มีระบบการให้คำตอบแทนและการประเมินเป็นธรรม
- 7) มีกลไกการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่เก่งหรือมีความสามารถ
- 8) มีด้าน HR ของมหาวิทยาลัยที่ทำงานแบบมืออาชีพ
- 9) มีที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

4. การจัดการความเสี่ยง

- 1) บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
- 2) จัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ
- 3) มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม
- 4) บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- 5) ดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วม
- 6) มีที่ปรึกษาด้านการจัดการความเสี่ยง
- 7) ให้งบประมาณสนับสนุน
- 8) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

5. การจัดการความขัดแย้ง

- 1) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) ควบคุมหรือการป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งภายในองค์กรบานปลายสู่สาธารณชน

- 3) ใช้หลักใกล้เคียงมากกว่ากฎข้อบังคับ
- 4) ทำให้บุคลากรเคารพ ให้เกียรติ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรกัน
- 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดี
- 7) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

6. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต

- 1) ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- 2) บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
- 3) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) วางตนเป็นกลาง รอบคอบ และมองรอบด้าน
- 5) ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วมในการทำดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- 6) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
- 7) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีเก็บข้อมูลทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์การวิจัย 4 ข้อ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เพื่อศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 5 ระยะ คือ

ระยะที่หนึ่ง วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา

ตัวอย่างที่ใช้ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกจากผลการจัดอันดับของไทมส์ไฮเออร์เอดูเคชัน (Times Higher Education World Reputation Rankings) จำนวน 8 มหาวิทยาลัย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 13 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านประชาสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กร การสื่อสารการตลาด หรือการจัดการชื่อเสียง จำนวน 8 คน และศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงระดับโลก จำนวน 5 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้ คือ 1) แบบบันทึกการวิเคราะห์เนื้อหาแนวคิด กระบวนการ และแนวทางการปฏิบัติที่ดีหรือเป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา และ 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สาระ และใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่และร้อยละ

ระยะที่สอง ศึกษาสภาพ ปัญหา และอุปสรรคของการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวอย่างที่ใช้ คือ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 13 คน และ 2) อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 550 คนและนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 3-4 และระดับบัณฑิตศึกษาปริญญาโทและเอกทุกชั้นปี จำนวน 566 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม บ้านสมเด็จเจ้าพระยา พระนคร สอนดุสิต สอนสุนันทา เชียงราย เชียงใหม่ นครสวรรค์ เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ บุรีรัมย์ เลย สกลนคร อุตรธานี กาญจนบุรี นครปฐม พระนครศรีอยุธยา เพชรบุรี ราชชนรินทร์ วิทยาลัยการฯ หมู่บ้านจอมบึง นครศรีธรรมราช และภูเก็ต เครื่องมือวิจัยที่ใช้ คือ 1) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการชื่อเสียงของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์สาระ และใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่และร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์และนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวนทั้งสิ้น 1,020 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสถิติเชิงสรุปอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบ ค่าเฉลี่ยของตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples t-test) และการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA - Analysis of Variance) กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ใช้สถิติทดสอบภายหลัง Scheffe และกรณีความแปรปรวนไม่เท่ากันใช้ Dunnett's T_3

ระยะที่สาม ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 คน จำนวนทั้งสิ้น 9 คน การวิจัยในระยะที่สามนี้เป็นการจัดประชุมระดมความคิดเห็นด้วยเทคนิควงล้ออนาคตเกี่ยวกับแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เครื่องมือวิจัยที่ใช้ คือ แผนภูมิวงล้ออนาคตแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สำหรับข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดเห็นด้วย เทคนิควงล้ออนาคตฯ ผู้วิจัยนำไปใช้ประกอบการจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในระยะที่สี่

ระยะที่สี่ จัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวอย่างที่ใช้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารฝ่าย ประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย สื่อมวลชน และผู้ใช้บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏจากภาครัฐและภาคเอกชน จำนวนทั้งสิ้น 26 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง เครื่องมือวิจัย ได้แก่ 1) ภาพวาดบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ 2) แบบสัมภาษณ์สภาพแวดล้อม และทิศทางในการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) แบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ ประการ” และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สาระ และใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่และร้อยละ สำหรับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในระยะที่สี่นี้ผู้วิจัยนำไปใช้ประกอบการจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในระยะที่สาม

ระยะที่ห้า ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 6 คน จำนวนทั้งสิ้น 11 คน การวิจัยในระยะที่ห้านี้เป็นการจัดประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สำหรับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ที่ได้จากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิฯนำไปใช้ปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สมบูรณ์และนำไปใช้ได้จริงต่อไป

สรุปผลการวิจัย

จากผลการดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ระยะที่กล่าวแล้วข้างต้น สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา

1.1 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก

ด้านการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกจะสร้างสรรค์ผลงานวิจัยเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 400 โครงการต่อ งานวิจัยส่งผลกระทบต่อระดับโลก สามารถนำไปใช้ได้จริง มีผลการประเมินในระดับดีมากหรือเป็นเลิศ และได้รางวัล **ด้านการอ้างอิง** พบว่า ผลงานวิจัยมีการนำไปใช้อ้างอิงสูง **ด้านการสอน-สภาพแวดล้อมการเรียนรู้** พบว่า มีหลักสูตรการเรียนการสอนครอบคลุมทุกศาสตร์ และทันสมัย มีสาขาวิชาเด่นเพื่อดึงดูดนักศึกษาทั่วโลก มีข้อตกลงความร่วมมือด้านการเรียนการสอนกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วโลก ใช้นวัตกรรม MOOCs เน้นความรู้และการลงมือปฏิบัติควบคู่กัน การวิจัยกับการเรียนการสอนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นักศึกษาเข้าใจและเข้าถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ได้รับประสบการณ์การเรียนในต่างประเทศ และหน่วยงานต่าง ๆ ยอมรับ **ด้านความเป็นนานาชาติ** พบว่า มีนักศึกษาต่างชาติและนักศึกษาท้องถิ่นเรียนร่วมกัน มีบทความที่ตีพิมพ์ไม่ต่ำกว่า 4,000 บทความต่อปี **ด้านรายได้จากอุตสาหกรรม** มีรายได้มาจากการอนุญาตให้ใช้สิทธิและการตั้งธุรกิจใหม่/บริษัทใหม่และบริษัทลูก ฯลฯ

1.2 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก

ด้านกระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ/เทคนิค พบว่า **วิสัยทัศน์**สะท้อนความเป็นความเป็นผู้นำทางวิชาการและการวิจัยระดับโลก มุ่งสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก เป็นไปเพื่อความภาคภูมิใจและความคงอยู่อย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย **พันธกิจ**เชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ สามารถส่งมอบการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการที่ดีที่สุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย **กลยุทธ์**องค์กรกำหนดหรือสร้างกลยุทธ์มหาวิทยาลัยให้มีเอกลักษณ์เพื่อใช้เป็นทิศทางหรือแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีการจัดลำดับความสำคัญทำสิ่งใดก่อนหลัง สะท้อนความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้ง

ระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ ท้องถิ่น และชุมชน มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์กลยุทธ์มหาวิทยาลัยถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม **ภาวะผู้นำองค์กร** เป็นวาระที่สร้างหรือนำการเปลี่ยนแปลงสู่สังคม/โลก เป็นผู้เล่นระดับทุกระดับ **การบริหารจัดการ** มุ่งคุณภาพที่เป็นเลิศ ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความเป็นมืออาชีพ มีโครงสร้างองค์กรยืดหยุ่น สายบังคับบัญชาสั้น และกระจายอำนาจ **ประเภทของมหาวิทยาลัย** เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบและมหาวิทยาลัยวิจัย ฯลฯ

ด้านผลที่ได้รับ/ผลการดำเนินการ/ประโยชน์ที่ได้รับ พบว่า มหาวิทยาลัยมีคุณภาพชื่อเสียงที่ดีแข็งแกร่ง มั่นคง ยั่งยืน อยู่รอด มีความได้เปรียบในการแข่งขัน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย** ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม มีความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัย **สถานะทางการเงิน** แข็งแกร่ง มั่นคง รายได้ของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น ได้รับงบประมาณการทำวิจัยสูงขึ้น ฯลฯ

ด้านการยอมรับ/รางวัล พบว่า **ระดับบุคคล** มีอาจารย์และศิษย์เก่าได้รับรางวัลสำคัญ ๆ ระดับโลก เช่น รางวัลโนเบล รางวัลพูลิตเซอร์ ศิษย์เก่าดำรงตำแหน่งสำคัญระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ ท้องถิ่น และชุมชน เช่น พระมหากษัตริย์ ผู้นำประเทศ **ระดับองค์กร** มีผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยติด 1 ใน 200 อันดับแรกของโลกเป็นเวลาหลายปีต่อเนื่องกัน ฯลฯ

ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก พบว่ามี 10 องค์ประกอบคือ คน (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้นำ/ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษา/บัณฑิต ศิษย์เก่า) เงิน/งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน ข้อมูลข่าวสาร ประวัติความเป็นมา อายุของมหาวิทยาลัย ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร พันธมิตร/หุ้นส่วน/เครือข่าย/ชุมชน ความเป็นนานาชาติ และกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

1.3 แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย

องค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย พบว่า การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย แบรินด์มหาวิทยาลัย การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ซึ่งทุกองค์ประกอบจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ฯลฯ **การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** พบว่า ต้องมองภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย ดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นลำดับขั้นตอนทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ฯลฯ **มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** พบว่า มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต ฯลฯ

ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า มี 16 องค์ประกอบ ได้แก่ คน (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์

เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษา/ศิษย์เก่า) ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย/ความเก่าแก่ของมหาวิทยาลัย นโยบายมหาวิทยาลัย/ผู้คณนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์มหาวิทยาลัย วัฒนธรรมองค์กร แบรินด์มหาวิทยาลัย/ตำแหน่งมหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย การสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ กระบวนการจัดการ การพิสูจน์ได้ว่าจริง การประเมิน/การจัดอันดับมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม การจัดการเรียนการสอน/หลักสูตร และความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สภาพปัจจุบันของการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย พบว่า กลยุทธ์มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดความชัดเจนและไม่มีจุดเด่น บางแห่งมีอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ชัดเจน แต่บางแห่งยังมีอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ที่ไม่ชัดเจน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยยังติดภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยว่าเป็นแหล่งผลิตครูเท่านั้น ฯลฯ **ด้านการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** พบว่า การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจรรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัยและการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ควรเน้นการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และการทำวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และ**ด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นที่รับรู้ของสังคม มีการดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยบ้างแล้ว การจัดการทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มีอัตรากำลังคนที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การจัดการความเสี่ยงหลายแห่งเริ่มมีการจัดทำแผนความเสี่ยง ปัญหาความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของตัวบุคคลกับวิชาการ และประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤตส่วนใหญ่เป็นเรื่องของจำนวนนักศึกษาและจำนวนงบประมาณ/รายได้ที่ลดลง

ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน**ด้านองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** พบว่า มหาวิทยาลัยบางแห่งยังไม่สามารถขับเคลื่อนตามกลยุทธ์มหาวิทยาลัยที่กำหนด อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดความโดดเด่นและมีความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกัน ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่ได้รับการยอมรับมากนัก มหาวิทยาลัยบางแห่งยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดการดำเนินงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ฯลฯ **ด้านการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** พบว่า มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดความเข้มแข็งทางวิชาการและการวิจัย และมหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย และ**ด้านมุมมองการจัดการ**

ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการโครงการเกี่ยวกับ CSR มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง มหาวิทยาลัยบางแห่งมีบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน/จัดบุคลากรเข้าทำงานไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหรือวุฒิการศึกษา มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้งอย่างจริงจัง และมหาวิทยาลัยหลายแห่งเน้นการตั้งรับปัญหาและภาวะวิกฤตมากกว่าการดำเนินการเชิงรุกหรือป้องกัน

ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ คุณภาพบัณฑิต/นักศึกษา คุณภาพอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร คุณภาพการเรียนการสอนและการวิจัย คุณภาพการบริหารจัดการ และผู้บริหารมหาวิทยาลัย/สภามหาวิทยาลัย เครือข่ายความร่วมมือ/ศิษย์เก่า นโยบายมหาวิทยาลัย งบประมาณ ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏในรายองค์ประกอบ พบว่า ค่าเฉลี่ยรายองค์ประกอบอยู่ในระดับดี (3.61 - 3.85) สำหรับอาจารย์มีความคิดเห็นมากที่สุดในองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร (3.72) รองลงมาคือ การจัดการชื่อเสียงองค์กร (3.63) และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร (3.61) ตามลำดับ และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร (3.85) รองลงมาคือ การจัดการชื่อเสียงองค์กรและมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กรเท่ากัน (3.79) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับดี (3.52 - 3.88) โดยองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร มีค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับดี (3.70-3.88) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.77, นักศึกษา = 3.88) การจัดการชื่อเสียงองค์กร มีค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับดี (3.61 - 3.85) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในด้านการธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.70, นักศึกษา = 3.85) และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร มีค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับดี (3.52 - 3.82) ทั้งอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นมากที่สุดในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี (อาจารย์ = 3.71, นักศึกษา = 3.82)

2.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร การจัดการชื่อเสียงองค์กร และมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร พบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏได้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสูงกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทุกองค์ประกอบ

2.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ความคิดเห็นของอาจารย์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็น อย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett T_3 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏของอาจารย์แตกต่างกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์และนักศึกษาระดับปริญญาตรี

2.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่มที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ความคิดเห็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่มที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย พบว่า มีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett T_3 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง แตกต่างกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์และภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2559 - 2569)

ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2559 - 2569) สามารถสรุปเป็นภาพรวม ดังนี้

วิสัยทัศน์ เช่น มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น/เป็นที่พึงของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม มหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งเรียนรู้ของสาธารณชน มหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสและเป็นความหวังของคนท้องถิ่น/คนชนบท มหาวิทยาลัยที่มีความเก่งและเชี่ยวชาญควบคู่คุณธรรมจริยธรรม มหาวิทยาลัยที่ผลิตบุคลากรเพื่อรับใช้สังคมตามความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงที่ดี เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชุมชน ท้องถิ่น และภูมิภาค มหาวิทยาลัยที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีบนพื้นที่ตลาดอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยที่สามารถแข่งขันได้และอยู่รอดอย่างยั่งยืน

พันธกิจ ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน เช่น รักษาจุดเด่นด้านการผลิตครู ดึงดูดผู้เรียนในท้องถิ่น จัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงและความต้องการ ด้านการวิจัย เช่น พัฒนางานวิชาการ/สร้างองค์ความรู้เพื่อนำไปพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และสังคม พัฒนางานวิชาการ/สร้างองค์ความรู้เพื่อนำไปพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และสังคม ด้านบริการวิชาการ เช่น เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม เป็นที่พึ่งให้กับสังคมและชี้นำสังคมด้วยความเป็นกลาง ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เช่น สร้างความโดดเด่น/แตกต่าง/เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น ดำรงรักษาผลงานเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมให้มีความโดดเด่นต่อไป

ค่านิยม เช่น คุณภาพที่เป็นเลิศ ธรรมภิบาล/คุณธรรมจริยธรรม ความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจต่อความเป็นราชภัฏ

เป้าหมาย เช่น กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และตำแหน่งของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ผลิตครูและบัณฑิตในสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญเพื่อรับใช้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม ผลิตบัณฑิตที่เน้นคุณภาพมากกว่าเน้นปริมาณ พัฒนาผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรให้เก่งและทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

กลยุทธ์มหาวิทยาลัย เช่น ความทันสมัย เข้มแข็ง และชี้นำสังคม ทิศทาง จุดยืน และตำแหน่งชัดเจน แหล่งผลิตครูของแผ่นดินและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ คุณภาพเป็นเลิศ มีมาตรฐาน น่าเชื่อถือและไว้วางใจ การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย เช่น ความเก่ง/ความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตัวตนที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยแห่งโอกาส ความหวัง และความภาคภูมิใจ

ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย เช่น สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีชื่อเสียงในการผลิตครูและบัณฑิต
บนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญ สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีจิตวิญญาณเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และ
สังคม สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่ให้โอกาสทางการศึกษากับผู้เรียน

แบรนด์มหาวิทยาลัย เช่น การตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของ “ตราราชภัฏ” ความ
ภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจใน “ความเป็นราชภัฏ” “ครูราชภัฏ” และ “ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น”
มหาวิทยาลัยแห่ง “โอกาส” “ความหวัง” และ “ความภาคภูมิใจ”

การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ เช่น การตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร
องค์กรและการประชาสัมพันธ์ ความเข้มแข็งของหน่วยงานและบุคลากรด้านการสื่อสารและการ
ประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและท้องถิ่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียอื่น เช่น โรงเรียน หน่วยงานท้องถิ่น บริษัทท้องถิ่น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น รัฐบาลคาดหวังการผลิตกำลังคนที่สุดอดคล้องกับ
ความต้องการของประเทศ ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทั้งทางตรงและ
ทางอ้อม สื่อมวลชน/สาธารณชนทั่วไปคาดหวังการทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วมและขึ้นนำสังคม

**การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และการฟื้นฟู
ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย** เช่น อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยโดดเด่นและแตกต่างในทางที่ดี
ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ แบรินดมหาวิทยาลัยมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับ
ของสังคม การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ/ธรรมาภิบาล

การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เช่น ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพรับใช้สังคม ผลงานวิจัยมี
คุณภาพเป็นประโยชน์ต่อสังคม อาจารย์และบุคลากรเก่งและมีคุณภาพ

ความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การสร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยง
หรือเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการวิชาการ

การจัดการสิ่งแวดล้อม เช่น กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัย
สีเขียว” การประสานความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และสื่อ

การจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น การสร้างเส้นทางอาชีพ การกำหนดสมรรถนะบุคลากร
การจัดบุคลากรให้เหมาะกับงาน

การจัดการความเสี่ยง เช่น การจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรและเป็นระบบ แผนการจัดการ
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

การจัดการความขัดแย้ง เช่น การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การควบคุมหรือการ
ป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งภายในองค์กรบานปลายสู่สาธารณชน

การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต เช่น การบริหารงานหรือการทำงานเชิงรุก การ
วางตนเป็นกลาง รอบคอบ และมองรอบด้าน

วัตถุประสงค์ที่ 4 กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 ผลการวิเคราะห์ภาพวาดบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์

1) ผลการวิเคราะห์ภาพวาดบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 23 แห่ง พบว่า ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจนโยบาย ค่านิยม อัตลักษณ์ (นักศึกษา) เอกลักษณ์ (มหาวิทยาลัย) ยุทธศาสตร์/ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไม่ค่อยมีความแตกต่างกัน และพบว่ามีเพียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 แห่งเท่านั้น คือมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมและมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครที่มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

2) ผลการประเมินคุณภาพภายใน (สกอ.) และผลการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) พบว่า ผลการประเมินคุณภาพภายในปีการศึกษา 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม พ.ศ. 2554-2558 ระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏ) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำแนกตามองค์ประกอบหรือ/ด้านที่เหมือนกันมีระดับผลการประเมินดีมากสอดคล้องกันในองค์ประกอบ/ด้านการการบารุงศิลปะและวัฒนธรรมมากที่สุด (20 แห่งเท่ากัน) รองลงมาคือ องค์ประกอบ/ด้านบริการวิชาการ (16 และ 22 แห่ง) องค์ประกอบ/ด้านการวิจัย/งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (4 และ 2 แห่ง) องค์ประกอบ/ด้านการบริหารจัดการ/การบริหารและพัฒนาสถาบัน (1 แห่งเท่ากัน) และ องค์ประกอบ/ด้านการผลิตบัณฑิต/คุณภาพบัณฑิต (0 แห่ง และ 1 แห่ง) ตามลำดับ

3) ความเก่าแก่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งออกเป็น 3 ช่วงตามปีที่ก่อตั้ง คือ **ช่วงที่ 1 ก่อตั้งพ.ศ. 2435-2474** เป็นช่วงก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย มีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 7 แห่ง มีจุดเริ่มต้นจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู/อาจารย์ทั้งหมด **ช่วงที่ 2 ก่อตั้งพ.ศ. 2475-2499** เป็นช่วงหลังเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 แห่ง มีจุดเริ่มต้นจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู/อาจารย์/โรงเรียนมัธยม/โรงเรียน และมี 1 แห่ง มีจุดเริ่มต้นจากการเป็นวิทยาลัยครู และ**ช่วงที่ 3 ก่อตั้งพ.ศ. 2500-ปัจจุบัน** มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 แห่ง มีจุดเริ่มต้นจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู/อาจารย์ และมีมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 5 แห่งมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นวิทยาลัยครู

4.2 ผลการวิเคราะห์กรอบการดำเนินการสี่ประการ

ด้านการเรียนการสอน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏควรตัดหลักสูตรที่ล้นเกินความต้องการของตลาดแรงงาน เนื้อหาหลักสูตรหรือวิชาที่ล้าสมัยหรือไม่มีประโยชน์ หลักสูตรที่มีผู้เรียนน้อยและซ้ำซ้อนกับมหาวิทยาลัยรัฐอื่น ควรลดรูปแบบการสอนแบบบรรยาย ภาระจำนวนชั่วโมงสอนของอาจารย์ จำนวนรับนักศึกษาในสาขาวิชาที่ผลิตล้นเกินความต้องการ จำนวนอัตราออกกลางคันของนักศึกษา ควรยกรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการลงมือปฏิบัติ/วิธีการสอนแบบใหม่ การเรียนการสอนด้วยภาษาต่างประเทศ การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพตามอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ การพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรให้ทันสมัย และควรสร้างหลักสูตรที่เน้นพัฒนา นักศึกษาให้มีทักษะศตวรรษที่ 21/นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของนักศึกษารองรับสังคมยุคดิจิทัล หลักสูตรสะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ความร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการ พัฒนาการเรียนการสอน

ด้านการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏควรตั้งงานวิจัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม/ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง/ไม่สร้างนวัตกรรม มีหัวข้อซ้ำซ้อนหรือ ใกล้เคียงกัน ควรลดงานวิจัยที่ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เน้นขอตำแหน่งทางวิชาการ อย่างเดียว ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ/กลยุทธ์พัฒนามหาวิทยาลัย โครงการวิจัยที่ใช้เวลานานในการทำวิจัย ควรยกงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้พัฒนาชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ การเผยแพร่งานวิจัย ที่เป็นประโยชน์หรือโดดเด่นให้เป็นที่รู้จัก การส่งเสริมอาจารย์/บุคลากรรุ่นใหม่ให้ทำวิจัยมากขึ้น ความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนและประเทศอาเซียน ควรสร้างงานวิจัยที่เป็นชุดโครงการวิจัย เน้นการวิจัยเชิงพื้นที่ สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ระบบที่รองรับ การทำงานวิจัยที่มีมาตรฐาน งานวิจัยที่ผลกระทบสูง ค่านิยมหรือวัฒนธรรมคุณภาพในการทำวิจัย

ด้านการบริการวิชาการ พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏควรตั้งงานบริการวิชาการที่ไม่สร้าง ประโยชน์แก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม ไม่สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย/ อาจารย์ไม่มีความเชี่ยวชาญ ควรลดงานบริการวิชาการที่ให้เปล่าหรือไม่มีค่าตอบแทน มุ่งแต่ใช้ งบประมาณสนับสนุนอย่างเดียว มุ่งหารายได้เป็นหลัก สายการบังคับบัญชาการทำงานให้สั้นลง ควรยกงานบริการวิชาการเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ สะท้อน อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย การถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีให้กับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม ความร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานบริการวิชาการ และควรสร้างงานบริการที่มีคุณค่า หรือประโยชน์กับชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ ทำรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย หลักสูตรระยะสั้น สำหรับคนทำงานและผู้สูงวัย การเผยแพร่งานบริการวิชาการให้เป็นที่รู้จัก

การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏควรตั้งงานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมที่ไม่สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ชุมชนและท้องถิ่น ไม่มีคุณค่าหรือไม่มีประโยชน์ ไม่ สะท้อนอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย ควรลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง ปริมาณงานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมที่มุ่งหารายได้อย่างเดียว งบประมาณการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควรยกงานทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมที่สะท้อนภูมิปัญญา ประเพณี วัฒนธรรม หรืออัตลักษณ์/เอกลักษณ์ชุมชนและ ท้องถิ่น ความร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมการพัฒนาการ จัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลศิลปวัฒนธรรมของชุมชน และท้องถิ่น งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมผ่าน การทำวิจัย และควรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ สร้างมาตรฐานงานทำนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรม ค่านิยมการทำงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อรับใช้สังคม งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีผลกระทบสูง หลักสูตรการเรียนการสอนเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมชุมชนและท้องถิ่น ศูนย์การเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรม/ศูนย์การบริหารจัดการทางวัฒนธรรม

4.3 กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. **วิสัยทัศน์:** “มหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงและมีความเป็นเลิศในการสร้างองค์ความรู้และการผลิตครูและบัณฑิตตามความถนัดหรือเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย”

2. **พันธกิจ:**

2.1 การเรียนการสอน (สร้างคน)

- 1) พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาการและลึกซึ้งในศาสตร์ที่สอน และพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของอาจารย์
- 2) มีหลักสูตรเด่นที่สร้างชื่อเสียงโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
- 3) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่
- 4) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนแนวสุขภาพรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- 5) พัฒนานวัตกรรมการสอน มีการนำสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนสมัยใหม่มาใช้
- 6) นำรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการลงมือปฏิบัติ/วิธีการสอนแบบใหม่ ๆ มาใช้
- 7) จัดการเรียนการสอนด้วยภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้านประเทศอาเซียน
- 8) ผลิตบัณฑิตให้เก่ง มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความพอดีและพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกันตนเอง
- 9) สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการ มหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการฝึกงานของนักศึกษา
- 10) บูรณาการเรียนการสอนร่วมกับการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.2 การวิจัย (สร้างความรู้)

- 1) พัฒนาโจทย์วิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 2) พัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ
- 3) บูรณาการการวิจัยร่วมกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 4) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัยทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย

2.3 การบริการวิชาการ (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)

- 1) รักษาความโดดเด่นด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัยเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 3) เป็นที่พึ่งให้กับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม

- 4) ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น และชี้นำสังคมด้วยความเป็นกลาง
- 5) ร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานบริการวิชาการ
- 6) บูรณาการการบริการวิชาการร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 7) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานการบริการวิชาการทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานการบริการวิชาการ

2.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)

- 1) รักษาความโดดเด่นด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 2) สร้างสรรค์ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น
- 3) สืบสานผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นให้มีความโดดเด่นต่อไป
- 4) สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เป็นศูนย์รวมของภูมิปัญญาชาวบ้านหรือปราชญ์ท้องถิ่น
- 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 6) ร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 7) บูรณาการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ
- 8) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. ค่านิยม (วัฒนธรรมราชภัฏ):

- 3.1 ปลุกฝังวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ
- 3.2 ปลุกฝังเรื่องธรรมาภิบาล/คุณธรรมจริยธรรม
- 3.3 สร้างความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจในความเป็นราชภัฏผ่านการดำเนินงานหรือกิจกรรมมหาวิทยาลัย
- 3.4 ปลุกฝังวัฒนธรรมราชภัฏให้เข้าไปอยู่ใน DNA ของบุคลากร ได้แก่ ตระหนักถึงคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตระหนักถึงความมีชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยจากอดีต สู่ปัจจุบัน และอนาคต เป็นที่พึ่งของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม พัฒนาตนเองให้ทันโลกและทันการเปลี่ยนแปลง ผนึกกำลังทำงานร่วมกันเป็นทีม เคารพผู้อื่นและตนเอง และอ่อนน้อม เรียบง่าย ตัดดิน เป็นกันเอง และเข้าถึงง่าย

4. เป้าหมาย:

- 4.1 มีเป้าหมาย ทิศทาง และตำแหน่งของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน
- 4.2 ปลุกฝังวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ
- 4.3 ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทุกด้านตามหลักธรรมาภิบาล
- 4.4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร
- 4.5 พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย รองรับทิศทางตลาดแรงงานอนาคต
- 4.6 สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

- 4.7 สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ
- 4.8 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอนาคต
- 4.9 มีโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยสนับสนุน เช่น เทคโนโลยี งบประมาณ
- 4.10 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กลยุทธ์หลัก: การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย

- 1) กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ตำแหน่ง และจุดยืนให้ชัดเจน
- 2) พัฒนามหาวิทยาลัยให้ทันสมัย แข็งแรง และเป็นผู้ชี้นำสังคม
- 3) ผลิตครูของแผ่นดินและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ
- 4) สร้างคุณภาพการบริหารและการทำงานที่เป็นเลิศ และรักษามาตรฐาน
- 5) บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- 6) ส่งมอบคุณค่าที่ดีเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 7) จัดกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลัสเตอร์ (เชิงเนื้อหา/เชิงพื้นที่)
- 8) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายว่าจะโดดเด่นในสาขาวิชา/หลักสูตรการเรียนการสอนด้านใด
- 9) สร้างความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ/องค์กรระหว่างประเทศที่มีชื่อเสียง
- 10) พัฒนากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงให้เชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพ
- 11) เข้าถึงประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่
- 12) ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย

- 1) ค้นหาและกำหนดอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แตกต่าง และโดดเด่น เช่น มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านการผลิตครู
- 2) ดำเนินงานตามอัตลักษณ์ ตำแหน่ง หรือจุดยืนที่กำหนด
- 3) ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้ไปในทิศทางเดียวกัน
- 4) ส่งมอบคุณค่าที่ดีและแตกต่างให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
- 5) สืบสวนหรือวัดความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย

- 1) ผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญรับใช้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 2) เป็นที่พึ่งของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น
- 3) สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ
- 4) ให้โอกาสทางการศึกษากับผู้เรียนทุกคนเสมอภาค โดยไม่คำนึงถึงเพศ วัย เศรษฐฐานะ อาชีพ ศาสนา และเชื้อชาติ
- 5) อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ
- 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

4. แปรนตัมมหาวิทยาลัย

- 1) ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด
- 2) ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นตระหนักถึงคุณค่าของ“ตราราชภัฏ” ซึ่งเป็นพระราชลัญจกรประจำรัชกาลที่ 9 ความเป็นมา คำว่า “ราชภัฏ” เพลงประจำสถาบัน และที่ตั้งเชิงภูมิศาสตร์
- 3) ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมีความภาคภูมิใจและความรักดีใน “ความเป็นราชภัฏ” “ครุราชภัฏ” และ “ความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น”
- 4) สร้างแปรนตัมมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง “โอกาส” “ความหวัง” และ “ความภาคภูมิใจ”
- 5) สร้าง ปรับปรุง หรือพัฒนาระบบการใช้ชื่อแปรนตัมให้ชัดเจนระหว่างแปรนตัมหลักหรือแปรนตัมองค์กร แปรนตัมรอง และแปรนตัมอิสระ
- 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์

- 1) ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ว่าเป็นกลไกการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
- 2) สร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานและบุคลากรด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
- 3) สร้างความร่วมมือด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 4) มีองค์กรกลางที่ช่วยสนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่ผลงานหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
- 5) มีเครื่องมือหรือกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ช่วยสร้างชื่อเสียง อารมณ์รักษาชื่อเสียง พันฟูชื่อเสียง และยอมรับชื่อเสียง
- 6) สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชนและท้องถิ่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น โรงเรียน หน่วยงานท้องถิ่น บริษัทท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ตามหลักการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 7) เน้นการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเข้าใจจุดยืนของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่ามีจุดเน้นที่แตกต่างกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น

6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

- 1) ผลิตกำลังคนที่สุดคล้องกับความต้องการของประเทศ
- 2) ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 3) ทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วมและชี้นำสังคม
- 4) ตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยในทางที่ดี

7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

- 1) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด หรือ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

- 2) บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย
- 3) สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
- 4) สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยให้มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นคุณค่าและความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
- 6) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) สร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 8) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

- 1) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด
- 2) ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยให้โดดเด่นและแตกต่างที่ดี
- 3) สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
- 4) สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยให้มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
- 6) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) ปลุกฝังให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 8) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

- 1) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด
- 2) ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน
- 3) สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ
- 4) สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ยอมรับ ตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นราชภัฏ และมีส่วนร่วม
- 6) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
- 8) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

10. การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

- 1) การสอน – ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพรับใช้สังคม
- 2) การวิจัย – สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม
- 3) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) พัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้เก่งและมีคุณภาพ
- 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ยอมรับ ตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นราชภัฏ และมีส่วนร่วม

- 6) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงาน ท้องถิ่น นักศึกษา ศิษย์เก่า ฯลฯ
- 7) ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยรู้สึกภูมิใจและเป็นเกียรติที่เป็นส่วนหนึ่งหรือเกี่ยวข้องกับ “ราชภัฏ”
- 8) สื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

กลยุทธ์เสริม: มุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

1. ความรับผิดชอบต่อสังคม

- 1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคม
- 2) สร้างสรรค์ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง
- 3) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 5) เชื่อมโยงหรือเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการวิชาการ
- 6) ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม
- 7) ใช้งบประมาณสนับสนุน
- 8) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

2. การจัดการสิ่งแวดล้อม

- 1) กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยสีเขียว”
- 2) บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
- 3) ประสานความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และสื่อ
- 4) ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม
- 5) ใช้งบประมาณสนับสนุน
- 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี
- 7) มีที่ปรึกษาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

3. การจัดการทรัพยากรบุคคล

- 1) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) มีเส้นทางอาชีพ (Career Path) สำหรับเจ้าหน้าที่/บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ
- 3) กำหนดสมรรถนะบุคลากร
- 4) จัดบุคลากรให้เหมาะกับงาน
- 5) จัดอบรมผู้บริหารหรือผู้นำมหาวิทยาลัยก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งการบริหารทุกระดับ
- 6) มีระบบการให้ค่าตอบแทนและการประเมินเป็นธรรม
- 7) มีกลไกการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่เก่งหรือมีความสามารถ
- 8) มีด้าน HR ของมหาวิทยาลัยที่ทำงานแบบมืออาชีพ
- 9) มีที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

4. การจัดการความเสี่ยง

- 1) บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
- 2) จัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ
- 3) มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม
- 4) บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- 5) ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม
- 6) มีที่ปรึกษาด้านการจัดการความเสี่ยง
- 7) ใช้งบประมาณสนับสนุน
- 8) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

5. การจัดการความขัดแย้ง

- 1) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) ควบคุมหรือการป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งภายในองค์กรบานปลายสู่สาธารณชน
- 3) ใช้หลักไกล่เกลี่ยมากกว่ากฎข้อบังคับ
- 4) ทำให้บุคลากรเคารพ ให้เกียรติ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรกัน
- 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดี
- 7) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

6. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต

- 1) ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- 2) บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก
- 3) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) วางตนเป็นกลาง รอบคอบ และมองรอบด้าน
- 5) ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วมในการทำดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- 6) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ
- 7) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่ง วัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา

1) จากข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก พบว่าการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกลยุทธ์มหาวิทยาลัยผ่านการตั้งคำถามว่า มหาวิทยาลัยเราเป็นใคร มหาวิทยาลัยเราจะทำอะไร มหาวิทยาลัยเราเป็นองค์กรประเภทใด มหาวิทยาลัยเรากำลังมุ่งไปทิศทางใด มหาวิทยาลัยเรามีลักษณะอย่างไร อะไรทำให้มหาวิทยาลัยเราแตกต่างหรือเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่น มหาวิทยาลัยใดที่เราควรเปรียบเทียบกับ และมหาวิทยาลัยใดจะเป็นแบบอย่างหรือต้นแบบของมหาวิทยาลัยเรา ซึ่งตรงกับผลการวิจัยเรื่องอุดมศึกษากับความต้องการจำเป็นในการสร้างชื่อเสียง (Higher education and the imperative to build reputations) ของ มอร์ริสเซย์ (Morrissey, 2012) ที่พบว่าการสร้างชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไป จะเน้นที่ชื่อเสียงในระดับสถาบันซึ่งขับเคลื่อนผ่านกรอบคิดเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร

2) จากข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก และผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายใน (Inside) คือความเป็นตัวตนที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยที่กำหนดหรือสร้างขึ้นมาผ่านการตั้งคำถามข้างต้น (อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้นำ/ผู้บริหาร ส่วนปัจจัยภายนอก (Outside) คือผลการตัดสินใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยที่ตนได้รับรู้หรือสัมผัสเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเป็นระยะเวลาที่ยาวนานมากพอ (ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย) ซึ่งการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงความต้องการหรือคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยว่าแต่ละกลุ่มมีความต้องการหรือความคาดหวังไม่เหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโดวลิง (Dowling, 2002) และชูลท์ & เวิร์นเนอร์ (Schultz & Werner, n.d.: 2) ที่กล่าวว่า การจัดการชื่อเสียงองค์กรเป็นการทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรเกิดความกลมกลืนลงตัวไปในทางเดียวกันระหว่างฝ่ายขององค์กรกับฝ่ายของลูกค้าหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของรุ่งนภา พิตรปรีชา (2553: 1) ที่อธิบายว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นบุคคลหรือ

กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร นโยบายขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน

3) จากข้อค้นพบเกี่ยวกับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยว่าเป็นผลจากการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยผ่านการรับรู้หรือซึมซับเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการกระทำของมหาวิทยาลัยว่าเป็นไปตามที่ให้สัญญาเอาไว้หรือไม่ หรือสอดคล้องกับความหวังหรือไม่ ถ้ามหาวิทยาลัยสามารถทำตามสัญญาหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเป็นระยะเวลาที่ยาวนานพอที่จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงที่ดีอย่างคงทนต่อไป ทั้งนี้ชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยเวลาก่อตัวนานกว่าภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย ทำให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมีความคงทนกว่าและสามารถสะท้อนความเป็นจริงหรือตัวตนของมหาวิทยาลัยได้ดีและมากกว่า อย่างไรก็ตามภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดีสามารถนำไปสู่ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ดีด้วยได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Balmer & Greyser (2006); Fombrun & Shanley, (1990); Glynn, (2000); Markwick & Fill, (1995); Suchman, (1995) อ้างถึงใน Dickinson-Delaporte, Beverland, & Lindgreen (2010: 1858) ที่ระบุว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นผลสะท้อนรวมของการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในช่วงระยะเวลาหนึ่งต่อการสื่อสารและการกระทำขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Martinez & Norman (2004: 26) อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัยสำราญ (2556: 441) ที่กล่าวไว้ว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นผลรวมของความตั้งใจเกี่ยวกับองค์กรที่สั่งสมอยู่ในความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม โดยที่ชื่อเสียงองค์กรจะมีมิติที่ซับซ้อนกว่าทั้งในด้านองค์ประกอบและระยะเวลาที่มากกว่าและยาวนานกว่า และสอดคล้องกับแนวคิดของกฤษฎิกา คงสมพงษ์ (2552: 130) ที่อธิบายไว้ว่าชื่อเสียงองค์กรที่ดีเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เองหรือโดยความบังเอิญ องค์กรต้องลงทุนเพื่อสร้างชื่อเสียงที่ดีให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ขณะที่เป้าหมายหลักขององค์กรคือการทำให้สินค้าหรือบริการเป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้า แต่การสร้างชื่อเสียงองค์กรจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ มาสนับสนุน เช่น ความต้องการของตลาด และหากองค์กรใดสามารถสร้างความต้องการให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคได้แล้วสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือความภักดีของลูกค้าต่อองค์กร

4) จากข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยจะเป็นไปได้อย่างน้อย 2 กรณี คือกรณีแรกอาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติหรือตามธรรมชาติผ่านการรับรู้หรือสัมผัสมา กรณีที่สองอาจเป็นการตัดสินใจจากสิ่งที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น เกณฑ์คุณภาพมาตรฐาน หรือตัวชี้วัดต่าง ๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย หากการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางที่ดีและสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยก็จะนำไปสู่ชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามเนื่องจากมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีบริบทหรือที่มาที่ไปแตกต่างกันตามปรัชญา ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ฯลฯ ทำให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยสามารถมีได้หลากหลายมิติ ดังจะเห็นได้จากตัวเกณฑ์คุณภาพ มาตรฐาน หรือตัวชี้วัดต่าง ๆ

เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยนั้นมีมากมายและหลากหลายตามมาด้วย ดังที่ Oxford University Centre for Corporate Reputation (2008) สรุปลงถึงมิติเกี่ยวกับชื่อเสียงไว้ว่า ชื่อเสียงมีความเป็นพหุ (Multiple) องค์กรไม่ได้มีชื่อเสียงเพียงแบบเดียว องค์กรมีชื่อเสียงบางอย่างกับบางคนและการวัดชื่อเสียงไม่ได้มีวิธีเดียว และชื่อเสียงเกิดจากตัวกลาง (Intermediaries) ชื่อเสียงรับอิทธิพลที่แตกต่างกันหลายทาง และระดับความแตกต่างนั้นเป็นผลจากตัวกลาง เช่น สื่อ ผู้คุมกฎ บริษัทจัดอันดับ และที่ปรึกษามืออาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้ ลักษณะการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยยังขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ อีกด้วยดังที่ ฉัตยาพร เสมอใจ และ จูตินันท์ วารวินิช (2551: 100-103) อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลว่าประกอบด้วยปัจจัยด้านวัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรม ชนชั้นทางสังคม ปัจจัยด้านสังคม เช่น กลุ่มอ้างอิง ครอบครัว ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ อาชีพ รสนิยม ฐานะทางเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านจิตวิทยา เช่น การกระตุ้นเร้า การรับรู้ การเรียนรู้ ความเชื่อ และทัศนคติ เป็นต้น

5) จากผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก เกี่ยวกับผลที่มหาวิทยาลัยจะได้รับจากการมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยคือ มหาวิทยาลัยมีคุณภาพ มีชื่อเสียงที่ดี มีความแข็งแกร่ง มั่นคง ยั่งยืน สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงหรือมีความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น สอดคล้องกับแนวคิดการตลาดของฟิลิป คอตเลอร์ ที่อธิบายว่าการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อการผลักดันองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จและความเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน และแข่งขันได้ต้องอาศัยหลักการตลาด 10 ประการ ได้แก่ 1) รักลูกค้า นับถือคู่แข่ง 2) มีความรู้สึกไวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง 3) รักษาชื่อเสียง ชัดเจนว่าตนเองเป็นใคร 4) ลูกค้ามีหลากหลาย มุ่งกลุ่มลูกค้าที่ให้ประโยชน์สูงสุด 5) ขายของดีในราคายุติธรรม 6) สร้างช่องทางให้ลูกค้าเข้าถึงง่ายเสมอ 7) หาลูกค้ารักษาไว้ให้ดี และทำให้เติบโต 8) ทุกธุรกิจเกี่ยวข้องกับการให้บริการ 9) พัฒนาระบบการทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ และ 10) เรียนรู้ตลอดเวลา ใช้ปัญญาและวิจารณญาณในการตัดสินใจ (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล, 2554: 232-243)

6) จากผลการวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหรือกลไกการจัดการชื่อเสียง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงและเข้าใจสิ่งที่มหาวิทยาลัยคิดและดำเนินการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wiwal Ruenglerponyakul et al. (2012: 523-524) อ้างถึงใน ธัญญา พิทยชาติพิทักษ์ และธัญวิวิช วิเชียรพันธ์ (2555: 113) ที่ว่าการดำเนินการเพื่อสร้างการยอมรับกับกลุ่มเป้าหมายให้เกิดความสำเร็จไม่ว่าจะใช้รูปแบบหรือวิธีการใด ๆ ก็ตามแต่จะมีแนวทางที่ช่วยสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการสร้างการ

ยอมรับ 6 ประการ การวางแผนเชิงมหภาค แต่ดำเนินงานแบบจุลภาค การสำรวจทัศนคติกลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงเพื่อสร้างความเข้าใจ การสร้างฐานข้อมูลและแหล่งเรียนรู้ การประเมินสถานการณ์เป็นระยะ และการจัดประชุมเพื่อนำเสนอผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นอกจากนี้ยังตรงกับแนวคิดของ บราวน์ (2010: 58) ที่อธิบายว่าการศึกษเกี่ยวกับ การจัดการชื่อเสียงจะครอบคลุม 3 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ 1) การสร้างชื่อเสียง ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลอื่นซึ่งไม่ควรให้ความสำคัญเพียงว่าองค์กรเรานั้นดีอย่างไร แม้องค์กรจะดีก็จริงแต่ชื่อเสียงที่ดีขององค์กรจะต้องสร้างขึ้นผ่านการรับรู้ของบุคคลด้วย 2) การธำรงรักษาชื่อเสียง เป็นการรักษาชื่อเสียงที่ดีขององค์กรให้อยู่ในสายตาและจิตใจของกลุ่มเป้าหมายตลอดเวลา และ 3) การฟื้นฟูชื่อเสียง เมื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กรถูกโจมตีหรือคุกคาม องค์กรก็จำเป็นต้องกอบกู้และฟื้นฟูชื่อเสียงที่ดีให้กลับคืนมาใหม่ และต้องตระหนักว่าชื่อเสียงที่ไม่ดีจะเป็นสิ่งที่ซ่อมแซมได้แต่บุคคลก็จะยังจดจำสิ่งที่ไม่ดีหรือชื่อเสียงนั้น ๆ อยู่

7) จากข้อค้นพบเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยที่ต้องผนวกเอาแนวคิดและแนวทางเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กรและการสร้างแบรนด์องค์กรเข้ามาประกอบหรือเสริมเข้าไปด้วยก็จะทำให้การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมีความสมบูรณ์และสำเร็จได้เร็วและง่ายขึ้น ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยคาดหวังผ่านสิ่งที่มหาวิทยาลัยกำหนด (อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย) ส่วนแบรนด์มหาวิทยาลัยไม่ได้หมายถึงสิ่งที่จับต้องหรือเห็นได้เชิงกายภาพเท่านั้น เช่น ตรามหาวิทยาลัย อาคารเรียน เครื่องแบบ ฯลฯ แต่แบรนด์มหาวิทยาลัยยังหมายถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองด้วยตาไม่เห็นแต่ให้คุณค่าหรือมีความหมายเชิงอารมณ์และความรู้สึก ซึ่งบางครั้งไม่สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผล เช่น ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติ หากมหาวิทยาลัยสามารถสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยให้ติดตลาดหรือมีชื่อเสียงขึ้นมาได้ย่อมหมายถึงชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในภาพรวมด้วยเช่นกัน ซึ่งตรงกับแนวคิดของศิริกุล เลากัยกุล (2550: 36); พุทธพร แสงรัตนเดช (2553); กุณชลิ รื่นรมย์ (2556: 201) ที่อธิบายไว้ว่าอัตลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กรมีใช้สิ่งเดียวกันแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาก และสามารถส่งผลสะท้อนกลับไปมาระหว่างกันได้ ทั้งนี้แบรนด์องค์กรสามารถมองว่าเป็นสิ่งเดียวกับภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร เนื่องจากจุดมุ่งหมายของการสร้างแบรนด์องค์กรก็เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของการบริหารจัดการทุกวิถีทาง โดยเฉพาะการจัดการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เพื่อให้องค์กร/สินค้าหรือบริการเป็นที่ยอมรับในทางที่ดี เป็นที่ยกย่องบอกต่อแบบปากต่อปาก และอยู่ในความทรงจำของกลุ่มเป้าหมายอย่างยั่งยืน

8) จากข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่ว่ามหาวิทยาลัยที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานหรือก่อตั้งมานานแล้วมักจะมีประวัติหรือเรื่องราวในอดีตที่ทรงคุณค่ามากมายเป็นตำนานที่บอกเล่าให้คนรุ่นหลังรับรู้รับทราบ ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบของมหาวิทยาลัยต่อการสร้างและรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยนั้น ดร.สมเดช รุ่งศรีสวัสดิ์ อดีตคณบดีคณะวิทยาการจัดการ (ปัจจุบันรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เคยกล่าวกับผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์ (2553) ไว้ว่า

“...การเป็นสถาบันที่มีประวัติความเป็นมาอย่างยาวนานไม่ได้เป็นตัวการันตีว่าเด็กจะเลือกทางมหาวิทยาลัยฯ ได้ทำการวิจัยเรื่องการเลือกตัดสินใจเข้าเรียนสถานศึกษาราชภัฏ จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 471 คน พบว่า อันดับแรกคือ ความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผู้สอน อันดับสอง เรียนจบแล้วมีงานทำ และอันดับสาม ความพร้อมของอุปกรณ์ อาคารสถานที่” และ “...ชื่อเสียงของอาจารย์ได้มาจากการทำงานที่ทุ่มเทที่จบออกไปบอกต่อคิดเป็นส่วนเกินกว่า 50%...”

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเรื่องของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ ซึ่งโบรินส์ (Borins, 2000 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 20) กล่าวว่าเงื่อนไขของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐก็เพื่อตอบสนองนักการเมือง ผู้นำคนใหม่ วิกฤตการณ์ ปัญหาภายใน และโอกาสใหม่ และการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นการสร้างนวัตกรรมระดับองค์กรที่ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง มีความชัดเจนในภารกิจและเป้าหมาย มีกลยุทธ์ที่มองเห็นได้ มีปรัชญาการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีการเสริมสร้างพลังแก่บุคลากร และมีค่านิยมสัญญาจากผู้บริหารในการทำนวัตกรรม (Neely et al., 2001 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 20)

นอกจากนี้กล่าวได้ว่าการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดจากแรงกระตุ้นของการถูกจับตามดูผลการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร แรงกระตุ้นจากการเมืองเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ แรงผลักดันจากแรงดึงของตลาดที่มีความต้องการใหม่ และแรงผลักดันจากการวิจัย ทั้งนี้การสร้างนวัตกรรมระดับองค์กรเรื่องการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏก็เพื่อให้แข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นได้ สามารถอยู่รอดท่ามกลางจำนวนนักศึกษาและงบประมาณที่ไม่เพิ่มขึ้นหรือลดลงและเพื่อให้มีมหาวิทยาลัยราชภัฏเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปนั้นก็ตรงกับหลักการที่ว่าเมื่อสภาพตลาดแข่งขันกันรุนแรงจะทำให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาทดแทน (นวัตกรรม) ซึ่งก็คือแนวคิดของกลยุทธ์น้ำส้มที่มุ่งสร้างอุปสงค์ใหม่เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าและองค์กร (ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2555: 10-16) และการสร้างแบรนด์องค์กร

2) เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน 4 ประเด็น ได้แก่ การสร้างชื่อเสียง การดำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง พบว่า สภาพปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในช่วงการฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยหันกลับมายอมรับ (ชื่อเสียง) ในความเป็นตัวตนของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือชื่อเสียงเดิมที่มาก่อน พร้อมกับการสร้างชื่อเสียงใหม่บนศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญที่มีอยู่เพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในอนาคต ซึ่งก็คือการดำรงรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบราวน์ (Brown, 2010: 58) ที่อธิบายไว้ว่าการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงครอบคลุมใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การสร้างชื่อเสียง การสร้างชื่อเสียงที่ดีต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลอื่น ซึ่งองค์กรไม่ควรให้ความสำคัญเพียงว่าองค์กรเรานั้นดีอย่างไร แต่ต้องสร้างการรับรู้ถึงชื่อเสียงที่ดีขององค์กรด้วย 2) การดำรงรักษาชื่อเสียง เป็นการรักษาชื่อเสียงที่ดีขององค์กรให้อยู่ในสายตาและจิตใจของกลุ่มเป้าหมายตลอดเวลา รวมถึงการรักษาภาพลักษณ์และชื่อที่ดีขององค์กรเอาไว้ และ 3) การฟื้นฟูชื่อเสียง เมื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กรถูกโจมตีหรือคุกคาม องค์กรก็จำเป็นต้องกอบกู้และฟื้นฟูชื่อเสียงที่ดีให้กลับคืนมาใหม่ แต่พึงตระหนักว่าแม้ชื่อเสียงที่ไม่ดีจะเป็นสิ่งที่ซ่อมแซมได้แต่บุคคลก็มักจะจดจำสิ่งที่ไม่ดีหรือชื่อเสียงนั้น ๆ อยู่ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการสำรวจของ Weber Shandwick' Safeguarding Reputation™ และ KRC Research ปี 2006 คือ เมื่อพิจารณาการจัดการชื่อเสียง โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นข้างต้น ได้แก่ การสร้างชื่อเสียง การดำรงรักษาชื่อเสียง และการฟื้นฟูชื่อเสียง พบว่าผู้บริหาร (ร้อยละ 66) เชื่อว่าการฟื้นฟูชื่อเสียงทำได้ยากที่สุด รองลงมาคือ การดำรงรักษาชื่อเสียง (ร้อยละ 24) และการสร้างชื่อเสียง (ร้อยละ 10) ตามลำดับ (Gaines-Ross, 2008: 15)

3) จากผลการวิจัยที่พบว่าปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย คือมหาวิทยาลัยหลายแห่งยังขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการโครงการเกี่ยวกับ CSR มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง และผลการวิจัยที่ชี้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งยังขาดความเข้มแข็งในประเด็นการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยซึ่งถือเป็นพันธกิจหลักที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยโดยตรงนั้นในส่วนนี้สอดคล้องกับหลาย ๆ แนวคิด เช่น

วิจิตร ศรีสอ้าน (2553: 97-100) กล่าวว่าหลักการสากลของมหาวิทยาลัยมีจุดกำเนิดจาก “อัตตาภิบาล” (Self-governance) ซึ่งประกอบด้วยเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) ความมีอิสระ (Autonomy) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบต่อสนองต่อสังคมในรูปของความ

รับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงระหว่างประชาชน ท้องถิ่น ประเทศชาติ และประชาคมโลก

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2554: 1-3) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา ประกอบด้วย การสร้างคน สร้างความรู้ และสร้างสังคม และสถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่สร้างคนที่จะเป็นผู้ใหญ่ และจะมีบทบาทในสังคมต่อไป จึงต้องให้การศึกษาเพื่อความเป็นพลเมืองที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมด้วย การจัดการศึกษาระดับนี้ต้องมีความหลากหลาย และครอบคลุมหลายด้านทั้ง มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พ.ศ. 2552-2553 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: 31-33) ได้อธิบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยไว้ว่า มหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม รวมถึงการสร้าง ความสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับ ชุมชนอย่างจริงจัง ตลอดจนการให้ความร่วมมือในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม และการดำเนินการของสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ ความความสำเร็จด้านตลาดในปัจจุบัน ตัวอย่างการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ มหาวิทยาลัย เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรอง มาตรฐาน ผลการตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม การ ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร การ ปรับปรุงผลกระทบต่อสังคมด้วยการจัดกิจกรรมระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน การมีนโยบายการ เปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การพัฒนาบุคลากร ระบบกำกับดูแลในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การบริหารเงินกองทุนที่ให้ผลประโยชน์สูงรวมถึงระบบการสอบ การรับรองวิทยฐานะ และ ความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร

ฉัตรยาพร เสมอใจ และฐิติรัตน์ วารวินิช (2551: 50-62); มานิต รัตนสุวรรณ และสมฤดี ศรีจรรยา (2553: 105-106) อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบการตลาดใหม่ 8P ในข้อ 7 ความสำนึก รับผิดชอบต่อสังคม/มหาชน (Public responsibility) ว่าเป็นเรื่องของการตลาดที่จะต้องมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม/มหาชน ด้วยการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและคุณธรรม เป็นพลเมือง ดี ช่วยเหลือสังคม ไม่เอาเปรียบ ผลิตสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประหยัดพลังงาน ช่วยแก้ปัญหา ภาวะโลกร้อนหรือมลภาวะต่าง ๆ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น เป็นต้น หากองค์กรใดมองข้าม องค์ประกอบการตลาดนี้อาจนำผลเสียหายมาสู่องค์กรในระยะยาว

วิลค็อกซ์ (Wilcox, 2007 อ้างถึงใน รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2551: 35) ระบุว่าวิธีการที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดสำหรับการรักษาและดูแลชื่อเสียงองค์กรคือ การแสดง **ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร** ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างชื่อเสียงที่ดีและดำรงรักษา

ชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร ประเด็นสำคัญที่องค์กรทั่วโลกแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคือ **“การแสดงความรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตของลูกค้า บุคลากร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่หรือทำกิจการด้วย”**

นอกจากนี้ ประเด็นความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยยังตรงกับแนวคิดการวัดและประเมินชื่อเสียงองค์กร/ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กรถึง 9 ใน 11 แหล่งข้อมูลที่ระบุไว้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กรเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหรือประเมินชื่อเสียงองค์กร ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กรที่ดีของคาร์เมรอน & คนอื่น ๆ (Cameron & others, 2008) 2) เกณฑ์จัดอันดับบริษัทที่ขึ้นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารฟอร์จูน (Fortune's Most Admired Companies) 3) การวัดชื่อเสียงของแฮร์ริส-ฟอมบรูนท์ (Reputation Quotient: RQ by Harris-Fombrun) 4) แบบวัดชื่อเสียงองค์กรของดัวร์เลย์ & การ์เซีย (Customized Reputation Template by Doorley & Garcia, 2011) 5) The Echo Model 6) The MERCO Index 7) The Cravens Reputation Index 8) มิติเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร (Reddiar, Kley, & Abratt, 2012) และ 9) เกณฑ์จัดอันดับบริษัทที่ขึ้นชอบมากที่สุดโดยนิตยสารไทคูน/แบรนด์เอจ (Thailand Most Admired Companies)

4) จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย พบว่านักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏได้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสูงกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทุกองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่านักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้การยอมรับต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นักศึกษาส่วนใหญ่ที่เข้าเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏคือผู้ที่พลาดจากการสอบเข้ามหาวิทยาลัยรัฐที่จำกัดจำนวนรับและมีฐานะทางบ้านที่ไม่ค่อยดีนัก มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเป็นมหาวิทยาลัยแห่งโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาของผู้เรียนกลุ่มนี้ ประกอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศเฉลี่ย 2 จังหวัด 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่รองรับผู้เรียนในต่างจังหวัดไม่ต้องมุ่งเข้าสู่ส่วนกลางอย่างเดียว และถ้าหากมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถบริหารจัดการองค์กรได้ดีสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและตอบโจทย์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นได้ เช่น นายจ้าง/สถานประกอบ ผู้จัดสรรงบประมาณ ฯลฯ จะยิ่งทำให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น เป็นการพลิกฟื้นจากมหาวิทยาลัยทางเลือกกลายเป็นมหาวิทยาลัยในดวงใจซึ่งสิ่งนี้จะป็นหนทางแห่งการอยู่รอดอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

5) จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏของอาจารย์แตกต่างกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์และนักศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่านักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอาจจะมองว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถตอบสนองความต้องการส่วนตนได้ในแง่ที่ว่าสามารถให้เรียนจบและได้รับวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกเช่นเดียวกันมหาวิทยาลัยเก่าแก่มีชื่อเสียงหรือมหาวิทยาลัยเอกชน แต่เมื่อเทียบกับในด้านค่าใช้จ่ายและความยากง่ายของการศึกษาเล่าเรียนแล้วสองสิ่งนี้อาจเป็นสิ่งดึงดูดใจให้นักศึกษากลุ่มนี้ตัดสินใจเลือกที่จะเรียนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏท้องถิ่นหรือต่างจังหวัด ประกอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาให้กับประชาชนคนไทยก็ย่อมเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้เมื่อสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว

นอกจากนี้ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ที่มาเรียนก็เป็นผู้ที่มีหน้าที่การงานมั่นคงในระดับหนึ่งแล้วเป้าหมายที่มาเรียนต่อก็เพื่อสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงานให้มากขึ้นเท่านั้นจึงอาจมิได้มุ่งหวังหรือต้องการความเข้มข้นทางวิชาการมากนัก ดังนั้นการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งต้องวางตำแหน่งของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน พิจารณาจุดแข็งของมหาวิทยาลัยที่เป็นทุนเดิมหรือความเชี่ยวชาญเดิมที่อยู่คืออะไร จะนำมาต่อยอดอย่างไรเพื่อให้เป็นที่ดึงดูดผู้เรียนในอนาคต แต่อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องตระหนักด้วยว่าการเปลี่ยนแปลงจากวิทยาลัยครู มาเป็นสถาบันราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏดังเช่นในปัจจุบัน นอกจากเพื่อให้คนในท้องถิ่นได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมแล้วมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องผลิตบัณฑิตและสร้างบุคลากรของท้องถิ่นให้มีคุณภาพควบคู่คุณธรรมสามารถนำความรู้ไปประกอบสัมมาชีพเพื่อช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ และมีศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

6) จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่มที่มีต่อองค์ประกอบชื่อเสียงมหาวิทยาลัย การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และมุมมองการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลางแตกต่างกับผู้ตอบจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ และภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งให้เห็นว่าภายหลังการ

เปลี่ยนแปลงจากสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏการรวมกลุ่มของมหาวิทยาลัยเพื่อร่วมกันพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ การวิจัย หรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ลดบทบาทความสำคัญลงไปเป็นอันมาก ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มใหม่ขาดความแข็งแกร่งและขาดความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในอนาคตนอกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะต้องพัฒนาตนเองให้เข้มแข็งมีอัตลักษณ์/เอกลักษณ์แล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันคือการรวมกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลัสเตอร์เพื่อสร้างความร่วมมือกันในการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งต้องเข้าใจตรงกันว่าหัวใจของคลัสเตอร์คือ “ความร่วมมือโดยที่สมาชิกภายในคลัสเตอร์ต้องร่วมกันคิดและสร้างว่าจะทำให้คลัสเตอร์เข้มแข็ง เป็นที่ยอมรับ และมีชื่อเสียงที่ดีได้อย่างไร” ซึ่งประโยชน์ของการรวมกันเป็นคลัสเตอร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น ลดต้นทุน แลกเปลี่ยนอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา แลกเปลี่ยนเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม เป็นต้น

7) จากผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณภาพบัณฑิต/นักศึกษา คุณภาพอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร คุณภาพการเรียนการสอนและการวิจัย คุณภาพการบริหารจัดการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/สภามหาวิทยาลัย เครือข่ายความร่วมมือ/ศิษย์เก่า นโยบายมหาวิทยาลัย ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร งบประมาณ การมีส่วนร่วมของอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ คุณภาพการบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรม สถานที่ตั้ง ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย และการยกย่องผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของฟุส เดชะรินทร์ (2548 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555: 6-7) ที่กล่าวว่าปัจจัยความสำเร็จขององค์กรชั้นเลิศ มี 7 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) การดำเนินงาน 3) นวัตกรรม 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) พันธมิตร 6) บุคลากร และ 7) ภาวะผู้นำ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547: 35) ที่พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (ปัจจุบันคือบริษัท ซี.พี. ออลล์ จำกัด (มหาชน)) ได้แก่ วิสัยทัศน์และการตัดสินใจของผู้บริหาร ทีมงานที่มีพลังและคุณภาพ และการยอมรับและความพึงพอใจของลูกค้า และจิราวรรณ ฉายสุวรรณ (2546: X) ที่พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ให้เข้มแข็ง สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้นำที่มีคุณลักษณะและจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ กลุ่มที่ 2 ระบบการบริหารงานอย่างมืออาชีพ และกลุ่มที่ 3 การประสมประสานกลยุทธ์การตลาดในการสร้างแบรนด์ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องตัวชี้วัดชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ที่พบว่าตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงที่ทุกมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญคือ คุณภาพของบัณฑิตที่เป็นที่ยอมรับจากผู้ประกอบการที่สะท้อนจากการได้งานทำของบัณฑิต รายได้ที่บัณฑิตได้รับและความพึงพอใจของผู้ประกอบการที่ว่าจ้างบัณฑิตไปทำงาน (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2554)

8) จากผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในอันดับต้น ๆ คือ คุณภาพอาจารย์ เจ้าหน้าที่/บุคลากร นักศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอันดับต้น ๆ คือ สภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นของ สถาบันอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และสื่อมวลชน/ โซเชียลมีเดีย (สื่อหลัก/สื่อใหม่) ตรงกับแนวคิดของ Gaines-Ross (2008: 16-24) ที่อธิบายว่าปัจจัยที่ ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กรในปัจจุบันและอนาคตมี 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) การปฏิวัติ ข้อมูลสารสนเทศ (Information revolution) ที่ส่งผลให้ภูมิทัศน์ชื่อเสียงเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง มาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเร่งให้การถ่ายทอดข้อมูลเป็นไปอย่าง รวดเร็ว ขนาดหรือจำนวนของผู้รับสารขยายตัวใหญ่ และกลุ่มผู้สร้างกระแสความคิดเห็นเป็นผู้คุมกฎ ด้วยตนเอง ผู้รับข้อมูล ผู้บริโภค และผู้มีอิทธิพลมีช่องทางสื่อสารข้อมูลทั้งรับและส่งอย่างอิสระ 2) กลุ่มตัวแทนอิทธิพล (Influential microconstituencies) การเกิดขึ้นของกลุ่มตัวแทนอิทธิพล เล็ก ๆ หรือกลุ่มเอ็นจีโอส่งผลให้ภูมิทัศน์เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งภูมิทัศน์ชื่อเสียง เปลี่ยนแปลงอย่างมาก เช่น กลุ่มกรีนพีซ ที่เน้นการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม กลุ่ม PETA ที่เน้นการ ต่อต้านการทารุณสัตว์ ซึ่งกลุ่มตัวแทนอิทธิพลเหล่านี้ทำให้การจัดการชื่อเสียงองค์กรเปลี่ยนแปลง อย่างพลิกโฉม 3) ความไว้วางใจของสาธารณชน องค์กรใด ๆ ก็ตามจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจให้ เกิดขึ้นในใจของประชาชน เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรเป็นผลของดำเนินการต่าง ๆ โดยรวมขององค์กร หากประชาชนมีส่วนร่วม ร่วมมือ และไว้วางใจ ก็จะทำให้องค์กรมีชื่อเสียงที่ดีได้นาน ทั้งนี้องค์กรต้อง มีพฤติกรรมที่เปิดเผย ซื่อสัตย์ โปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบด้วย

9) เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน 4 ประเด็น ได้แก่ การ สร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง จะพบว่าการจัดการ ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยต้องใช้เวลาและกระบวนการที่ยาวนานมากกว่ามหาวิทยาลัยจะมีชื่อเสียง ซึ่งเป็น เรื่องของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในปัจจุบัน แต่ผลลัพธ์ของการบริหารจัดการที่เป็นชื่อเสียง ที่ดีจะมาปรากฏในอนาคต และเมื่อมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงที่ดีแล้วก็ต้องธำรงรักษาให้ชื่อเสียงอยู่กับ มหาวิทยาลัยไปอีกราว ๆ แม้ว่าจะมีปัจจัยเสี่ยงรอบด้านที่จะส่งผลให้เกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียงให้กับ มหาวิทยาลัยก็ตาม

สำหรับกระบวนการจัดการชื่อเสียงทั้งการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟู ชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง สามารถใช้แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นโดย เอเวอร์เรตต์ เอ็ม โรเจอร์ส (Everett M. Rogers) หรือแบบจำลองการประมวลผลข้อมูลที่ พัฒนาขึ้นโดยวิลเลียม แมคกราย (William McGuire) เป็นแนวทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

เพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเกิดการรับรู้ (Cognitive) มีทัศนคติ (Attitude) และแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา

กระบวนการยอมรับนวัตกรรมแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตระหนักรู้ เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารรับรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ยังไม่มีความรู้สึกถึงสิ่งเกี่ยวกับเนื้อหาหรือประโยชน์ 2) ขั้นสนใจ เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารเริ่มความสนใจต่อสิ่งใหม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ค่านิยม บรรทัดฐานทางสังคม และประสบการณ์ของแต่ละคน 3) ขั้นประเมินค่า เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารพิจารณาไตร่ตรองถึงประโยชน์ในการทดลองใช้สิ่งใหม่ โดยพยายามหาข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งใหม่ในด้านต่าง ๆ 4) ขั้นทดลองใช้ เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารทดลองใช้สิ่งใหม่เพื่อดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก่อน และนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะปฏิเสธหรือยอมรับต่อไป และ 5) ขั้นรับมาใช้ เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารยอมรับในสิ่งใหม่นั้นมาใช้ เพราะเห็นถึงประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้รับ

กระบวนการประมวลผลข้อมูลแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นนำเสนอ เป็นขั้นการเปิดรับข่าวสาร ซึ่งผู้ส่งสารนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งผู้รับสารจะเปิดรับข่าวสารผ่านประสาทสัมผัสต่าง ๆ 2) ขั้นสนใจ เป็นขั้นที่ผู้รับสารตั้งใจรับข่าวสารที่ผู้ส่งนำเสนอ 3) ขั้นเข้าใจ เป็นขั้นที่ผู้รับสารเกิดความรู้ความเข้าใจในข่าวสารที่ผู้ส่งนำเสนอ 4) ขั้นยอมรับ เป็นขั้นที่ผู้รับสารยอมรับและมีความรู้สึกชอบข่าวสารนั้น 5) ขั้นจดจำ เป็นขั้นที่ผู้รับสารจดจำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา โดยเลือกจดจำเฉพาะสารที่เห็นว่าสอดคล้องกับทัศนคติ และละทิ้งข้อมูลข่าวสารนั้นหากไม่ตรงกับทัศนคติ และ 6) ขั้นแสดงพฤติกรรม เป็นขั้นที่ผู้รับสารนำข้อมูลที่มีอยู่ไปใช้ประกอบการตัดสินใจโดยแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ออกไปใช้สิทธิ์เลือกตั้ง

การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเกี่ยวข้องกับกระบวนการยอมรับซึ่งสามารถสรุปออกแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) จุดเริ่ม เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม 2) ขั้นตอน เป็นขั้นตอนการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและการตัดสินใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับมาตรฐานและคุณค่าของระบบสังคมที่สัมพันธ์กันรวมทั้งประเพณีและวัฒนธรรม และ 3) ผลลัพธ์ เป็นการยอมรับหรือปฏิเสธการใช้นวัตกรรม

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับ ซึ่งการยอมรับเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่เกิดขึ้นของบุคคลแล้วนำไปสู่ความเชื่อในสิ่งที่ได้รับหลังจากการรับสาร โดยเริ่มจากความสนใจ การรับรู้ การตีความหมาย ความเข้าใจ การมีทัศนคติที่ดี ตามลำดับ ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นเพียงการยอมรับในขั้นต้น จากนั้นผลที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น ทัศนคติ พฤติกรรม เป็นต้น (Hovland & Janis, 1959:4 อ้างถึงใน ชูติมา สุจริตกุล, 2549: 58) ซึ่งการยอมรับหรือการปฏิเสธจะเกิดขึ้นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ได้แก่ 1) ความเป็นปัจเจกบุคคล/ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ วงจรชีวิตครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ บุคลิกภาพ พฤติกรรมการสื่อสาร สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อ ค่านิยม รูปแบบการดำรงชีวิต ฯลฯ 2) ลักษณะ

ของนวัตกรรม (ลักษณะของสินค้าหรือบริการ) ได้แก่ ประโยชน์เชิงเปรียบเทียบ ความสอดคล้องกับความคิดเห็นของตน ความไม่ซับซ้อน ความสามารถในการนำไปทดลองใช้ และความสามารถในการสังเกตเห็นผลได้ 3) เวลา เวลาที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับหรือการปฏิเสธในด้านการใช้นวัตกรรมและการเผยแพร่วัตกรรม ซึ่งต้องมาในช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสมและระยะเวลาที่พอดี 4) ระบบและโครงสร้างของสังคม ได้แก่ สังคมสมัยใหม่ สังคมโบราณหรือสังคมประเพณี รวมถึงผู้นำทางความคิด ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เครือข่าย สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจหรือฐานะหรือตำแหน่งของสมาชิกสังคมที่ต่างกัน 5) การสื่อสาร มีความสำคัญต่อการยอมรับหรือปฏิเสธตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย องค์กรหรือสังคมที่มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลตระหนักถึงคุณค่าของนวัตกรรมได้ง่ายกว่าสังคมที่มีช่องทางการสื่อสารจำกัด

นอกจากปัจเจกบุคคล ลักษณะของนวัตกรรม เวลา ระบบและโครงสร้างของสังคม และการสื่อสารดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการยอมรับ ได้แก่ สื่อมวลชน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ภูมิศาสตร์ และความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์ด้านการตลาดหรือความพยายามทางการตลาด

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2559 - 2569)

1) จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้าต้องกลับไปเน้นจุดยืนเดิมที่เคยมีชื่อเสียงมาก่อนก่อนที่จะปรับเปลี่ยนเป็นสถาบันราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือการเป็นสถาบันหลักในการผลิตบัณฑิตครูเพื่อรับใช้สังคมและประเทศ และมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งตรงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 (ราชกิจจานุเบกษา, 2547:2) คือ

“ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทุนบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู”

ผลการวิจัยดังกล่าวยังตรงกับเป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ในประเด็นที่เกี่ยวกับกับพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการอุดมศึกษาไทยมีหลายมิติ แต่ในมิติส่วนที่เกี่ยวกับกับมหาวิทยาลัยราชภัฏคือ การผลิตบัณฑิตเพื่อออกไปรับใช้ชุมชนหรือท้องถิ่นเป็นสำคัญ

“การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย...” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552: คำนำ)

2) จากผลการวิจัย พบว่าในอนาคตทางเลือกของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอย่างน้อย 5 แนวทางเลือกคือ 1. เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีฐานะเป็นส่วนราชการ 2. เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3. เปลี่ยนชื่อมหาวิทยาลัย (Rename) และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4. ควรรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยอื่น ปรับเปลี่ยนชื่อใหม่หรือใช้ชื่อเดิมต่อไป และมีฐานะเป็นส่วนราชการ และ 5. ควรรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยอื่น ปรับเปลี่ยนชื่อใหม่หรือใช้ชื่อเดิมต่อไป และมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ทุกทางเลือกผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องนำพาหรือขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้โดดเด่นและแตกต่างกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในทางที่ดี ตามพันธกิจและจุดมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย ที่นับเป็นจุดอ่อนสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน ส่วนการบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมซึ่งเป็นจุดที่เข้มแข็งของมหาวิทยาลัยราชภัฏก็ต้องพยายามธำรงรักษาชื่อเสียงในด้านนี้ต่อไป ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้สังคมยอมรับ ยกย่อง เชิดชู ให้เกียรติ มั่นใจ ไว้วางใจ และเชื่อถือในมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาสำคัญในการผลิตบุคคลออกไปทำหน้าที่ต่าง ๆ ในสังคมต่อไปไม่ใช่แต่เพียงบัณฑิตครูเท่านั้น

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาและแก้ปัญหาสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มใหม่ (ถนอม อินทรกำเนิด และคณะ, 2553: 7-8) ที่พบว่ามามีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต้องการเป็นส่วนราชการ 18 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง อุดรดิตถ์ กำแพงเพชร นครสวรรค์ พิบูลสงคราม เลย สกลนคร บุรีรัมย์ อุบลราชธานี ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ ชัยภูมิ ราชนครินทร์ พระนครศรีอยุธยา กาญจนบุรี นครศรีธรรมราช ยะลา และ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต้องการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมี 16 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เชียงใหม่ เพชรบูรณ์ มหาสารคาม อุดรธานี นครราชสีมา เทพสตรี วิทยาลัยการนครปฐม เพชรบุรี หมู่บ้านจอมบึง สุราษฎร์ธานี จันทเกษม ธนบุรี บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และยังไม่ตัดสินใจว่าต้องการเป็นรูปแบบใดมีหนึ่งแห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

จากผลการวิจัยข้างต้นตรงกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ขณะนี้ก็มีเพียงมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเพียงแห่งเดียวที่ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นส่วนราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพร้อม ๆ กับการปรับเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “มหาวิทยาลัยสวนดุสิต” แล้ว กล่าวได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนอย่าง “พลิกโฉม” เพราะเป็นการเปลี่ยนทั้งตำแหน่งของมหาวิทยาลัยและการเปลี่ยนชื่อมหาวิทยาลัยใหม่พร้อม ๆ กัน ซึ่งมหาวิทยาลัยสวนดุสิตต้องดำเนินการทั้งเชิงรุกและเชิงรับในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในวันนี้ เพื่อให้ได้รับชื่อเสียงที่ดี การยอมรับและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มในอนาคต ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าทางเลือกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่งในปัจจุบันที่มีแนวโน้มว่ามีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นไปได้มากที่สุดคือ ทางเลือกที่ 2 การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รองลงมาคือ ทางเลือกที่ 5 การควบรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยอื่น ปรับเปลี่ยนชื่อใหม่หรือใช้ชื่อเดิมต่อไป และมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วัตถุประสงค์ที่ 4 กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยประเด็นวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ “มหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงและมีความเป็นเลิศในการสร้างองค์ความรู้และการผลิตครู และบัณฑิตตามความถนัดหรือเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย” พบว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2558-2567 ที่จัดทำโดยสำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2557) คือ มหาวิทยาลัยเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศ โดยกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ดังนั้น การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏพึงเน้นที่การฟื้นฟูชื่อเสียงในอดีตที่เคยโดดเด่นด้านการผลิตครู และการสร้างชื่อเสียงใหม่โดยการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและตอบโจทย์ความต้องการหรือความคาดหวังของสังคมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ บนความถนัดหรือเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

2) จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยประเด็นพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ ผลิตบัณฑิตให้เก่ง มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความพอดีและพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกันตนเอง พัฒนาโจทย์วิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม บูรณาการการบริการวิชาการร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น และขึ้นนำสังคมด้วยความเป็นกลาง และบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2558-2567 ที่จัดทำโดยสำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2557) คือ

1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์ และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและได้มาตรฐานสากล เน้นสาขาเพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นให้เข้มแข็งและยั่งยืน

2. วิจัย สร้างความรู้และนวัตกรรมให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล โดยเน้นปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน และท้องถิ่นเฉพาะพื้นที่ (area-based) ให้เข้มแข็งและยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ให้บริการทางวิชาการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี น้อมนำแนวพระราชดำริ และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมให้แก่ชุมชน ท้องถิ่นและสังคมมาใช้เป็นแนวทาง โดยอยู่บนฐานของการบูรณาการ การจัดการเรียนการสอนกับการวิจัยและพัฒนา

4. สร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับภาคประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในการจัดการศึกษา การวิจัยและการให้บริการวิชาการที่ยั่งยืน

5. บริหารจัดการมหาวิทยาลัย ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีปัญหาเรื่องร้องเรียนการดำเนินการตามพันธกิจที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริหารจัดการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดกำเนิดแรกเริ่มจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู/อาจารย์มาก่อน แล้วจึงค่อยปรับเปลี่ยนเป็นวิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามลำดับ ดังนั้นต้องอาศัยระยะเวลาในการปรับตัวและพัฒนาทั้งผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร ตลอดจนการยกระดับคุณภาพวิชาการ และการส่งเสริมธรรมาภิบาล ซึ่งในที่สุดแล้วคาดว่าจะมีแนวโน้มไปในทางที่ดีว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะกลายเป็นมหาวิทยาลัยที่กลุ่มเป้าหมายหลักต้องการเข้าศึกษาเป็นอันดับต้น ๆ ในศาสตร์หรือสาขาที่มีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ และเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความภูมิใจของผู้เรียน ศิษย์เก่า บุคลากรมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยต่อไป

3) จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยประเด็นเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ข้อ 2 ปลุกฝังวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ และข้อ 8 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอนาคต พบว่าสอดคล้องกับเป้าหมายร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2558-2567 ที่จัดทำโดยสำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2557) ข้อ 2 การบูรณาการงานวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เข้ากับกระบวนการจัดการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น โดยเน้นคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ และ ข้อ 3 การยกคุณภาพชีวิต การลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคม และสร้างประชาชนในท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งให้เห็นว่าประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจและตระหนักดีว่าปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏคืออะไร และหนทางในการแก้ไขคือการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อให้มหาวิทยาลัยแข่งขันได้ ซึ่งคำว่า “คุณภาพ” นั้นภคธ รมโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552: 8-10) มองว่าคุณภาพเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า และตามเป้าหมายที่จะกำหนดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาขององค์กร คุณภาพจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความเที่ยงตรงและคงเส้นคงวาในคุณภาพของสินค้าและบริการจนในที่สุดกลายเป็นความน่าเชื่อถือและความสม่ำเสมอ ส่วนคุณภาพที่เป็นเลิศนั้นจะต้องตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าด้านประโยชน์ใช้สอยและต้องสะท้อนถึงสถานะหรือความมีรสนิยมสูงและความมีเกียรติด้วย นอกจากนี้ คุณภาพยังเกิดจากการวัดจากกฎเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้ว่ามีลักษณะตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่จึงทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพหรือการประกันคุณภาพ เป็นต้น

4) จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย **ประเด็นกลยุทธ์มหาวิทยาลัยและประเด็นอัตลักษณ์/เอกลักษณ์** มหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลัสเตอร์ (เชิงเนื้อหา/เชิงพื้นที่) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายว่าจะโดดเด่นในสาขาวิชา/หลักสูตรการเรียนการสอนด้านใด และค้นหาและกำหนดอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แตกต่าง และโดดเด่น เช่น มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านการผลิตครู พบว่าสอดคล้องกับจุดเน้นและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เด่นชัดใน 8 กลุ่มวิชา ที่จัดทำโดยสำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2557) คือ 1) กลุ่มการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู 2) กลุ่มวิทยาศาสตร์ประยุกต์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ 3) กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ 4) กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม 5) กลุ่มการบริหารจัดการ การเมือง การปกครองท้องถิ่นและสาธารณะตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 6) กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและการเกษตร 7) กลุ่มภาษา ศิลปะ วัฒนธรรม และสื่อสารการบันเทิง และ 8) กลุ่มทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและพลังงาน

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับการจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลัสเตอร์ (เชิงเนื้อหา/เชิงพื้นที่) ซึ่งให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเร่งรีบพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีจุดเด่นหรือจุดแข็ง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการรวมตัวกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีจุดเด่นหรือจุดแข็งเดียวกันแล้วร่วมกันพัฒนามหาวิทยาลัยให้โดดเด่น มั่นคง และยั่งยืนร่วมกันมากขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องสวมบทบาทเป็นทั้งพันธมิตรและคู่แข่งกันในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ หากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาจนมีความเข้มแข็งและแข็งแกร่งทั้งเชิงวิชาการและสถานะการเงินแล้ว ก็จะกลายเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบสำหรับนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ไม่เพียงแต่มหาวิทยาลัยราชภัฏเท่านั้น และการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความโดดเด่นและมีชื่อเสียงที่ดีและมั่นคงแล้ว สิ่งนี้จะกลายเป็นทุนทาง

ชื่อเสียงที่จะเป็นจุดดึงดูดให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งระดับท้องถิ่น ชุมชน และภูมิภาคมากขึ้นต่อไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1. การนำข้อค้นพบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ ไฮเออร์เอ็ดดูเคชัน (Times Higher Education World Reputation Rankings) ไปใช้เป็นแนวทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยไทยนั้น มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งต้องคำนึงถึง “คน” ภายในองค์กรเป็นอันดับแรก เนื่องจากบุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย และต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม รากเหง้าความเป็นมาของมหาวิทยาลัย ประเภทของมหาวิทยาลัยว่ามีจุดเน้นด้านใดและต้องดำเนินการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพและธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เนื่องจากชื่อเสียงมหาวิทยาลัยสามารถก่อตัวขึ้นในหลายมิติ เช่น หลักสูตรที่แตกต่างและทันสมัย คุณภาพอาจารย์ คุณภาพบัณฑิต การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ผู้นำ/ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่โดดเด่น ฯลฯ

2. การนำข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไปใช้นั้น มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการทั้งองค์ภาพของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยควรเริ่มที่การหาตัวตน จุดยืน (อัตลักษณ์/เอกลักษณ์) แก่นของมหาวิทยาลัย และตำแหน่ง (แบรนด์) ของมหาวิทยาลัยในตลาดอุดมศึกษาให้ชัดเจนก่อน แล้วจึงดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพมหาวิทยาลัยแบบองค์รวมตามกลยุทธ์มหาวิทยาลัย แล้วทำการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์สิ่งที่มหาวิทยาลัยดำเนินการ จากนั้นผลที่เกิดขึ้นตามมาหากมหาวิทยาลัยดำเนินการถูกต้องทิศทางหรือสอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยคือ ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี และแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ดี และท้ายที่สุดจะเกิดการยอมรับกลายเป็นชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ดีต่อไป

3. จากภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์เอ็ดดูเคชัน 8 มหาวิทยาลัย หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมหรือกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาไทยควรจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับประเภทของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะช่วยให้การประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทยสะท้อนภาพที่เป็นจริงตามความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ เพราะในสภาพที่เป็นจริงไม่สามารถใช้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานฯ แบบ “One-size-fits-all” แต่ว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานฯ ต้องตั้งอยู่บนหลักการร่วมกันคือ “ความมีคุณภาพ”

4. ด้วยจำนวนมหาวิทยาลัยที่มีอุปทานมากกว่าอุปสงค์เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการแข่งขันกันรับนักศึกษา ทำให้มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ควรละเลยเรื่องการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ซึ่งการนำกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ ควรคำนึงว่าชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมีความเป็นพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงได้ มหาวิทยาลัยมิได้เป็นเจ้าของชื่อเสียงอย่างแท้จริง แต่มหาวิทยาลัยต้องสร้างและธำรงรักษาชื่อเสียงให้ติดตลาดเสมอ หากมีสิ่งใดที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยซึ่งไม่เป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจทำให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยมัวหมองหรือเสียหายได้ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการบริหารงานเชิงรุกเพื่อปกป้องชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยเอาไว้ให้คงอยู่ไปนาน ๆ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ไฮเออร์เอดูเคชัน (Times Higher Education World Reputation Rankings) ซึ่งประกอบด้วยการวิจัย การอ้างอิง สภาพแวดล้อมการสอน-การเรียนรู้ ความเป็นนานาชาติ และรายได้จากอุตสาหกรรม ควรมีการศึกษาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกเทียบเคียงกับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อหามาข้อค้นพบที่ได้มาใช้เป็นตัวเทียบสำหรับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก

2. จากข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทยเกี่ยวกับการสร้างข่าวเท็จ/การแอบอ้างที่ส่งผลเสียหายต่อมหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย และมีการนำเอาข่าวเชิงลบที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วหลายปีมาแล้ววนซ้ำใหม่บนโซเชียลมีเดียเพื่อสร้างกระแสเชิงลบกับมหาวิทยาลัยเพื่อทำให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสียหาย ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยบนโลกออนไลน์ในยุคดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกเพื่อหามาข้อค้นพบที่ได้มาใช้เป็นแนวทางการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทยบนโลกออนไลน์ควบคู่กับออฟไลน์

3. จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการยอมรับการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคิดเห็นต่อการยอมรับการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏสูงกว่าอาจารย์ทั้งองค์ประกอบชื่อเสียง การจัดการชื่อเสียง และมุมมองการจัดการชื่อเสียง ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มเป้าหมายสำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย พ่อแม่ผู้ปกครอง นายจ้าง/ผู้ประกอบการ ผู้กำหนดนโยบาย สื่อมวลชน เป็นต้น เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาใช้พัฒนามหาวิทยาลัยให้ตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยต่อไป



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กนกวรรณ เลี้ยวคลัง. 2552. **การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กฤษณ์ท แสนทวิ. 2555. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อชื่อเสียงองค์กรและการจัดการชื่อเสียงองค์กรธุรกิจในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กฤษติกา คงสมพงษ์. 2552. **บริหารการตลาดในพหุวัฒนธรรม.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กองบรรณาธิการนิตยสาร BrandAge. 2553. **Brand management.** กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจ.

กอสลาร์, อเล็กซ์. 2554. **Brand in black.** แปลโดย อรวรรณ บ่อมทอง. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊กส์.

คณะผู้รับผิดชอบดำเนินการวิจัย โครงการวิจัยเพื่อจัดทำแนวทางพัฒนาและแก้ไขปัญหา

สถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหม่. 2553. **สรุปผลการวิจัยแนวทางพัฒนาและแก้ไขปัญหาสถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหม่.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ม.ป.ป. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.vcharkarn.com/lesson/1651> [2558, พฤษภาคม 1]

กัลัญ วรพิทยุต. 2548. **Re-branding พรรคประชาธิปัตย์.** กรุงเทพฯ: มติชน.

กุนชลี รื่นรมย์. 2556. **แบรนด์องค์กร & การประเมินค่าแบรนด์องค์กร.** กรุงเทพฯ: ไซเบอร์พรีนธ์.

เกรียงไกร กาญจนะโกคิน. 2551. **Interactive communications.** กรุงเทพฯ: เกียวโต เนชั่นพรีนติ้ง เซอร์วิส.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2551. **ทิศทางการอุดมศึกษาไทย.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://blog.eduzones.com/drkieng/7614> [2553, กันยายน 27]

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2007. **ดึงดูดเด็กเก่งจากทั่วโลกสู่ฮาร์วาร์ด.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.kriengsak.com/node/218> [2558, พฤษภาคม19]

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2553. **มหาวิทยาลัย: แหล่งสร้างคนเปลี่ยนโลก**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.oknation.net/blog/kriengsak/2010/01/28/entry-1> [2558, พฤษภาคม 19]
- เกศินี จุฑาวิจิตร. ม.ป.ป. **มหาวิทยาลัยราชภัฏกับการจัดอันดับ: ภาพสะท้อนที่ต้องจับตา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www2.npru.ac.th/webdev/u_news/download.php?file=20060901102738_npru.pdf [2556, สิงหาคม 8]
- เขมรินทร์ พิสมัย. 2542. **การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชา วาทยุทธศาสตร์และการแสดง สาขาวิชา วาทยุทธศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คอตเลอร์, ฟิลิป, การตะจายา, เฮรมาวัน และ เซเตียวาน, อีวาน. 2554. **การตลาด 3.0 = Marketing 3.0**. แปลโดย ณงลักษณ์ จารุวัฒน์. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- ค่าความนิยม (Goodwill). ม.ป.ป. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.avaccount.com/accountcontent/index.php?topic=479.0> [2556, พฤษภาคม 2]
- คำเพชร ภูริปัญญา. 2550. **การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชา อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คิม, ดับเบิลยู ชาน & โมบอร์ค, เรเน. 2549. **กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม = Blue Ocean strategy**. แปลโดย ศิริวรรณ. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- จิราวรรณ ฉายสุวรรณ. 2546. **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างตราสินค้าที่เข้มแข็งของสินค้าไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- จุฑามาศ จินดาวัลย์. 2546. **Brand management: สร้างแบรนด์ฉบับเจ้าของแบรนด์**. กรุงเทพฯ: นัท รีพับลิค.
- ฉัตรยาพร เสมอใจ และ รัฐินันท์ วารวิณิช. 2551. **หลักการตลาด = Principle of marketing**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชวลิต พิชาลัย. 2551. **กลยุทธ์การสื่อสารสาธารณะเพื่อสร้างการยอมรับของประชาชนต่อโรงไฟฟ้านิวเคลียร์**. เอกสารการวิจัยส่วนบุคคล. หลักสูตร ปรอ. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ชัยฤทธิ์ มโนศักดิ์เสรี. 2541. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบคุณภาพ ISO 9000 มาเป็นวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิส จำกัด**.

ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูษณะ เตชคณา. 27 มกราคม 2559. สัมภาษณ์.

ชุตินา สุจริตกุล. 2549. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนของ
ข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์บริการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาคาโรว์, สแตนลีย์. 2533. **สุดยอดผลิตภัณฑ์และเครื่องหมายการค้า = Symbols of trade**.
แปลโดย ศรีทิพย์ กลิ่นขจาย. กรุงเทพฯ: จันธิมา.

ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์. 2555. **จัดการเสียงของลูกค้าอย่างไรให้ได้ใจลูกค้า = VOC
management and process improvement**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2552. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management**.

ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ดรณศักดิ์ ตติยะลาภะ. 2554. มหาวิทยาลัยไทยในยุคทุนนิยม โลกาภิวัตน์: จุดปรับเปลี่ยนกระบวน
ทัศน์มหาวิทยาลัยไทยบนความท้าทาย. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์**.
1,2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2554): 17-27.

ดลชัย บุณยะรัตเวช. 2544. **The power of differentiation** พลังแห่งความแตกต่างของแบรนด์.
ใน **BrandAge on branding**, 17-22. กรุงเทพฯ: ทิปป์ปิ้ง พอยท์.

ดลชัย บุณยะรัตเวช. 2545. **Brand voice**. กรุงเทพฯ: ทิปป์ปิ้ง พอยท์.

ดิเรณ พงศ์เมฆพัฒน์. 2553. ปัญหาทิศทางการตลาดอุดมศึกษา. **มติชน** (30 มิถุนายน): 6.

ทำไมฮาร์วาร์ดจึงเป็นที่หนึ่งในโลก ?. 2007. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.vcharkarn.com/varticle/18044> [2558, พฤษภาคม19]

ถนอม อินทรกำเนิด และคณะ. 2553. **รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาและแก้ปัญหา
สถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา.

ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ = Strategic planning**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:
ไทยวัฒนาพานิช.

ธนา เขียวอัจฉริยะ. 2554. **คนพลิกแบรนด์ แบรนด์พลิกคน**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ฟาร์มกรุ๊ป.

ธันยวัชร ไชยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทวางกูร. 2550. **Case Study 10.0: Blue Ocean**.
กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊กส์.

ธันยวัชร ไชยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทวางกูร. 2551. **Case Study 12.0: Top 9 Blue Ocean**.
กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊กส์.

- ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย & อาทิตย์ โกวิทวรางกูร. 2552. **Case Study 13.0: Managing brand in recession time.** กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊กส์.
- ธัญยา พิทยาพิทักษ์ และธัญวิษ วิเชียรพันธ์. 2555. การถ่ายทอดนวัตกรรม: หลักการและรูปแบบ. **วารสารบรรณศาสตร์ มศว.** 5,1 (มกราคม-มิถุนายน): 107-118.
- ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ. 2544. กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้า (ตอน 1). ใน **BrandAge on branding**, 41-46. กรุงเทพฯ: ทิปป์ พอยท์.
- ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ. 2553. **เครื่องมือไอเอ็มซี.** กรุงเทพฯ: ธรู เดอะไลน์ พับลิชชิง.
- นชกฤต วันตะเมธ. 2555. **การสื่อสารการตลาด = Marketing communication.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นพวรรณ คล้ายโอกาส และรุ่งนภา พิตรปรีชา. 2552. ตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงขององค์กรในธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย. **วารสารการประชุมสัมมนาและการโฆษณา** 2,2: 127-147.
- นภดล รมโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. 2552. **เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร.** กรุงเทพฯ: คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์.
- นิวเมียร์, มาร์ตี้. 2547. **แบรนด์แก๊ป: ช่องว่างระหว่างแบรนด์ = The brand gap.** แปลและเรียบเรียงโดย ปฏิพล ตั้งจักรวรรานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. 2546. **Benchmarking: ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- เบญจวรรณ ซื่อสัตย์ และสรารุช อนันตชาติ. 2552. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงของตราสินค้าฮอนด้า. **วารสารนิเทศศาสตร์** 27,1: 131-159.
- ประชิด ทิณบุตร. 2552. **การออกแบบกราฟิกเอกลักษณ์มาตรฐาน สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://sites.google.com/site/corporateidentitydesign/background> [2556, สิงหาคม 8]
- ประวีณา ชะลุย. 2549. **การนำเสนอยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการชุมชนในการป้องกันการทุจริต.** วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต. ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปริศนา โภคชูชัย. 2551. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: ศึกษากรณีข้าราชการคณะนิติศาสตร์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีและคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.** เอกสารวิจัยปริญญาตรีประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปานท์ เงามาย และรุ่งนภา พิตรปรีชา. 2555. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจีตาม
ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา
5,1: 21-43.

เปิดตัวสถาบันจัดอันดับมหาวิทยาลัยไทย “URANK”. ม.ป.ป. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://blog.eduzones.com/sms/21768> [2556, สิงหาคม 10]

ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์. 2548. 10 เหตุผลที่คน 'อยู่' หรือ 'ไป' จากองค์กร. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9480000159373> [2556, มิถุนายน 2]

ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์. 2553. ราชภัฏปรับกลยุทธ์ “จับเด็ก” ไล่ล่าทั้งเมืองกรุงยันภูธร.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www2.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000008748> [2559, ธันวาคม 12]

พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ. 2552. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการวิจัยของหลักสูตรการ

ทัพอากาศ: วิจัยวิจัยแบบผสมของการสังเคราะห์งานวิจัย การวิจัยเชิงสำรวจ และการ
วิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต. ภาควิชาวิจัยและ
จิตวิทยาการศึกษา สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

พจน์ ใจชาญสุขกิจ. 2552. การบริหารภาพลักษณ์ (Corporate image & brand management)

เมื่อชื่อเสียงเป็นต้นทุนที่มีมูลค่ามากกว่าทรัพย์สินขององค์กร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
[http://www.drphot.com/images/journal/2552/brandmarketing52/
Article%20Corp%20Image%20Apr%2009.pdf](http://www.drphot.com/images/journal/2552/brandmarketing52/Article%20Corp%20Image%20Apr%2009.pdf) [2556, มิถุนายน 2]

พุทธพร แสงรัตน์เดช. 2553. เราจะสร้าง “แบรนด์ขององค์กร” (Corporate Brand) กัน

อย่างไร?. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.brandage.com/Modules/
DesktopModules/Article/ArticleDetail.aspx?tabID=7&ArticleID=6518&ModuleID=701&GroupID=1532](http://www.brandage.com/Modules/DesktopModules/Article/ArticleDetail.aspx?tabID=7&ArticleID=6518&ModuleID=701&GroupID=1532) [2556, กันยายน 10]

พยัต วุฒิรงค์. 2555. การจัดการนวัตกรรมจากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรชัย โปคันโย. 2553. การศึกษาของไทยในกรอบอาเซียน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

[http://www.sobdai.com/component/content/article/53-update-educational-
dynamics/476-2010-11-14-20-58-05.html](http://www.sobdai.com/component/content/article/53-update-educational-dynamics/476-2010-11-14-20-58-05.html) [2554, มิถุนายน 26]

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. ราชกิจจานุเบกษา. 121,23 ก

(14 มิถุนายน 2547): 1-24.

- พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2546. **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัคตร์วิภา โพธิ์ศรี. 2551. **กระบวนการพัฒนานโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาพัฒนศึกษา ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ พัฒนาบุญไพบูลย์ และสรารุช อนันตชาติ. 2552. อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรต่อการขยายตลาดสินค้าบริการ. **วารสารนิเทศศาสตร์** 27,2: 117-147.
- พิชัย ศิริจันทน์, บรรณาธิการ. 2546. **สร้างแบรนด์ 2**. กรุงเทพฯ: ทิปปิง พอยท์.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. 2553. **การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: ธิงค์ บิย์อนด์ บุ๊คส์.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. 2552. **การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ**. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พีรณัฐ สวัสดิ์จันทร์. 2553. Blue Ocean Synergy: สร้างพลัง “Blue” ต้องไม่ละเลย “Red”. ใน **Colorful Ocean Strategy: กลยุทธ์หลากหลายเหนือ่านน้ำหลากสี Tribute to Blue Ocean Guru W. Chan Kim & Renee Mauborgne**, 85-91. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจ.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2546. **อุดมศึกษาไทยในอุดมศึกษาโลก**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2553. ภาวะผู้นำใหม่กับโลกาภิวัตน์ใหม่ในระบบอุดมศึกษาไทย. ใน ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (บรรณาธิการ), **กรรมการกาสภามหาวิทยาลัย: ภารกิจใหม่กับอุดมศึกษาไทย**, 7-21. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2554. **หลักและเทคนิคการสอนระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพโรจน์ วิไลสุข. 2557. **การบริหารการสื่อสารขององค์กร: การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิช ทองโรจน์. 2555. มหาวิทยาลัยกับการพัฒนาที่ยั่งยืน. ใน ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (บรรณาธิการ), **วิกฤติอุดมศึกษาไทย: ที่มาและที่ไป**, 112-120. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิช ทองโรจน์. ม.ป.ป. **สภาสถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.dusit.ac.th/course/standard/No-3.pdf> [2555, ตุลาคม 3]

- ภาวินี เพ็งศาสตร์. 2529. **การรับรู้และการยอมรับบทบาทของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ของประชาชนในชนบท.** วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยมหาบดินชิต. ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ม.เอกชน “**ครัวญ ยอดรับ**” น.ศ. “**วูบ เล็งปิดกิจการอื้อ! ขายให้ “ต่างชาติ”.** 2555. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1344220075&grpId=00&catid=00 [2556, พฤษภาคม 26]
- ม.เอกชน **เหลือที่ว่างกว่า 9 หมื่นใน 61 สถาบันรับเด็กกอกหักจากแอดมิชชัน.** 2556. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.manager.co.th/QOL/ViewNews.aspx?NewsID=9560000057831> [2556, พฤษภาคม 26]
- มรกต จิรนิริรัตน์ และพัชนี เขยจรรยา. 2553. **ภาพลักษณ์เปรียบเทียบของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ร่วมทุนกับต่างชาติ. วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา 3,1: 122-146.**
- มัทนา จันทร์จิระ. 2544. **การรับรู้และยอมรับต่อเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ในฐานะนวัตกรรมใหม่ของธุรกิจขายตรงหลายชั้น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์มหาบดินชิต. สาขาวิชานิเทศศาสตร์ธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบดินชิต.
- มันทนา กาญจนรัตน์. 2552. **กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบดินชิต. ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001).** ม.ป.ป. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.anav.co.th/iso14001.html> [2558, พฤษภาคม 1]
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. 2546. **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่.** กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา
- มานิต รัตนสุวรรณ และสมฤดี ศรีจรรยา. 2553. **ยุทธศาสตร์การตลาด: ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: สุขุมวิทการพิมพ์.
- มาลี แจ้งวัฒนพงศ์. 2546. **การยอมรับการให้บริการการแพทย์แผนไทยแบบประยุกต์ของผู้รับบริการในภาคกลางประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษามหาบดินชิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- แมคคาร์ตนี,ซาราห์. 2555. **100 สุดยอดไอเดียการสร้างแบรนด์ = 100 Great branding ideas.** แปลโดย วัฒนา มานะวิบูลย์. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- ยุบล เป็ญจรงค์กิจ. 2554. **การวางแผนและการประเมินผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ = Planning and evaluation for strategic communication.** กรุงเทพฯ: โครงการตำรา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รณพล มาสันติสุข. 2551. **e-Brand building for future business**. กรุงเทพฯ: ไอ เอ็ม บุ๊คส์.
ราชบัณฑิตยสถาน. 2542. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา: <http://rirs3.royin.go.th/new-search/word-search-all-x.asp>
[2556, มีนาคม 4]
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. 2551. แนวคิดการจัดการชื่อเสียงขององค์กรเพื่อการยอมรับที่ยั่งยืน.
วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา 1,1: 28 -37.
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. 2553. **ตัวชี้วัดชื่อเสียงของธุรกิจเอกชนในประเทศไทย = Indicators for measuring business reputation in Thailand**. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (เอกสารอัดสำเนา)
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. 2554. **ตัวชี้วัดชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย = Indicators for measuring university reputation in Thailand**. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (เอกสารอัดสำเนา)
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. 2554. ปัจจัยสะท้อนความมีชื่อเสียงของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย.
วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา 4,2: 1 -15.
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. ม.ป.ป. **การสื่อสารองค์กร = Corporate Communication**. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา:<http://elearning2.utcc.ac.th/officialtcu/ECONTENT/CP201/lesson3.pdf> [2557, ตุลาคม 12]
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. ม.ป.ป. **อัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร = Corporate Identity Image and Reputation**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://elearning2.utcc.ac.th/officialtcu/econtent/CP201/lesson7.pdf> [2557, ตุลาคม 12]
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. 2556. **ชื่อเสียงขององค์กร: การสำรวจวรรณกรรมและข้อเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการศึกษาปัจจัยขับเคลื่อน-ชื่อเสียง-ผลสืบเนื่องต่อธุรกิจ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.ejournal.su.ac.th/upload/662.pdf> [2558, มีนาคม 2]
- รุจิพัทธ์ เรืองธาริพงศ์. 2549. **อิทธิพลของภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ที่มีต่อภาพลักษณ์ของตราสินค้า**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลักษมณ สมานสินธุ์. 2558. **การนำเสนอแผนที่นำทางสำหรับมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วงหทัย ต้นชีวะวงศ์. 2548. การบริหารตราสินค้าไทยด้วยกลยุทธ์ Brand portfolio = Managing Thai brand with Brand portfolio strategy. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- วงหทัย ราวินิจ. 2553. สถานภาพขององค์ความรู้ด้านการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตในวารสารเชิงวิชาการ. วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา 3,1: 83-98.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ = Research methodology in behavioral sciences. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วอนมหา'ลัยรัฐลตที่นั้รับตรงน.ศ. ม.เอกชนหวั่นเจ้งไม่มีเด็กเข้าเรียน-พัรบ.ไม่ให้ที่ยีน. 2552. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://unigang.com/Article/1734> [2556, พฤษภาคม 26]
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2548. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2554. หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ในระบอบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2553). ธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษา: บทบาทและความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย. ใน **สรุปผลการประชุมวิชาการระดับชาติ 2552 ปีแห่งคุณภาพการอุดมศึกษาไทย**, 96-104. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- วิจารณ์ พานิช. 2542. การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยไทย. ใน **การสัมมนาวิชาการประจำปี 2542 ของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) ร่วมกับสภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง "การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยไทย"**, 23-44. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. **คุณภาพคือความอยู่รอด**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2543. **คุณภาพคือการปรับปรุง**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิฑูรย์ ชัยปาณี. 2549. **สร้างแบรนด์อย่างสร้างสรรค์ = Creative brand**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มติชน.
- วิฑูรย์ ชัยปาณี. 2552. **สร้างแบรนด์สำคัญอย่างไร?. BrandAge Essential: Super brands** 9: 15-23. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊กส์.

- วิทวัส รุ่งเรืองผล. 2548. **ค่าความนิยม: จำต้องไม่ได้แต่สร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจ.** [ออนไลน์].
แหล่งที่มา: http://www.marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=3752
[2556, พฤษภาคม 3]
- วิรัช ลภีรัตน์กุล. 2552. **กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และการบริหารภาวะวิกฤต.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช ลภีรัตน์กุล. 2553. **การประชาสัมพันธ์ ฉบับสมบูรณ์.** พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระพงศ์ มาลัย. 2553. ถอดรหัส Red Ocean สู่ Blue Ocean. ใน **Colorful Ocean Strategy: กลยุทธ์หลากหลายเหนือ่านน้ำหลากสี Tribute to Blue Ocean Guru W. Chan Kim & Renee Mauborgne**, 42-46. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊กส์.
- ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. 2555. Customer centric IMC สื่อสารการตลาดผ่าน Customer engagement. ใน **New era of MARCOMM 3.5**, 64-70. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊กส์.
- ศรีกัญญา มงคลศิริ. 2547. **Brand management.** กรุงเทพฯ: Higher Press.
- ศิริกุล เลากัยกุล. 2546. **สร้างแบรนด์.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- ศิริกุล เลากัยกุล. 2550. **สร้างแบรนด์อย่างพอเพียง.** กรุงเทพฯ: ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2554. **ทฤษฎีการประเมิน.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข. 2555. **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. 2552. **การบริหารการตลาดยุคใหม่ = Marketing management.** ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ. 2550. **พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ = Dictionary of Research and Statistics.** กรุงเทพฯ: ด้านสุธาการพิมพ์.
- ศุภฤกษ์ โพธิ์ไพรัตน์. 2553. **ตัวชี้วัดภาพลักษณ์องค์กร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน. 2547. **การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภลิน วนาเกษมสันต์ และพนม คลีฉายา. 2553. **การสร้างแบบสอบถามวัดภาพลักษณ์องค์กร.** **วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา** 3,2: 99-117.

- สถาบันคลังสมองของชาติ. 2553. **ภาพอนาคตประเทศไทย 2562 ภาค 3: เศรษฐกิจ การศึกษาและ การพัฒนามนุษย์ ความมั่นคงและการเมือง**. กรุงเทพฯ: ซีโน พับลิชชิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. **กรณีศึกษา Best practices: ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมจินตนา จิรายุกุล. 2554. **การนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาพัฒนศึกษา ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2551. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมาคมอาเซียน-ประเทศไทย. **อาเซียนให้อะไรคุณ-ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติวิชาชีพอาเซียน**. 2552. **จดหมายข่าวสมาคมอาเซียน-ประเทศไทย 1,2 (ต.ค.- ธ.ค.): 8**.
- สินัด ตริวรรมไชย. 2548. **ทุนทางสังคม: ความหมายและความสำคัญ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.prachatai.com/journal/2005/01/2262> [2557, พฤศจิกายน 21]
- สุพิตรรา เศลวัฒน์กุล. 2550. **การพัฒนามหาวิทยาลัยการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทาง ทศพิธราชธรรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551. **คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวิร์ชชัน 1.0**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2551. **ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางการคัดเลือกนักศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับอุดมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2551**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.sad.nu.ac.th/student_51/pragad.doc [2556, สิงหาคม 29]
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2552. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน ที่เป็นเลิศ 2552-2553 = The 2009-2010 Education criteria for performance excellence**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2558. **สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.mua.go.th/university.html> [2558, ตุลาคม 27]

- สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ. 2557. **ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์** เพื่อการยกคุณภาพมาตรฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่คุณภาพความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: เพชรภูมิการพิมพ์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ. 2553. **การเตรียมความพร้อม** กับทิศทางของประเทศไทยด้านการศึกษสู่การเปิดกว้างของการเรียนรู้แบบไร้พรมแดน ภายใต้ข้อตกลงอาฟต้า. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.sc.mahidol.ac.th/tha/news/afta.doc> [2554, มิถุนายน 26]
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2555. **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาร (พ.ศ. 2554-2558) ระดับอุดมศึกษา ฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน พ.ศ. 2554)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551. **กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554-2559)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สิทธิ์ อีรสรณ์. 2551. **การสื่อสารทางการตลาด**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. 2550. กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์, ใน **กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ หน่วยที่ 1-7**, 183-231. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุธีร์ รัตนาคินทร์. 2554. **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาและคนอุดมศึกษาไทย**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://cuast.net/wp-content/uploads/2011/01/%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%9C%E0%B8%A8.%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%98%E0%B8%B5%E0%B8%A3%E0%B9%8C.ppt> [2556, กรกฎาคม 23]
- สุพิน ปัญญาภัก. 2540. ภาพพจน์: การสร้างและรักษา, ใน พรทิพย์ พิมพ์สินธุ์ (บรรณาธิการ), **ภาพพจน์นั้นสำคัญยิ่ง: การประชาสัมพันธ์กับภาพพจน์**, 85-87. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ประกายพริ้ง.
- สมิตรา ศรีวิบูลย์. 2547. **การออกแบบอัตลักษณ์: Corporate identity**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: Core Function.
- สุวัฒน์ ทองธนากุล. 2555. **สุดยอดมูลค่าแบรนด์องค์กรไทย 2555 = Thailand's top corporate brand values 2012**. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

สุวิชัย ศุภรานนท์. 2549. ยุทธศาสตร์การแข่งขันเพื่อสร้างรายได้เปรียบที่ชนะคู่แข่งตลอดกาล.

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

สุวิมล ว่องวานิช. 2550. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสรี วงษ์มณฑา. 2542. การประชาสัมพันธ์: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและ

ไซเท็กซ์.

เสรี วงษ์มณฑา. 2550. Branding นักการเมือง. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.

หวานี เทอ และรุ่งนภา พิตรปรีชา. 2554. ตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยด้านการสื่อสารใน

ประเทศจีน. วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา 4,2: 102-123.

อดุลย์ วิริยเวชกุล. 2540. คุณภาพการศึกษา: ความหมายและประโยชน์. ใน การอุดมศึกษาปริทัศน์

3, 167-177. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ. 2552. “มาร์ค’ เตือนมหา’ลัยระวังโลกาภิวัตน์.” ผู้จัดการรายวัน

(10 กรกฎาคม): 10.

อรรถนียา เปล่งวิทยา และรุ่งนภา พิตรปรีชา. 2555. ตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของของธนาคารพาณิชย์ใน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากการรับรู้ของนักลงทุนและพนักงาน. วารสารการ

ประชาสัมพันธ์และการโฆษณา 5,1: 44-62.

อรุณรัตน์ ชินวรรณ. 2553. สื่อประชาสัมพันธ์ = Public relations media. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

เอกลักษณ์ – อุตลักษณ์. 2551. คมชัดลึก 445 (23 มิถุนายน). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.nationejobs.com/citylife/content.php?ContentID=1451>

[2556, พฤษภาคม 29]

อัทธมา วิสัยจร. 2547. การยอมรับของบุคลากรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การในการเป็น

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาคณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารองค์การ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.

เอกชัย บุญยาธิษฐาน. 2553. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

เอกพงศ์ จันทร์กล้า. 2553. กระบวนการ และกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและ

การยอมรับของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์. วิทยานิพนธ์ปริญญา

นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ สาขาวิชานิเทศศาสตรพัฒนการ

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Barnett, M.L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. 2006. Corporate reputation: The definitional landscape. **Corporate Reputation Review** 9 (1): 26-38.
- Baty, P. 2013. **The world reputation rankings measure an increasingly vital element in the social-network age**. [Online]. Available: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013/reputation-ranking/analysis/globally-renowned> [2013, May 23]
- Brotzen, D. 1999. The role of reputation in crisis management. In **Reputation management: Strategies for protecting companies, their brands and their directors**, 53-60. London: Kogan Page.
- Brown, R. 2010. Reputation management. **Business Information Review** 27(1): 56–64 [Online]. Available from: <http://bir.sagepub.com/content/27/1/56> [2013, February 23]
- Chanpen. 2014. Collaborative Management of Institutional Assets: The University of Hong Kong's CRIS. [Online]. Available from: <http://main.library.tu.ac.th/km/?p=1821> [2015, May 5]
- College and university ranking**. [Online]. Available from: http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=College_and_university_rankings&oldid=536837564 [2013, March 4]
- Columbia University. 2013. The Office of Planning and Institutional Research Columbia. **University facts 2013**. [Online]. Available from: <http://www.columbia.edu/cu/opir/facts/FACTS20133-2.pdf> [2015, April 8]
- Columbia University. 2015. **Columbia's endowment investments generate 17.5 percent return in fiscal 2014**. [Online]. Available from: <http://giving.columbia.edu/news/columbia%E2%80%99s-endowment-investments-generate-175-percent-return-fiscal-2014> [2015, May 25]
- Delgado-Márquez, Blanca L., Bondar, Y. & Delgado-Márquez, L. 2012. Higher education in a global context: Drivers of top-universities' reputation. **Problems of Education in the 21st Century** 40: 17-25. [Online]. Available from: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c160ca59->

eff5-459b-af5f-811ace11cecb@sessionmgr104&vid=2&hid=4

[2013, February 26]

Dickinson-Delaporte, S., Beverland, M. & Lindgreen, A. 2010. Building corporate reputation with stakeholders: Exploring the role of message ambiguity for social marketers. **European Journal of Marketing** 44,11/12: 1856-1874.

[Online]. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=44&issue=11&articleid=1891433&show=pdf>

[2013, March 18]

Dilenschneider, R.L. 2010. **The American Management Association handbook of public relations**. New York, NY: AMACom.

Doorley, J. & Garcia, H. F. 2011. **Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication**. 2nd ed. New York, NY: Routledge.

Dowling, G. R. 2002. **Creating corporate reputations: Identity, image, and performance**. Oxford: Oxford University Press.

Falkow, S. 2015. **Online reputation management guide for 2015**. [Online]. Available from: <http://www.business2community.com/online-marketing/online-reputationmanagement-guide-2015-01114980> [2015, March 9]

Finch, D., & McDonald, S. 2013. Reputational interdependence: an examination of category reputation in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 23(1), 34-61.

Fombrun, C. J. 1996. **Reputation: Realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School.

Fombrun, C.J. 2012. The building blocks of corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. In **The Oxford handbook of corporate reputation**. 94-115, edited by M.L. Barnett & T.G. Pollock, Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Gaines-Ross, L. 2008. **Corporate reputation: 12 steps to safeguarding and recovering reputation**. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Gattiker, Urs E. 2010. **5 critical steps for reputation management**. [Online]. Available from: <http://howto.commetrics.com/articles/7-commetrics-blog-checklist-where-is-the-beef/> [2013, August 9]
- Harvard University. Office of the Senior Vice Provost. 2012. **Faculty development & diversity annual report 2013-2014**. [Online]. Available from: <http://www.faculty.harvard.edu/sites/default/files/downloads/FDD%20Annual%20Report%202013-2014.pdf> [2015, April 9]
- Haywood, R. c2005. **Corporate reputation, the brand & the bottom line: Powerful proven communication strategies for maximizing value**. London: Kogan Page.
- Jackson, A. 1999. How to manage crisis. In **Reputation management: Strategies for protecting companies, their brands and their directors**, 48-51. London: Kogan Page.
- Jones, J. P. c1999. **How to use advertising to build strong brands**. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Kapferer, Jean-Noël. 2012. **The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking**. 5th ed. London: Philadelphia: Kogan Page.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. **Blue Ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kumar, S. 1999. Valuing corporate reputation. In **Reputation management: Strategies for protecting companies, their brands and their directors**, 25-33. London: Kogan Page.
- Martin, G. 2009. Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR?. **Asia Pacific Journal of Human Resources** 47,2: 219-235. [Online]. Available from: <https://vpn.chula.ac.th/+CSCO+CSCO+0p756767633A2F2F6A6A6A2E7270626176662E7268++/PPNSET?PPN=610196413> [2013, February 26]
- Masum, H., Newmark, C., & Tovey, M. 2011. **The reputation society: How online opinions are reshaping the offline world**. Cambridge, MA: MIT Press.

- McCaffery, P. 2010. **The higher education manager's handbook**. 2nd edition.
New York, NY: Routledge.
- Money, K., Rose, S. & Hillenbrand, C. 2010. The Impact of the corporate identity mix on corporate reputation. **Brand Management**. 18 (3): 197-211.
- Morrissey, Paul. 2012. Higher education and the imperative to build reputations. **Asian Education and Development Studies** 1,2: 112-123. [Online].
Available from: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=2046-3162&volume=1&issue=2&articleid=17035936&show=pdf&PHPSESSID=j7mph2h6qinuj0hipcjhn61l83> [2013, March 4]
- Nanyang Technological University. 2013. **NTU at a glance 2013**. [Online]. Available from: <http://www.ntu.edu.sg/AboutNTU/UniversityPublications/Documents/NTU%20at%20a%20Glance%202013.pdf> [2015, April 9]
- Oxford University Centre for Corporate Reputation. 2008. **Research into all aspects of reputation**. [Online]. Available from: <http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/reputation/research-and-publications> [2016, September 14]
- Recover Reputation. (2014). **25 free online reputation management tips and tools**. [Online]. Available from: <http://www.recoverreputation.com/25-free-online-reputation-management-tips-tools/> [2015, March 12]
- Reddiar, C., Kleyn, N. & Abratt, R. 2012. Director's perspectives on the meaning and dimensions of corporate reputation. **South Africa Journal of Business Managemnet**. 43, (3): 29-39.
- Reputaion Tiger. (n.d.). **Forbes Chimes in on Business Reputation Management**. [Online]. Available from: <http://www.reputationtiger.com/forbes-chimes-in-on-business-reputation-management/#.VOFrnHyUdEG> [2015, March 12]
- Ressler, J. & Abratt, R. 2009. Assessing the impact of university reputation on stakeholder intentions. **Journal of General Management** 35,1 (Autumn): 35-45. [Online]. Available from: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e084c968-f8d0-4226-92df-ffb82cc44056@sessionmgr113&vid=1&hid=102> [2013, February 26]
- Roberts, D. 2009. **Reputation management for education: A review of the academic & professional literature**. [Online]. Available from:

- <http://www.theknowledgepartnership.com/uk/wp-content/uploads/2011/10/Reputation-Management-for-Education-2009.pdf> [2013, March 4]
- Schultz, HB & Werner A. n.d. **Reputation management**. [Online]. Available: http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf [2013, August 9]
- Sherman, M. L. 1999. Making the most of your reputation. In **Reputation management: Strategies for protecting companies, their brands and their directors**, 9-15. London: Kogan Page.
- Suomi, K. & Jarvinen, R. 2013. Tracing reputation risks in retailing and higher-education services. **Journal of Retailing and Consumer Services** 20: 207-217. [Online]. Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698912001518> [2013, March 4]
- The Chartered Institute of Management Accountants. 2007. **Corporate reputation: Perspectives of measuring and managing a principal risk**. [Online]. Available from: http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/cid_exrep_corporate_reputation_june07.pdf [2015, October 7]
- The University of Hong Kong. Vice-Chancellor's Office. Strategic Planning Unit. 2009. **The University of Hong Kong: 2009-2014 Strategic development**. [Online]. Available from: <http://www.sppoweb.hku.hk/sdplan/eng/images/doc.pdf> [2015, April 9]
- The University of Melbourne. 2010. **The University of Melbourne plan 2011-2014**. [Online]. Available from: http://about.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0007/768805/universityplan2011-2014.pdf [2015, April 8]
- The University of Edinburgh. 2012. **The University of Edinburgh strategic plan 2012-2016**. [Online]. Available from: <http://www.ed.ac.uk/schools-departments/governance-strategic-planning/strategic-planning/strategic-plan-2012-16> [2015, April 9]
- The University of Sydney. 2010. **The University of Sydney 2011-2015 strategic plan**. [Online]. Available from: http://sydney.edu.au/strategy/docs/strategic_plan_2011-2015.pdf [2015, April 8]

- Times Higher Education World Reputation Rankings.** 2013. [Online]. Available from: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013/reputation-ranking> [2013, July 14]
- University of Oxford. 2012. **University of Oxford: Strategic plan 2013-18.** [Online]. Available from: <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan> [2015, April 9]
- van Riel, Cees B.M. & Balmer, J.M.T. 1997. Corporate identity: The concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing.** 31 (5/6): 340-355.
- van Riel, Cees B.M. & Fombrun, C. J. 2007. **Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management.** London: Routledge.
- Walker, Kent. 2010. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. **Corporate Reputation Review** 12,4: 357-387. [Online]. Available: http://content.ebscohost.com/pdf23_24/pdf/2010/6V1/01Jan10/47602682.pdf?T=P&P=AN&K=47602682&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMvL7ESep7Y4y9fwOLCmr0ueprNSsae4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMOHe84Tf4vOGuePfgex44Dt6fIA [2013, March 18]
- Yang, S., Alessandri, Sue W., & Kinsey, Dennis F. 2008. An Integrative Analysis of Reputation and Relational Quality: A Study of University Student Relationships. **Journal of Marketing for Higher Education** 18,2: 145-170. [Online]. Available from: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=7aff5d15-b818-415b-aba778c66c9a523a@sessionmgr110&vid=2&hid=115> [2013, February 26]
- Zaman, Arif. 2004. **Reputational risk: How to manage for value creation.** London: Prentice Hall.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



1. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงองค์กร (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 2)
2. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 3)
3. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทิศทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 7)
4. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ” (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 8)
5. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 4)
6. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 6)
7. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 7)
8. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 8)
9. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็นด้วยเทคนิควงล้ออนาคต (Future Wheels) เกี่ยวกับทิศทาง แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (เครื่องมือวิจัยชุดที่ 5)
10. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงองค์กร

(เครื่องมือวิจัยชุดที่ 2)

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	วันที่สัมภาษณ์
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนัญชี่ ภั้งคานนท์	ผู้อำนวยการ ฝ่ายสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (BU)	31 ส.ค. 2558
2	อาจารย์วีรพล สวรรค์พิทักษ์	ผู้อำนวยการ ฝ่ายสื่อสารการตลาด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (DPU)	29 มิ.ย. 2558
3	อาจารย์อรธยา สุนทรายน	รองผู้อำนวยการ ฝ่ายสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยรังสิต (RSU)	8 ก.ค. 2558
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวดี ศิริทองถาวร	รองอธิการบดี ฝ่ายสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (UTCC)	30 มิ.ย. 2558
5	อาจารย์ ดร.กิติกร ดาวพิเศษ	รองคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (AU)	4 ส.ค. 2558
6	อาจารย์ ดร. กฤษณ์ แสนทวี	ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (SWU)	20 ก.ค. 2558
7	นางสาวพนิตสุดา ดุลมาตย์	รองผู้อำนวยการ ฝ่ายสื่อสารองค์กร ธนาคารออมสิน (GSB)	3 ก.ย. 2558
8	นายณพกฤษณ์ นิธิเลิศจิตร	กรรมการผู้จัดการ บริษัทซีเคสมอร์ บิอังก จำกัด (SMB)	12 พ.ค. 2559
9	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิตา ฟูเผ่า	รองผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยโอซาก้า (OU)	11 ส.ค. 2559
10	นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ	อดีตนายกรัฐมนตรี คนที่ 27 หัวหน้าพรรคประชาธิปัตย์ ศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยอ็อกซฟอร์ด (UOX)	10 ก.ค. 2558
11	นางสาววิภา โขติวิทยธานินทร์	นักวิชาการภาษี กรมสรรพากร ศิษย์เก่า อิมพีเรียล คอลเลจ ออฟ ลอนดอน (IC)	11 พ.ค. 2559
12	ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ประธานสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา ศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (HU)	23 ก.ค. 2558
13	อาจารย์พิเศษ ดร.สุวมาลย์ ม่วงประเสริฐ	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (UOM)	26 มิ.ย. 2558

2. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรค

ต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย

(เครื่องมือวิจัยชุดที่ 3)

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	วันที่สัมภาษณ์
1	นายอาณัติ พงศ์สุวรรณ	ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)	19 ส.ค. 2559
2	นายเอกพงษ์ เลหาะเทียนสินธุ์	ผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (สมศ.)	30 มี.ค. 2559
3	รองศาสตราจารย์วิมลพรรณ อภาเวท	รองอธิการบดี ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร	28 เม.ย. 2559
4	นางสาวณภัทร มังคละพฤกษ์	อธิการบดี มหาวิทยาลัยเกริก	28 มี.ค. 2559
5	รองศาสตราจารย์ ดร.มาลินี จุโทปะมา	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)	4 พ.ค. 2559
6	อาจารย์ ดร.วิทยา ศิริพรรณวัฒนา	คณะกรรมการบริหารโครงการสำคัญของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (มสด.)	5 มี.ค. 2559
7	อาจารย์จิระ แสงเรือง	ผู้ช่วยอธิการบดี สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชลบุรี	7 มี.ค. 2559
8	ดร.ณัฐนัช สิริสังจานุรักษ์	รักษาการแทนผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (มสด.)	25 มี.ค. 2559
9	นายเรืองชัย ทรัพย์นรินทร์	รองประธานกรรมการ บริษัท มติชน (มหาชน) จำกัด	29 เม.ย. 2559
10	นายสำเร็จ พงศ์ศักดิ์	ผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)	4 มี.ค. 2559
11	นางสาวนิตยา กนกมงคล	ผู้อำนวยการ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติรามคำแหง จ.สุโขทัย	6 พ.ค. 2559
12	นางสาวพัชรินทร์ อักษรมัต	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารกฎหมาย ธนาคารยูโอบี (มหาชน) จำกัด สำนักงานใหญ่	15 มี.ค. 2559
13	นายสมศักดิ์ ศิริชัยเทวินทร์	ผู้อำนวยการ บริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส จำกัด (สำนักงานใหญ่)	25 มี.ค. 2559

3. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทิศทาง

การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

(เครื่องมือวิจัยชุดที่ 7)

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	วันที่สัมภาษณ์
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจษฎา ความคั่นเคย	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.) ปทุมธานี	8 มิ.ย. 2559
2	อาจารย์ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.)	3 มิ.ย. 2559
3	อาจารย์ ดร.สายทิพย์ ยะฟู	กรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มร.นว.)	22 เม.ย. 2559
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย ภาวเวช	กรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อด.)	31 มี.ค. 2559
5	ดร.ณัฐนิจ สิริสังจานุรักษ์	รักษาการแทนผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (มสด.)	25 มี.ค. 2559
6	นางสาวบุษบา ศรีเจริญ	บรรณาธิการข่าวต่างประเทศ ไทยทีวีสี ช่อง 3	13 พ.ค. 2559
7	นายชนิตร์ ภูกาญจน์	อดีตหัวหน้าข่าวการศึกษา นสพ.แนวหน้า นายกสมาคมผู้สื่อข่าวการศึกษา	18 พ.ค. 2559
8	นางสาวพรทิพย์ อาจวิชัย	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาและวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร	19 พ.ค. 2559
9	นางสาวนิตยา กนกมงคล	ผู้อำนวยการ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติรามคำแหง จ.สุโขทัย	6 พ.ค. 2559
10	นายรุจิภัตต์ ภัทรกานต์	ผู้จัดการ บริษัท คอสเมต อินโนเวชั่น จำกัด	16 มี.ค. 2559
11	นายสมศักดิ์ ศิริชัยเทวินทร์	ผู้อำนวยการ บริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส จำกัด (สำนักงานใหญ่)	25 มี.ค. 2559
12	นายรุ่งโรจน์ แสงสว่าง	ผู้ช่วยรองประธานบริษัท ฝ่ายขายในประเทศ บริษัท ทานตะวันอุตสาหกรรม (มหาชน) จำกัด	25 เม.ย. 2559

4. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ”

(เครื่องมือวิจัยชุดที่ 8)

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	วันที่สัมภาษณ์
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอนก เทียนบุชา	รองอธิการบดี ฝ่ายนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มจช.)	23 มี.ค. 2559
2	อาจารย์ ดร.เบญจวรรณ สุจริต	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ (มรอ.)	3 ก.ค. 2559
3	อาจารย์ ดร.ณรงค์เดช รัตนานนท์เสถียร	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มร.กจ.)	21 มี.ค. 2559
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาดเดช	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มร.มจ.) ราชบุรี	28 เม.ย. 2559
5	อาจารย์ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มร.นศ.)	18 มี.ค. 2559
6	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรีสุดา วงษ์วิเศษกุล	คณะอนุกรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสต.)	6 พ.ค. 2559
7	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ เหล็กกล้า	ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ช.)	21 เม.ย. 2559
8	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา ปาโนรัมย์	ผู้แทนสภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)	11 พ.ค. 2559
9	ดร.ณัฐนิช สิริสังจานุรักษ์	รักษาการผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (มสต.)	25 มี.ค. 2559
10	นางสาวบุษบา ศรีเจริญ	บรรณาธิการข่าวต่างประเทศ ไทยทีวีสี ช่อง 3	13 พ.ค. 2559
11	นายพลพิบูลย์ เพ็งแจ่ม	หัวหน้าข่าวการศึกษา นสพ.เดลินิวส์ อุปนายกสมาคมผู้สื่อข่าวการศึกษา	3 มี.ย.2559
12	นางสาวพรทิพย์ อัจฉริยะ	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาและวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร	19 พ.ค. 2559
13	นางสาวนิตยา กนกมงคล	ผู้อำนวยการ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติรามคำแหง จ.สุโขทัย	6 พ.ค. 2559
14	นายสมศักดิ์ ศิริชัยเทวินทร	ผู้อำนวยการ บริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส จำกัด (สำนักงานใหญ่)	25 มี.ค. 2559
15	นางสาวพัชรินทร์ อักษรมัต	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารกฎหมาย ธนาคารยูโอบี (มหาชน) จำกัด สำนักงานใหญ่	8 พ.ค. 2559

5. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียง
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
(เครื่องมือวิจัยชุดที่ 4)

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลวิทย์ เจียรจิตต์	คณบดีคณะสังคมศาสตร์ อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2	อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุลโกลาส	อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง	ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาโท นิเทศศาสตร์การตลาด คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชณะ เตชคณา	อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
5	ดร.มารยาท โยทองยศ	ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย & การวัดและประเมินผล สถาบันส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

6. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
ภาพวาดบนผ้าใบเชิงกลยุทธ์
(เครื่องมือวิจัยชุดที่ 6)

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรพงศ์ อุดมไพจิตรกุล	อดีตคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อดีตผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาโทการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
2	อาจารย์ ดร.ญาลิสารัฐ ต้นสอน	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
3	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตานาด มั่งศิริ	รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญภัทร์ ศิริธัชชนราโรจน์	ประธานสาขาวิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์
5	นายพนกฤษฏ์ นิธิเลิศวิจิตร	นักกลยุทธ์/นักการตลาด/นักบริหาร กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซีคเอสสมอร์ บีอิ้งค์ จำกัด

**7. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
แบบสัมภาษณ์สภาพแวดล้อมและทิศทางในการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
(เครื่องมือวิจัยชุดที่ 7)**

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย	อดีตอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
2	อาจารย์ ดร.เกษม บำรุงเวช	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
3	อาจารย์ ดร.ญาลิสาลู๋ ต้นสอน	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตานถ มั่งศิริ	รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
5	อาจารย์ ดร.วิจิตรา ศรีสอน	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

**8. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
แบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ”
(เครื่องมือวิจัยชุดที่ 8)**

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	รองศาสตราจารย์ ดร.อัครงค์ อุดมไพจิตรกุล	อดีตคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาโทการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
2	อาจารย์ ดร.ญาลิสาลู๋ ต้นสอน	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
3	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตานถ มั่งศิริ	รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญภัทร์ ศิริธัชชนาโรจน์	ประธานสาขาวิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
5	นายณพกฤษฎ์ นิธิเลิศวิจิตร	นักกลยุทธ์/นักการตลาด/นักบริหาร กรรมการผู้จัดการ บริษัท ชัคเซสมอร์ บีอิ่งค์ จำกัด

9. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็นด้วยเทคนิควงล้ออนาคต
เรื่อง “ทิศทาง แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2569”

วันพุธที่ 31 สิงหาคม 2559 เวลา 9.00-12.00 น.

ณ ห้อง 704 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
(เครื่องมือวิจัยชุดที่ 5)

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย	ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อดีตอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผดุง พรหมมูล	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อดีตผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
3	อาจารย์ ดร.วิจิตรา ศรีสอน	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
4	นายไพศาล คงสถิตสถาพร	นักประชาสัมพันธ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยสวนดุสิต
5	นายธีรพจน์ จินดาเดช	นักประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
6	ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันเพ็ญ วสุพงศ์พันธ์	อาจารย์ประจำภาคเคมี คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
7	อาจารย์อัครพรรค ภิรมย์	อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ (วิชาศิลปะ-สังคม) มหาวิทยาลัยสยาม ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
8	นายวิฑูรย์ ภาณุสุทธิ	คอลัมน์นิสต์ข่าวการศึกษา นสพ.ข่าวสดและอื่น ๆ
9	นางสาวกมลทิพย์ ไบเงิน	บรรณาธิการข่าวการศึกษา นสพ.คมชัดลึก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบวงล้ออนาคตภายหลังการประชุมระดมความคิดเห็น

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย	ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อดีตอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผดุง พรหมมูล	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อดีตผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
3	นายวิฑูรย์ ภาณุสุทธิ	คอลัมน์นิสต์ข่าวการศึกษา นสพ.ข่าวสดและอื่น ๆ

10. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ของ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วันศุกร์ที่ 4 พฤศจิกายน 2559 เวลา 14.00-16.00 น.

ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย	ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อดีตอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผดุง พรหมมูล	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อดีตผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
3	อาจารย์ ดร.ญาลิสารุ์ ต้นสอน	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
4	อาจารย์ ดร.พรภัทร อินทรวรพัฒน์	อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
5	นายไพศาล คงสถิตสถาพร	นักประชาสัมพันธ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยสวนดุสิต
6	นายวิษเทพ ภาชาฤทธิ์	คอลัมน์นิสต์ข่าวการศึกษา นสพ.ข่าวสดและอื่น ๆ
7	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชราภรณ์ เกษะประกร	อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ อดีตคณบดี คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
8	อาจารย์จารุณี วรรณศิริกุล	อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
9	อาจารย์ชญาณี ฉลาตชัยญกิจ	อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ ภาควิชาการสื่อสารการแสดง มหาวิทยาลัยสยาม
10	อาจารย์วิบูลย์ ชินบุรพา	อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม
11	รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ภาคผนวก ข
เครื่องมือวิจัยชุดที่ 1-8



- ♦ เครื่องมือวิจัยชุดที่ 1 แบบบันทึกการวิเคราะห์เนื้อหาแนวคิด กระบวนการ และแนวทางการปฏิบัติที่ดีหรือเป็นเลิศการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา
- ♦ เครื่องมือวิจัยชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ♦ เครื่องมือวิจัยชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ♦ เครื่องมือวิจัยชุดที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ♦ เครื่องมือวิจัยชุดที่ 5 แผนภูมิวงล้ออนาคต
- ♦ เครื่องมือวิจัยชุดที่ 6 ภาพวาดบนผ้าใบเชิงกลยุทธ์
- ♦ เครื่องมือวิจัยชุดที่ 7 แบบสัมภาษณ์สภาพแวดล้อมและทิศทางในการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ♦ เครื่องมือวิจัยชุดที่ 8 แบบวิเคราะห์ “กรอบการดำเนินการสี่ประการ” มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา

1. การจัดการชื่อเสียงองค์กรมีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กับประเด็นต่อไปนี้อย่างไร และประเด็นเหล่านี้มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กรอย่างไร

1.1 กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy)

.....

.....

1.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity/uniqueness)

.....

.....

1.3 ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)

.....

.....

1.4 แแบรนด์องค์กร (Corporate brand)

.....

.....

1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ (Corporate communication & Public relations)

.....

.....

1.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders/Audiences)

.....

.....

2. การจัดการชื่อเสียงองค์กรมีแนวทางหรือกระบวนการอย่างไร

2.1 การสร้างชื่อเสียงองค์กร (Building reputation)

.....

.....

2.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร (Maintaining/Sustaining reputation)

.....

.....

2.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร (Recovering reputation)

.....

.....

2.4 การยอมรับชื่อเสียงองค์กร (Recognition)

.....

.....

3. การจัดการชื่อเสียงองค์กรมีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กับมุมมองต่อไปนี้อย่างไร

3.1 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental management)

.....

.....

3.2 การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource management)

.....

.....

3.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk management)

.....

.....

3.4 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management)

.....

.....

3.5 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (Issue & crisis management)

.....

.....

3.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

.....

.....

4. องค์กรของท่านมีการตรวจวัดและประเมินชื่อเสียงองค์กรหรือไม่ ถ้ามีทำอย่างไร

.....

.....

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการชื่อเสียงองค์กรมีอะไรบ้าง

.....

.....

6. เหตุใดผู้บริหารองค์กรควรลงทุนทั้งเวลาและเงินเพื่อจัดการชื่อเสียงองค์กร

.....

.....

7. ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรควรมีบทบาทหรือส่วนร่วมต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กรอย่างไร

.....

.....

8. เหตุหรือปัจจัยที่นำไปสู่ความเสื่อมเสียชื่อเสียงองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง และท่านมีแนวทางการปกป้องชื่อเสียงองค์กรตนเองอย่างไร

.....
.....

9. การจัดอันดับองค์กร/สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงมีผลดีและผลเสียต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอย่างไร

.....
.....

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงองค์กร

1. ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กรมีอะไรบ้าง

.....
.....

2. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงองค์กรมีอะไรบ้าง

.....
.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



เครื่องมือวิจัยชุดที่ 3

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา 2) ศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) นำเสนอกิจกรรมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (2 คน) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (1 คน) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน (1 คน) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2 คน) ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ/ผู้สื่อข่าว (2 คน) และผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏจากภาครัฐและเอกชน (5 คน) รวมทั้งสิ้น 13 คน

3. แบบสัมภาษณ์มีจำนวน 5 หน้า และ 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย จำนวน 3 ข้อ

4. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอในลักษณะภาพรวม เพื่อใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะรักษาข้อมูลเป็นความลับ จะไม่นำเสนอ/เปิดเผยข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อตัวท่านและองค์กรที่ท่านสังกัด

นิตินิติผู้วิจัย: นางสาวนงคัลลักษณ์ โชติวิธานินทร์

มือถือ: 087 715 9004

อีเมล: cnongluck295@gmail.com

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์
วัน เดือน ปี และเวลาที่สัมภาษณ์
สถานที่สัมภาษณ์
(ผู้สัมภาษณ์บันทึกข้อมูล)

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่งทางการบริหาร

- อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
- ผู้อำนวยการ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
- อื่น ๆ โปรดระบุ

2. ตำแหน่งทางวิชาการ

- อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์
- ศาสตราจารย์
- อื่น ๆ โปรดระบุ

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าสาขา
สถาบัน
- ประเทศ
- ปริญญาโท สาขา
สถาบัน
- ประเทศ
- ปริญญาเอก สาขา
สถาบัน
- ประเทศ
- อื่น ๆ โปรดระบุ

4. ประสบการณ์การบริหารองค์กร/หน่วยงาน (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

- น้อยกว่า 6 ปี
- 6 - 10 ปี
- 11 - 15 ปี
- 16 - 20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย
คำชี้แจง มหาวิทยาลัยของท่านมีการบริหารจัดการชื่อเสียงองค์กรหรือไม่

ถ้ามีโปรดตอบคำถามข้อ 1 2 และ 3 ตามลำดับ

ถ้าไม่มีโปรดข้ามไปตอบคำถามข้อ 4 2 และ 3 ตามลำดับ

1. ท่านคิดว่า**สภาพ**ปัจจุบันการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทย และ**ปัญหาและอุปสรรค**ต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทยเมื่อพิจารณาภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา (การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ในประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างไ

1.1 **องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร** ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity/uniqueness) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) แบรินด์องค์กร (Corporate brand) การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ (Corporate communication & Public relations) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders/Audiences)

.....

.....

1.2 **การจัดการชื่อเสียงองค์กร** ได้แก่ การสร้างชื่อเสียงองค์กร (Building reputation) การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร (Maintaining/Sustaining reputation) การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร (Recovering reputation) และการยอมรับชื่อเสียงองค์กร (Recognition)

.....

.....

1.3 **มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร** ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource management) การจัดการความเสี่ยง (Risk management) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (Issue & crisis management) และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental management)

.....

.....

2. ท่านคิดว่า**ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก**ที่ส่งผลกระทบต่อหรือทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องดำเนินการจัดการชื่อเสียงองค์กรมีอะไรบ้าง

.....

.....

3. ท่านคิดว่า**ปัจจัยความสำเร็จ**ต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทยมีอะไรบ้าง

.....

.....

4. ท่านคิดว่าในการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทยประเด็นต่อไปนี้**ควร**เป็นอย่างไร และท่านคิดว่า**ปัญหาและอุปสรรค**ต่อการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาไทยเมื่อพิจารณาภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา (การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ในประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างไ

1.1 องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity/uniqueeness) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) แบรินด์องค์กร (Corporate brand) การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ (Corporate communication & Public relations) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders/Audiences)

.....

.....

1.2 การจัดการชื่อเสียงองค์กร ได้แก่ การสร้างชื่อเสียงองค์กร (Building reputation) การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร (Maintaining/Sustaining reputation) การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร (Recovering reputation) และการยอมรับชื่อเสียงองค์กร (Recognition)

.....

.....

1.3 มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource management) การจัดการความเสี่ยง (Risk management) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (Issue & crisis management) และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental management)

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การสร้างชื่อเสียง หมายถึง การดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์/การจัดการองค์กร ผู้บริหารมหาวิทยาลัย การเงิน การตลาด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การเรียนการสอน การวิจัย/การบริการวิชาการ และอื่น ๆ

การธำรงรักษาชื่อเสียง หมายถึง การบำรุงดูแลให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตั้งอยู่ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การฟื้นฟูชื่อเสียง หมายถึง การกอบกู้ให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เสียหายให้กลับคืนมาใหม่ดังเดิมในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การยอมรับชื่อเสียง หมายถึง ระดับการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต่อสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

อัตลักษณ์องค์กร หมายถึง ตัวตนของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สร้างขึ้นตามค่านิยมหรือความเชื่อที่ต้องการจะเป็นและนำเสนอต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

เอกลักษณ์องค์กร หมายถึง ตัวตนของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการยอมรับซึ่งสะท้อนถึงลักษณะที่โดดเด่นหรือแตกต่างในทางที่ดีและไม่สามารถหาได้จากมหาวิทยาลัยอื่น

ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ปรากฏต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับจากผลการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย

แบรนด์องค์กร หมายถึง ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับรู้จากประสบการณ์โดยรวมที่ได้สัมผัสหรือเห็นผ่านการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียง หมายถึง แนวทางและวิธีการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผลเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมาย

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์สังเคราะห์ และนำเสนอในลักษณะภาพรวม เพื่อใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะรักษาข้อมูลเป็นความลับจะไม่นำเสนอ/เปิดเผยข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อตัวท่านและ/หรือองค์กรที่ท่านสังกัด

5. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืนภายในวันที่ **21 มีนาคม 2559** ผู้วิจัยขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นิสิตผู้วิจัย: นางสาวนงศ์ลักษณ์ โชติวิธานินทร์

มือถือ: 087 715 9004

อีเมล: cnongluck295@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน และเติมข้อมูลเกี่ยวกับท่านตามความเป็นจริง

1. อายุ 18-25 ปี 26-35 ปี 36-45 ปี
 46-55 ปี 56 ปีขึ้นไป
2. เพศ ชาย หญิง
3. อาชีพ

อาจารย์

ระดับการศึกษาสูงสุด..... ตำแหน่งทางวิชาการ.....

ประสบการณ์การสอน.....ปี

ประสบการณ์ทางการด้านการบริหาร.....ปี

มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....

นักศึกษา

โปรดระบุระดับการศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

คณะ.....ชั้นปีที่.....มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....

ตอนที่ 2 ท่านให้การยอมรับต่อสภาพปัจจุบันของการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละประเด็นต่อไปนี้ในระดับใด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับการยอมรับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร	5	4	3	2	1
1.	กลยุทธ์มหาวิทยาลัย (University strategy)					
1.1	ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
1.2	เป็นการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ มุ่งเน้นอนาคตมีจุดเน้นชัดเจนสอดคล้องกับจุดแข็งมหาวิทยาลัย และส่งผลกระทบในทางที่ดีต่อจุดมุ่งหมายโดยรวมของมหาวิทยาลัย					
1.3	ส่งเสริมประสิทธิภาพหรือศักยภาพในการแข่งขัน มีเป้าหมายและทิศทางเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรืออุปสรรค มีพัฒนาการและแข่งขันได้					
1.4	เป็นวิธีการหรือแผนการที่ทุกฝ่ายภายในมหาวิทยาลัยร่วมกันคิดอย่างรอบคอบ และบุคลากรทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้					
1.5	ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร มีผลทำให้ลักษณะหรือทิศทางของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงหรือช่วยให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้					
1.6	มีการจัดการอย่างเป็นระบบมีลำดับเป็นขั้นตอน ดำเนินการอย่างต่อเนื่องครบวงจร จัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้เหมาะสม และสร้างความพร้อมให้แก่มหาวิทยาลัย					
1.7	ช่วยวางแนวทางการดำเนินงาน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ช่วยในการตัดสินใจที่เป็นภาพกว้าง และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับการยอมรับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร	5	4	3	2	1
1.	กลยุทธ์มหาวิทยาลัย (University strategy)					
1.8	ช่วยประสานและสนับสนุนผลการปฏิบัติงานภายใน และสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน					
1.9	ช่วยสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นภายในใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย					
2.	อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย (University identity/uniqueness)					
2.1	เป็นสิ่งที่คิดและสร้างสรรค์ขึ้นโดยมหาวิทยาลัยเองเพื่อแสดงความเป็นตัวตนของมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
2.2	เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่า จุดมุ่งหมาย จุดประสงค์และลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยที่แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยของเราต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น					
2.3	เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพเนื้อแท้หรือตัวตนของมหาวิทยาลัย มีความทันสมัย เหมาะสม เข้ากับบริบทหรือสถานการณ์					
2.4	ประกอบด้วยกิจกรรมทำหรือพฤติกรรมสื่อสารและระบบสัญลักษณ์ที่ส่งเสริมให้เกิดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์โดยรวมของมหาวิทยาลัย					
2.5	ครอบคลุมทั้งสิ่งที่จับต้องได้และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และบ่งบอกความเป็นอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยของตนเองด้วยองค์ประกอบกราฟิก เช่น ตราสัญลักษณ์ (Logo) เครื่องแบบ บุคลากร/พนักงาน					
2.6	มีความโดดเด่นและจดจำง่ายและไม่ทำให้เข้าใจในความหมายอื่น ๆ ที่ต่างกันออกไป					
2.7	แสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสายตาผู้อื่น และเป็น การสื่อสารอัตลักษณ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม					
2.8	มีความชัดเจนและสอดคล้องกับตำแหน่ง (Position) ของมหาวิทยาลัย					
2.9	เป็นแก่น (Theme) ในการสื่อสารองค์กรทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาและ/หรือการประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ					
3.	ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย (University image)					
3.1	สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ สะท้อนถึงคุณลักษณะของมหาวิทยาลัย มีความยืดหยุ่นและชัดเจน					
3.2	บ่งบอกถึงความเก่าแก่/ความยิ่งใหญ่/ความมีประสบการณ์ของมหาวิทยาลัย					
3.3	สะท้อนภาพที่ปรากฏต่อสาธารณชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยว่ามหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร					
3.4	สะท้อนความเชื่อและความรู้สึกที่สาธารณชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อมหาวิทยาลัย					
3.5	ทำให้สาธารณชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเกิดความทรงจำที่ดีต่อมหาวิทยาลัยจากการเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ					
3.6	ไม่เป็นความจริง มีความน่าเชื่อถือ เข้าใจง่ายและเป็นรูปธรรม					

ข้อที่	การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับการยอมรับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร		5	4	3	2	1
3.	ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย (University image)					
3.7	ครอบคลุมหลายมิติทั้งผลิตภัณฑ์/บริการ ผู้บริหาร/การบริหารบุคลากร/ ผู้ให้บริการ อุปกรณ์และเทคโนโลยี สถานที่ความสำเร็จ พลวัต/ ความก้าวหน้าทันสมัย ธรรมภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสาร และภาพลักษณ์โดยรวม					
3.8	สะท้อนถึงความมีส่วนร่วมของบุคลากร และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน					
3.9	ช่วยดึงดูดบุคคลที่สนใจ/บุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงานกับมหาวิทยาลัย และสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรอื่น ๆ					
4.	แบรนด์มหาวิทยาลัย (University brand)					
4.1	สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และมีความลงตัวของกลยุทธ์มหาวิทยาลัยและความคิดสร้างสรรค์					
4.2	เป็นผลจากภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งสิ่งที่จับต้องได้และสิ่งที่จับต้องไม่ได้					
4.3	เป็นสินทรัพย์ที่ช่วยสร้างคุณค่า (ความภูมิใจหรือความไว้วางใจ) ความหมาย และมูลค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย					
4.4	ตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยได้ทุกกลุ่ม					
4.5	มีความเป็นสากล และช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					
4.6	มีความเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์/สินค้าหรือบริการ และเป็นประสบการณ์ร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย					
4.7	จดจำง่ายและสร้างความแตกต่างกับมหาวิทยาลัยอื่นอย่างเด่นชัด และโน้มน้าวความคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาสัมผัสมหาวิทยาลัย					
4.8	บ่งบอกถึงคุณสมบัติ/บุคลิกภาพ (Personality) ของมหาวิทยาลัย					
4.9	บ่งบอกตำแหน่ง (Position) ของมหาวิทยาลัย เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น					
4.10	ช่วยประกันคุณภาพและความเสี่ยงให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย					
4.11	ให้ความพึงพอใจด้านกายภาพ ด้านอารมณ์หรือสุนทรียภาพให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย					
4.12	แสดงออกถึงความมีศีลธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม ความน่าเชื่อถือ และสะท้อนความจริงหรือตัวตนที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย					
4.13	มีความตั้งใจ มีชีวิตชีวา และแข็งแกร่ง และช่วยสร้างความภักดีต่อแบรนด์มหาวิทยาลัยโดยมีพฤติกรรมหรือผลิตภัณฑ์/สินค้าใหม่หรือการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง					
4.14	สามารถพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องได้					
4.15	สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้อย่างสม่ำเสมอ และมีการส่งผ่านแนวคิดแบบบอกต่อหรือปากต่อปาก					
5.	การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ (Corporate communication & Public relations)					
5.1	บอกเล่าให้สาธารณชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้รับทราบถึงผลงานที่ดีของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัย					
5.2	ถ่ายทอดความมุ่งมั่นและความจริงใจของมหาวิทยาลัยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม					
5.3	ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัย					

ข้อที่	การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับการยอมรับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์กรประกอบชื่อเสียงองค์กร		5	4	3	2	1
5.	การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ (Corporate communication & Public relations)					
5.4	สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาที่ง่าย ๆ ชัดเจน					
5.5	นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง มีความหมายเป็นประโยชน์ ดึงดูดความสนใจเฉพาะเจาะจง เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์					
5.6	มีช่องทางการสื่อสารหลากหลายทำให้สะดวกในการติดต่อสื่อสาร เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีส่วนร่วมหรือปฏิสัมพันธ์ตอบกลับ					
6.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย (University stakeholders)					
6.1	นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ค่านิยม และเป้าหมายตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม					
6.2	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความไว้วางใจ (Reliability) ต่อสินค้า/บริการของมหาวิทยาลัย เช่น หลักสูตร การเรียนการสอน					
6.3	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อถือ (Credibility) ในสถานะการเงินของมหาวิทยาลัย					
6.4	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่น (Trustworthiness) ต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยและแบรนด์มหาวิทยาลัย					
6.5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติจากมหาวิทยาลัย					
6.6	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักว่ามหาวิทยาลัยมุ่งส่งเสริมสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
6.7	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในประเด็นความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม					
6.8	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ที่ติดกัน และเกื้อกูลกันในทุกเรื่อง					
6.9	วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเอื้อต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย					
การจัดการชื่อเสียงองค์กร						
7.	การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (Building university's reputation)					
การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร						
7.1	ได้แรงกระตุ้นจากนโยบายรัฐ สภาพลังคน การตลาด การแข่งขันและเทคโนโลยี โดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายรวมของมหาวิทยาลัยและเน้นอนาคต					
7.2	กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยชัดเจน					
7.3	มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และนำไปปฏิบัติ/ดำเนินงานได้อย่างเป็นขั้นตอนด้วยสื่อทั้งแบบออนไลน์และแบบออฟไลน์					
7.4	มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีระบบประสานงานภายในที่สนับสนุนการดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน					
7.5	บูรณาการวิสัยทัศน์ นโยบาย การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว					
7.6	ผสมผสานกลยุทธ์ อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และแบรนด์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสม่ำเสมอ					

ข้อที่	การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับการยอมรับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดการชื่อเสียงองค์กร		5	4	3	2	1
7.	การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (Building university's reputation)					
	การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร					
7.7	มีการดำเนินงาน/ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย ค่านิยม โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างบุคลากร					
7.8	มีความพร้อมและเข้าใจถึงเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและ การแข่งขันสามารถปรับตัว/รับมือกับกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่					
7.9	สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นก่อนหลัง					
7.10	มีบทบาททั้งระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก มีความเป็นสากล/ความเป็นนานาชาติ					
7.11	มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงและพัฒนาให้มี การจัดการที่ดีและเหมาะสม					
	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย					
7.12	เป็นแรงผลักดันสำคัญในการสร้างชื่อเสียงองค์กร					
7.13	มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน					
7.14	มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ					
7.15	มีการบริหารจัดการภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพ					
7.16	มีบทบาทในการประเมิน ทบทวน ปรับปรุงแผนและควบคุมกำกับให้เป็นไป ตามแผน					
7.17	มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์					
7.18	มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นตัวกำกับ การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน					
	การเงิน					
7.19	มีงบประมาณพอเพียง สอดคล้องกับความต้องการใช้สอยของมหาวิทยาลัย					
7.20	มีสถานะ/ผลประกอบการด้านการเงินแข็งแกร่ง					
7.21	สร้างความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้					
	การตลาด					
7.22	เป็นผู้นำด้านการตลาด เช่น มีหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของ ผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิต					
7.23	ผลผลิตมีคุณภาพ เช่น บัณฑิตที่จบแล้วมีงานทำ					
7.24	มีความยั่งยืน/มั่นคง/สามารถอยู่รอดในระยะยาว					
7.25	มีการตรวจสอบจุดอ่อนและประเมินผลภาพลักษณ์ในด้าน ต่าง ๆ เป็นประจำ เช่น สถานะทางการเงิน การบริหารงานบุคคล ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือคุณภาพการเรียนการสอน					
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย					
7.26	มีทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า และประชาชนทั่วไป					
7.27	มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย					
7.28	สามารถตอบสนองความต้องการเกินกว่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับมหาวิทยาลัยต้องการ/คาดหวัง					
	การเรียนการสอน					
7.29	เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน					
7.30	มีสัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษาอย่างเหมาะสม					
7.31	มีนวัตกรรมการเรียนการสอนทันสมัย					

ข้อที่	การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับการยอมรับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดการชื่อเสียงองค์กร		5	4	3	2	1
7.	การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (Building university's reputation)					
	การเรียนการสอน					
7.32	มีหลักสูตรทันสมัย ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เข้ากับสถานการณ์และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน					
7.33	มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของห้องเรียนเหมาะสมกับการเรียนการสอน					
7.34	มีอุปกรณ์การเรียนการสอนในห้องเรียนทันสมัยและครบครัน					
7.35	มีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับสิ่งที่ได้รับกับค่าเล่าเรียน					
7.36	มีคุณภาพการสอนที่ดี/เป็นเลิศ					
7.37	มีความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย					
7.38	สนับสนุนกิจกรรมนักศึกษาทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน					
	การวิจัย/การบริหารวิชาการ					
7.39	เป็นผู้นำด้านการวิจัย					
7.40	มีปริมาณงานวิจัยของอาจารย์/บุคลากรที่เหมาะสม					
7.41	มีรายได้จากการทำวิจัยของอาจารย์/บุคลากร หรือหน่วยงานพิเศษ					
7.42	มีผลงานวิจัยมีชื่อเสียงหรือได้รับรางวัล					
7.43	มีคุณภาพการวิจัยที่ดี/เป็นเลิศ และนำผลการวิจัยไปปรับใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ในสังคมได้					
7.44	มีงบประมาณสนับสนุนการทำวิจัยพอเพียง					
	อื่น ๆ					
7.45	มีศูนย์การศึกษาอกที่ตั้ง/วิทยาเขตหลายแห่ง					
7.46	มีสิ่งอำนวยความสะดวก/สิ่งปลูกสร้างที่เป็นทุนการดำเนินงาน					
7.47	มีวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติงาน					
7.48	มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
7.49	มีพันธมิตร/หุ้นส่วน/เครือข่าย/ชุมชนที่สนับสนุนกัน					
8.	การรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (Maintaining university's reputation)					
8.1	สามารถดำเนินงานแบบมืออาชีพให้เป็นที่น่าเชื่อถือ และเชื่อมั่นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย					
8.2	สามารถรักษาชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในสายตาและในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม					
8.3	สามารถรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยเอาไว้ได้อย่างต่อเนื่อง					
8.4	สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับศิษย์เก่า และมีศิษย์เก่าเป็นผู้ต่อยอดชื่อเสียงมหาวิทยาลัย					
8.5	สามารถนำความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้เป็นกลไกการเสริมสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย					
9.	การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (Recovering university's reputation)					
9.1	มีวิธีการหรือแนวทางการฟื้นฟูชื่อเสียงหรือแก้ไขชื่อเสียงที่เสียไปของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกับแต่สถานการณ์					
9.2	มีแผนหรือแนวทางปกป้องชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัย					
9.3	มีกลไกการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารจัดการ เทคโนโลยี การถือครองอสังหาริมทรัพย์					

ข้อที่	การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับการยอมรับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดการชื่อเสียงองค์กร		5	4	3	2	1
10.	การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (University's reputation recognition)					
10.1	มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและดำเนินการตามแผนอย่างเป็นขั้นตอน					
10.2	มีการวิจัยหรือสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กรหรือแบรนด์องค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย					
10.3	มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทั้งเชิงรับและรุกอย่างสม่ำเสมอ					
10.4	มีการนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย					
10.5	มีผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกดี/เป็นที่ยอมรับของสังคม					
10.6	มีรางวัลที่เป็นที่ยอมรับทั้งระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาค และโลก					
มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร						
11.	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)					
11.1	มีการลงทุนในกิจกรรม/โครงการที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม					
11.2	หาพันธมิตร/เครือข่ายทำกิจกรรม/โครงการที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม					
11.3	พัฒนามหาวิทยาลัยภายใต้หลักธรรมาภิบาล					
11.4	เพิ่มศักยภาพการแข่งขันที่ไม่เอาเปรียบสังคม					
12.	การจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental management)					
12.1	สถานที่ทำงาน/สภาพแวดล้อมการทำงานดี ปลอดภัย					
12.2	สภาพห้องเรียนมีบรรยากาศเหมาะสมกับการเรียนและมีความปลอดภัย					
12.3	มีการลงทุนด้านสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย					
12.4	มีการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมลพิษด้านต่าง ๆ เช่น เสียง น้ำ อากาศ ฯลฯ ต่อชุมชนหรือสังคมภายนอก					
13.	การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management)					
13.1	มีอาจารย์ พนักงาน/บุคลากรที่มีคุณภาพและมีคุณค่าต่อมหาวิทยาลัย					
13.2	อาจารย์ พนักงาน/บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของร่วมมหาวิทยาลัย					
13.3	อาจารย์ พนักงาน/บุคลากรมีความรักดีต่อมหาวิทยาลัย					
13.4	อาจารย์ พนักงาน/บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำงานข้ามสายงานได้					
13.5	มีค่าตอบแทนสวัสดิการ สิ่งจูงใจและการประเมินผลที่ดี/เหมาะสม					
13.6	มีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล					
14.	การจัดการความเสี่ยง (Risk management)					
14.1	มีแผนบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมหาวิทยาลัยแบบองค์รวม					
14.2	มีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ให้ความสำคัญและมีความสุภาพกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
14.3	มีกลไกหรือเทคนิคในการสยบข่าวลือ					
14.4	มีการดำเนินการแก้ไขปัญหา ข้อผิดพลาด หรือความเข้าใจผิดอย่างรวดเร็ว					

ข้อที่	การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับการยอมรับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร		5	4	3	2	1
14.	การจัดการความเสี่ยง (Risk management)					
14.5	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง					
14.6	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ					
14.7	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ เช่น การรักษาอาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพ					
14.8	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
14.9	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านการตลาด					
14.10	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิต					
14.11	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน					
14.12	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ					
14.13	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านการเมือง					
14.14	มีกลไกหรือเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงด้านอาชญากรรม					
14.15	มีการกระจายความเสี่ยง					
15.	การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management)					
15.1	มีแผนการป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยด้วยการจัดการประเด็นปัญหาขององค์กร					
15.2	มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วด้วยการสื่อสารภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง					
15.3	มีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยการจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต					
15.4	มีการเร่งฟื้นฟูความเชื่อมั่นให้กลับคืนมาเพื่อให้เป็นที่ยอมรับด้วยการจัดการชื่อเสียง					
16.	การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (Issue & crisis management)					
16.1	มีแผนรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย					
16.2	หากเกิดวิกฤตขึ้นสามารถจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
16.3	สามารถกอบกู้ชื่อเสียงที่เสียหายจากวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคและปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงองค์กร

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามต่อไปนี้ที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ**ปัญหาและอุปสรรคและปัจจัยความสำเร็จ**ต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเด็นต่อไปนี้อย่างไรบ้าง

1.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านองค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร:

กลยุทธ์มหาวิทยาลัย.....

.....

อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย.....

.....

ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย.....

แบรนด์มหาวิทยาลัย.....

การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์.....

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย.....

1.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการชื่อเสียงองค์กร:

การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย.....

การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย.....

การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย.....

การยอมรับชื่อเสียงมหาวิทยาลัย.....

1.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านมุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร:

ความรับผิดชอบต่อสังคม.....

การจัดการสิ่งแวดล้อม.....

การจัดการความเสี่ยงองค์กร.....

การจัดการความขัดแย้ง.....

การจัดการทรัพยากรบุคคล.....

การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต.....

1.4 ปัจจัยความสำเร็จต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่

2. ท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ เกี่ยวกับข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอะไรบ้าง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน



เครื่องมือวิจัยชุดที่ 5

แผนภูมิวงล้ออนาคต ทิศทาง แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
คำชี้แจง

1. แผนภูมิวงล้ออนาคต ทิศทาง แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) นำเสนอกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. แผนภูมิวงล้ออนาคตฯ เป็นเครื่องมือวิจัยใช้สำหรับเก็บข้อมูลทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทั้งจากภายในและภายนอกรวมทั้งสิ้น 9 คน ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (1 คน) อาจารย์/นักวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2 คน) และบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2 คน) ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ (2 คน) และสื่อมวลชน (2 คน)

3. จากแผนภูมิวงล้ออนาคตฯ ที่กำหนดให้ โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทาง แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2569) ในประเด็นต่อไปนี้ในความหมายที่เชื่อมโยงกับอุดมศึกษา

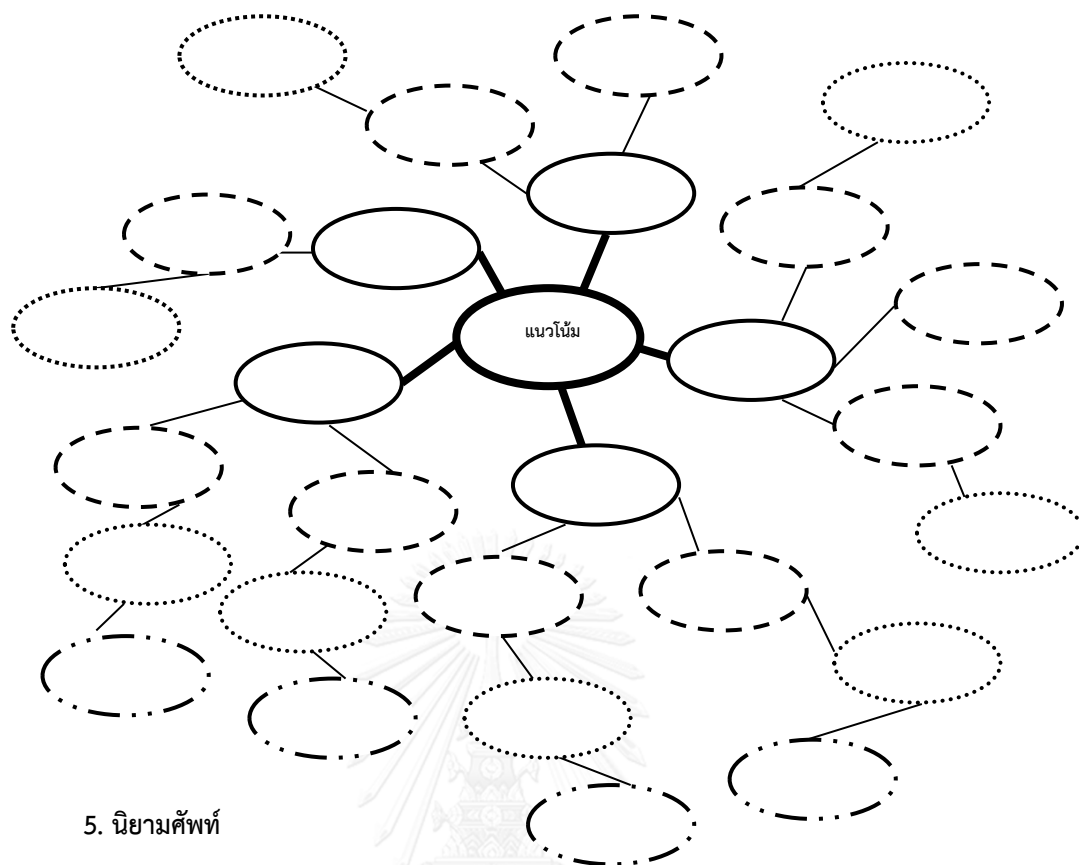
3.1 องค์ประกอบชื่อเสียง ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity/uniqueness) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) แบรินด์องค์กร (Corporate brand) การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ (Corporate communication & Public relations) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders/Audiences)

3.2 การจัดการชื่อเสียงองค์กร ได้แก่ การสร้างชื่อเสียงองค์กร (Building reputation) การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร (Maintaining/Sustaining reputation) การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร (Recovering reputation) การยอมรับชื่อเสียงองค์กร (Recognition)

3.3 มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource management) การจัดการความเสี่ยง (Risk management) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (Issue & crisis management) และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental management)

3.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมาย และประเด็นอื่น ๆ (ถ้ามี)

4. โปรดใช้คำถามจากข้อ 1 และ ข้อ 2 (หน้า 4-9) ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทาง แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2569)



5. นิยามศัพท์

ชื่อเสียงองค์กร หมายถึง ความคิดหรือการกล่าวถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งในทางที่ดีและ/หรือในทางที่ไม่ดี ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรม แนวทางการดำเนินงาน หรือการกระทำของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้มาทั้งทางตรงและทางอ้อม

การจัดการชื่อเสียง หมายถึง แนวทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง ตามกลยุทธ์เป้าหมายที่กำหนด โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และแบรนด์องค์กร

การสร้างชื่อเสียง หมายถึง การดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์/การจัดการองค์กร ผู้บริหารมหาวิทยาลัย การเงิน การตลาด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การเรียนการสอน การวิจัย/การบริการวิชาการ และอื่น ๆ

การธำรงรักษาชื่อเสียง หมายถึง การบำรุงดูแลให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยที่ดีคงอยู่ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การฟื้นฟูชื่อเสียง หมายถึง การกอบกู้ให้ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่เสียหายให้กลับคืนมาใหม่ดังเดิมในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การยอมรับชื่อเสียง หมายถึง ระดับการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต่อสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

อัตลักษณ์องค์กร หมายถึง ตัวตนของมหาวิทยาลัยที่สร้างขึ้นตามค่านิยมหรือความเชื่อที่ต้องการจะเป็นและนำเสนอต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

เอกลักษณ์องค์กร หมายถึง ตัวตนของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับซึ่งสะท้อนถึงลักษณะที่โดดเด่นหรือแตกต่างในทางที่ดีและไม่สามารถหาได้จากมหาวิทยาลัยอื่น

ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพของมหาวิทยาลัยที่ปรากฏต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับจากผลการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย

แบรนด์องค์กร หมายถึง ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับรู้จากประสบการณ์โดยรวมที่ได้สัมผัสหรือเห็นผ่านการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม จากผลการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย เช่น ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ นักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต เป็นต้น

กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียง หมายถึง แนวทางและวิธีการดำเนินการของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุผลเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่มาวิทยาลัยราชภัฏต้องการจะเป็นในอีก 10 ปีข้างหน้าในอนาคตเพื่อให้บรรลุถึงชื่อเสียงที่ดี

พันธกิจ หมายถึง สิ่งที่มาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่มาวิทยาลัยราชภัฏต้องการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และสะท้อนให้เห็นด้วยผลการดำเนินงาน

เป้าหมาย หมายถึง วัตถุประสงค์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งบอกลถึงทิศทางหรือความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร

ทิศทาง หมายถึง ความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร

แนวโน้ม เป็นแนวทางที่น่าจะเป็นไปในทางใดทางหนึ่ง / แนวทางที่ควรดำเนินไป / สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่มาวิทยาลัยราชภัฏควรทำเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

1. ท่านคิดว่า**ทิศทาง** **แนวโน้ม** และ**แนวทาง**การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏเมื่อพิจารณาภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา (การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ในประเด็นต่อไปนี้ เป็นอย่างไร

1.1 **องค์ประกอบชื่อเสียง** ได้แก่

1.1.1 **กลยุทธ์องค์กร** (Corporate strategy)

ทิศทาง.....

.....

แนวโน้ม.....

.....

แนวทาง.....

.....

1.1.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity/uniqueness)

ทิศทาง.....

แนวนโยบาย.....

แนวทาง.....

1.1.3 ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)

ทิศทาง.....

แนวนโยบาย.....

แนวทาง.....

1.1.4 แบรินด์องค์กร (Corporate brand)

ทิศทาง.....

แนวนโยบาย.....

แนวทาง.....

1.1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ (Corporate communication & Public relations)

ทิศทาง.....

แนวนโยบาย.....

แนวทาง.....

1.1.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders/Audiences)

ทิศทาง.....

แนวนโยบาย.....

แนวทาง.....

1.2 การจัดการชื่อเสียงองค์กร ได้แก่

1.2.1 การสร้างชื่อเสียงองค์กร (Building reputation)

ทิศทาง.....

แนวโน้มน.....

แนวทาง.....

1.2.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร (Maintaining/Sustaining reputation)

ทิศทาง.....

แนวโน้มน.....

แนวทาง.....

1.2.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร (Recovering reputation)

ทิศทาง.....

แนวโน้มน.....

แนวทาง.....

1.2.4 การยอมรับชื่อเสียงองค์กร (Recognition)

ทิศทาง.....

แนวโน้มน.....

แนวทาง.....

1.3 มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร ได้แก่

1.3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ที่ส่งผลต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ทิศทาง.....

แนวโน้มน.....

แนวทาง.....

1.3.2 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental management) ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ทิศทาง.....

แนวโน้ม.....

แนวทาง.....

1.3.3 การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource management) ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ทิศทาง.....

แนวโน้ม.....

แนวทาง.....

1.3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk management) ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ทิศทาง.....

แนวโน้ม.....

แนวทาง.....

1.3.5 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ทิศทาง.....

แนวโน้ม.....

แนวทาง.....

1.3.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (Issue & crisis management) ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ทิศทาง.....

แนวโน้ม.....

แนวทาง.....

- 1.4 ประเด็นอื่น ๆ (ถ้ามี).....
2. ท่านคิดว่า **ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทางการจัดการ**ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 10 ปีข้างหน้าเมื่อพิจารณาภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา (การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ในแต่ละประเด็นต่อไปนี้ว่าควรเป็นอย่างไร
- 2.1 วิสัยทัศน์
- ทิศทาง.....
-
- แนวโน้ม.....
-
- แนวทาง.....
-
- 2.2 พันธกิจ
- ทิศทาง.....
-
- แนวโน้ม.....
-
- แนวทาง.....
-
- 2.3 ค่านิยม
- ทิศทาง.....
-
- แนวโน้ม.....
-
- แนวทาง.....
-
- 2.4 เป้าหมาย
- ทิศทาง.....
-
- แนวโน้ม.....
-
- แนวทาง.....
-

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน



แบบสัมภาษณ์สภาพแวดล้อมและทิศทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทิศทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์แนวคิดกระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา

2) ศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) นำเสนอกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. แบบสัมภาษณ์สภาพแวดล้อมและทิศทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2 คน) อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (2 คน) ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ/ผู้สื่อข่าวสายการศึกษา (3 คน) และผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏจากภาครัฐและภาคเอกชน (5 คน) รวมทั้งสิ้น 12 คน

3. แบบสัมภาษณ์มีจำนวน 11 หน้า และ 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทิศทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 3 ข้อ

4. **นิยามศัพท์:**

จุดแข็ง (Strength) เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น “ภายใน” มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

จุดอ่อน (Weakness) เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น “ภายใน” มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

โอกาส (Opportunity) เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น “ภายนอก” มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

อุปสรรค (Threat) เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจาก “ภายในและภายนอก” มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

ทิศทาง เป็นความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตว่าต้องการบรรลุอะไร

แนวโน้ม เป็นแนวทางที่น่าจะเป็นไปในทางใดทางหนึ่ง / แนวทางที่ควรดำเนินไป / สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวทาง เป็นทางปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยราชภัฏควรทำหรือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

ชื่อเสียงองค์กร หมายถึง ความคิดหรือการกล่าวถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งในทางที่ดีและ/หรือในทางที่ไม่ดี ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรม แนวทางการดำเนินงาน หรือการกระทำของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้มาทั้งทางตรงและทางอ้อม

การจัดการชื่อเสียง หมายถึง แนวทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการสร้างชื่อเสียง การธำรงรักษาชื่อเสียง การฟื้นฟูชื่อเสียง และการยอมรับชื่อเสียง ตามกลยุทธ์เป้าหมายที่กำหนดโดยเชื่อมโยงกับอัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และแบรนด์องค์กร

การสร้างชื่อเสียง หมายถึง การดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์/การจัดการองค์กร ผู้บริหารมหาวิทยาลัย การเงิน การตลาด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย การเรียนการสอน การวิจัย/การบริการวิชาการ และอื่น ๆ

การธำรงรักษาชื่อเสียง หมายถึง การบำรุงดูแลให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ดีคงอยู่ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การฟื้นฟูชื่อเสียง หมายถึง การกอบกู้ให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เสียหายให้กลับคืนมาใหม่ดังเดิมในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การยอมรับชื่อเสียง หมายถึง ระดับการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต่อสภาพการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

อัตลักษณ์องค์กร หมายถึง ตัวตนของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สร้างขึ้นตามค่านิยมหรือความเชื่อที่ต้องการจะเป็นและนำเสนอต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

เอกลักษณ์องค์กร หมายถึง ตัวตนของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการยอมรับซึ่งสะท้อนถึงลักษณะที่โดดเด่นหรือแตกต่างในทางที่ดีและไม่สามารถหาได้จากมหาวิทยาลัยอื่น

ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ปรากฏต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับรู้จากผลการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัย

แบรนด์องค์กร หมายถึง ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับรู้จากประสบการณ์โดยรวมที่ได้สัมผัสหรือเห็นผ่านการดำเนินงาน พฤติกรรมหรือกระทำของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียง หมายถึง แนวทางและวิธีการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผลเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมาย

5. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอในลักษณะภาพรวม เพื่อใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะรักษาข้อมูลเป็นความลับ จะไม่นำเสนอ/เปิดเผยข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อตัวท่านและองค์กรที่ท่านสังกัด

นิตិผู้วิจัย: นางสาวนงคัลลักษณ์ โชติวิทยานินทร์

มือถือ: 087 715 9004

อีเมล: cnongluck295@gmail.com

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

วัน เดือน ปี และเวลาที่สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์

(ผู้สัมภาษณ์บันทึกข้อมูล)

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่งทางการบริหาร

- อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
- ผู้อำนวยการ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
- อื่น ๆ โปรดระบุ

2. ตำแหน่งทางวิชาการ

- อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์
- ศาสตราจารย์
- อื่น ๆ โปรดระบุ

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าสาขา
สถาบัน
- ประเทศ
- ปริญญาโท สาขา
สถาบัน
- ประเทศ
- ปริญญาเอก สาขา
สถาบัน
- ประเทศ
- อื่น ๆ โปรดระบุ

4. ประสบการณ์การบริหารองค์กร/หน่วยงาน (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

- น้อยกว่า 6 ปี
- 6 - 10 ปี
- 11 - 15 ปี
- 16 - 20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทิศทางการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามต่อไปนี้ที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ท่านคิดว่า **จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค**ของการจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏเมื่อพิจารณาภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา (การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ในประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างไ

1.1 **องค์ประกอบชื่อเสียงองค์กร** ได้แก่

1.1.1 กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy)

.....

1.1.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity/ uniqueness)

.....

1.1.3 ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)

.....

1.1.4 แบนด์องค์กร (Corporate brand)

.....

1.1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ (Corporate communication & Public relations)

.....

1.1.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders/Audiences)

.....

1.2 **การจัดการชื่อเสียงองค์กร** ได้แก่

1.2.1 การสร้างชื่อเสียงองค์กร (Building reputation)

.....

1.2.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร (Maintaining/Sustaining reputation)

.....

1.2.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร (Recovering reputation)

.....

1.2.4 การยอมรับชื่อเสียงองค์กร (Recognition)

.....

1.3 มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร ได้แก่

1.3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

.....

1.3.2 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental management)

.....

1.3.3 การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource management)

.....

1.3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk management)

.....

1.3.5 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management)

.....

1.3.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (Issue & crisis management)

.....

2. ท่านคิดว่า **ทิศทาง แนวโน้ม และแนวทาง** การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏเมื่อพิจารณาภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา (การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ในประเด็นต่อไปนี้ เป็นอย่างไร

2.1 **องค์ประกอบชื่อเสียง** ได้แก่

2.1.1 กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy)

.....

2.1.2 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity/uniqueness)

.....

2.1.3 ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)

.....

2.1.4 แบนด์องค์กร (Corporate brand)

.....

2.1.5 การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ (Corporate communication & Public relations)

.....

2.1.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders/Audiences)

.....

2.2 การจัดการชื่อเสียงองค์กร ได้แก่

2.2.1 การสร้างชื่อเสียงองค์กร (Building reputation)

.....

2.2.2 การธำรงรักษาชื่อเสียงองค์กร (Maintaining/Sustaining reputation)

.....

2.2.3 การฟื้นฟูชื่อเสียงองค์กร (Recovering reputation)

.....

2.2.4 การยอมรับชื่อเสียงองค์กร (Recognition)

.....

2.3 มุมมองการจัดการชื่อเสียงองค์กร ได้แก่

2.3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

.....

2.3.2 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental management)

.....

2.3.3 การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource management)

.....

2.3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk management)

.....

2.3.5 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management)

.....

.....

2.3.6 การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต (Issue & crisis management)

.....

.....

2.4 ประเด็นอื่น ๆ (ถ้ามี)

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ทิศทาง และ แนวโน้ม การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 10 ปีข้างหน้าเมื่อพิจารณาภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา (การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ในแต่ละประเด็นต่อไปนี้ควรเป็นอย่างไร

3.1 วิสัยทัศน์

ทิศทาง.....

แนวโน้ม.....

3.2 พันธกิจ

ทิศทาง.....

แนวโน้ม.....

3.3 ค่านิยม

ทิศทาง.....

แนวโน้ม.....

3.4 เป้าหมาย

ทิศทาง.....

แนวโน้ม.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน



แบบสัมภาษณ์วิเคราะห์กรอบการดำเนินการสี่ประการ

คำชี้แจง

1. การวิเคราะห์กรอบการดำเนินการสี่ประการเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และการจัดการชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา 2) ศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ศึกษาแนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) นำเสนอกิจกรรมการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. แบบวิเคราะห์กรอบการดำเนินการสี่ประการเป็นแบบสัมภาษณ์ใช้สำหรับสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (5 คน) อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (3 คน) ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ/ผู้สื่อข่าว (3 คน) และผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏจากภาครัฐและภาคเอกชน (4 คน) รวมทั้งสิ้น 15 คน

3. แบบสัมภาษณ์มีจำนวน 5 หน้า และ 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถาม จำนวน 4 ข้อ

4. **นิยามศัพท์:** กรอบการดำเนินการสี่ประการ (กรอบ “**ตัด - ลด - ยก - สร้าง**” - ERRC)

ตัด (Eliminate) เป็นการพิจารณา**ขจัด**สิ่งที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยออกไป เช่น มหาวิทยาลัยตัดสินใจ**ตัด**สาขาวิชาที่มีผู้เรียนน้อย **ตัด**สายงานการบังคับบัญชาให้สั้นลง เป็นต้น

ลด (Reduce) เป็นการพิจารณา**ลด**ค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่เฉพาะเรื่องการผลิตบัณฑิตเท่านั้นเนื่องจากทุกอย่างมีความเชื่อมโยงกัน เช่น มหาวิทยาลัยตัดสินใจ**ลด**จำนวนอาจารย์และบุคลากร **ลด**จำนวนศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง **ลด**อัตราค่าออกกลางคันของนักศึกษา เป็นต้น

ยก (Raise) เป็นการพิจารณา**ยก**ระดับมาตรฐานให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยการนำมาตราฐานที่เป็นหัวใจหลักมาทำให้แตกต่างและโดดเด่น เช่น มหาวิทยาลัยตัดสินใจ**ยก**ระดับความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ **ยก**ระดับการวิจัยของอาจารย์และนักวิจัย เป็นต้น

สร้าง (Create) เป็นการ**สร้าง**แนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบโจทย์หรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยตัดสินใจ**สร้าง**หลักสูตรใหม่ **สร้าง**เครือข่ายความร่วมมือใหม่กับองค์กรภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

5. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอในลักษณะภาพรวม เพื่อใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะรักษาข้อมูลเป็นความลับ จะไม่นำเสนอ/เปิดเผยข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อตัวท่านและองค์กรที่ท่านสังกัด

นิสิตผู้วิจัย: นางสาวนงศ์ลักษณ์ โชติวิทย์ธานินทร์

มือถือ: 087 715 9004

อีเมล: cnongluck295@gmail.com

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์
ตำแหน่ง
วัน เดือน ปี และเวลาที่สัมภาษณ์
สถานที่สัมภาษณ์
(ผู้สัมภาษณ์บันทึกข้อมูล)

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน ตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่งทางการบริหาร

- อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
- ผู้อำนวยการ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
- อื่น ๆ โปรดระบุ

2. ตำแหน่งทางวิชาการ

- อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์
- ศาสตราจารย์
- อื่น ๆ โปรดระบุ

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าสาขา
สถาบัน ประเทศ.....
- ปริญญาโท สาขา
สถาบัน ประเทศ.....
- ปริญญาเอก สาขา
สถาบัน ประเทศ.....
- อื่น ๆ โปรดระบุ

4. ประสบการณ์การบริหารองค์กร/หน่วยงาน (มากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

- น้อยกว่า 6 ปี
- 6 - 10 ปี
- 11 - 15 ปี
- 16 - 20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการสู่ประการ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามต่อไปนี้ที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา**ตัด** (Eliminate) ออกไปเพื่อเป็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.1 การสอน

.....

.....

1.2 การวิจัย

.....

.....

1.3 การบริการวิชาการ

.....

.....

1.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

.....

.....

2. ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา**ลด** (Reduce) ลงไปเพื่อเป็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 การสอน

.....

.....

2.2 การวิจัย

.....

.....

2.3 การบริการวิชาการ

.....

.....

2.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา**ยกระดับ** (Raise) ให้ดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อเป็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.1 การสอน

3.2 การวิจัย

3.3 การบริการวิชาการ

3.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4. ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันภายใต้ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา**สร้าง** (Create) ขึ้นใหม่เพื่อเป็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 การสอน

4.2 การวิจัย

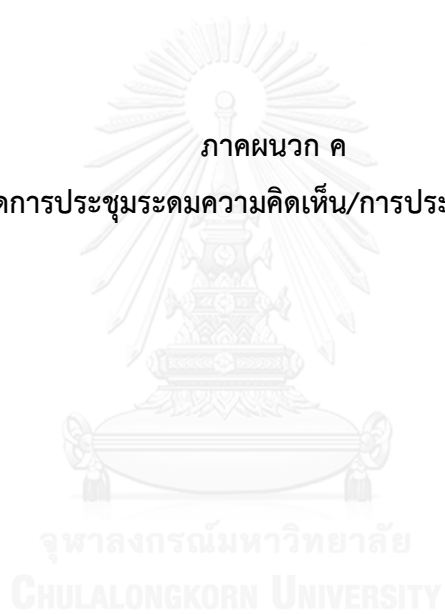
4.3 การบริการวิชาการ

4.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างกำหนดการประชุมระดมความคิดเห็น/การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ



ตัวอย่างกำหนดการประชุมระดมความคิดเห็นด้วยเทคนิควงล้ออนาคต (Future Wheels)

กำหนดการประชุมระดมความคิดเห็นด้วยเทคนิควงล้ออนาคต

เรื่อง “ทิศทาง แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2569”

วันพุธที่ 31 สิงหาคม 2559 เวลา 9.00-12.00 น.

ณ ห้อง 704 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันพุธที่ 31 สิงหาคม 2559 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้อง 704 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทยคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	
8.45 - 9.00 น.	ลงทะเบียนเข้าร่วมประชุม
9.00 - 9.30 น.	กล่าวต้อนรับและชี้แจงรายละเอียดของการประชุม นำเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์โดยสรุป
9.30 - 11.30 น.*	ประชุมระดมความคิดเห็น “ทิศทาง แนวโน้มและแนวทางการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2569”
11.30 - 12.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน

หมายเหตุ

* อาหารว่าง/เบรค เสริ้ระหว่างการประชุมฯ

ตัวอย่างกำหนดการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

กำหนดการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

(ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วันศุกร์ที่ 4 พฤศจิกายน 2559 เวลา 14.00 - 16.00 น.

ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

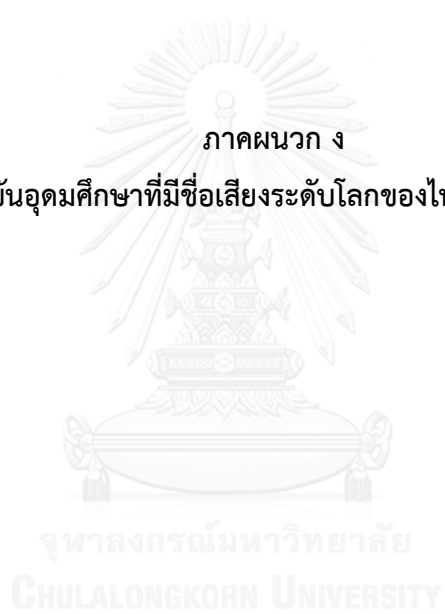
วันศุกร์ที่ 4 พฤศจิกายน 2559 เวลา 14.00 - 16.00 น. ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	
13.45 - 14.00 น.	ลงทะเบียนเข้าร่วมประชุม
14.00 - 14.10 น.	กล่าวต้อนรับและชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสรุป
14.10 - 14.20 น.	นำเสนอข้อมูลโครงการวิจัย ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสรุป โดยนิสิตผู้วิจัย: นางสาวนงศ์ลักษณ์ โชติวิธานินทร์
14.20 - 15.45 น.*	ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ “(ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงฯ
15.45 - 16.00 น.	ผู้ดำเนินการประชุมกล่าวสรุปและปิดการประชุม

หมายเหตุ

* อาหารว่าง/เบรค เสริ้ระหว่างการประชุมฯ

ภาคผนวก ง

ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ 8 มหาวิทยาลัย



ภูมิภาคเอเชีย ประเทศฮ่องกง:

1. มหาวิทยาลัยฮ่องกง (The University of Hong Kong: HKU)

มหาวิทยาลัยฮ่องกงเป็นมหาวิทยาลัยรัฐแห่งแรกของฮ่องกง ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 มีนาคม ค.ศ. 1911 (พ.ศ. 2454) แต่เปิดการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 11 มีนาคม ค.ศ. 1912 (พ.ศ. 2455) โดยมี ดร.ซุน ยัต เซ็น (Sun Yat Sen) เป็นศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง มหาวิทยาลัยฮ่องกงได้รับการยอมรับจากทั่วโลกในฐานะสถาบันการศึกษาที่เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาวิชาทางมนุษยศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และชีววิทยาทางการแพทย์ (Biomedicine) ปีการศึกษา 2014-15 (พ.ศ. 2557-58) มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาจำนวน 27,933 คน แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี 16,187 คน และระดับปริญญาโทและเอก 11,746 คน จำนวนศิษย์เก่าทั้งหมด (ณ เดือนมิถุนายน 2015/2558) 188,683 คน ปีงบประมาณ 2014 (พ.ศ. 2557) มหาวิทยาลัยฮ่องกงมีเงินกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment fund) จำนวน 239 พันล้านเหรียญดอลลาร์ฮ่องกง หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 1,053,990 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2015 (พ.ศ. 2558) จำนวน 243 พันล้านเหรียญดอลลาร์ฮ่องกง หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 1,071,630 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 4.41 บาท) และในปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มหาวิทยาลัยฮ่องกงมีอายุ 105 ปี

คณะที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยฮ่องกงประกอบด้วยคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ คณะธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีบัณฑิตวิทยาลัย และคณะวิชาชีพและการศึกษาต่อเนื่อง (School of Professional and Continuing Education)

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยฮ่องกงยังมีหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ (Master of Business Administration หรือ MBA) ที่มีชื่อเสียงเป็นอันดับหนึ่งของเอเชีย จากผลการจัดอันดับของนิตยสารดิอีโคโนมิสต์ (The Economist) เมื่อปี 2013 (พ.ศ. 2556) พบว่าหลักสูตร MBA ของมหาวิทยาลัยฮ่องกงครองอันดับหนึ่งในเอเชียเป็นเวลาติดต่อกันถึง 4 ปี และในปี 2014 (พ.ศ. 2557) หลักสูตร MBA ได้รับการยอมรับระดับโลกโดยมีผลการจัดอันดับที่ 24 ของโลก

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยฮ่องกงคือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษานานาชาติชั้นนำของภูมิภาคเอเชีย (A leading international institution of higher learning in Asia) ที่พยายามดึงดูดและบำรุงดูแลนักวิชาการที่โดดเด่นจากทั่วโลกจากความเป็นเลิศและนวัตกรรมด้านการสอนและการเรียนรู้ การวิจัยและการแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้า และการสร้างผู้นำระดับโลก การให้ความสำคัญกับภูมิภาค และการมีส่วนร่วมกับจีน

พันธกิจของมหาวิทยาลัยฮ่องกง มี 8 ข้อ คือ

- 1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงทั้งด้านวิชาการ สิ่งปฏิบัติสืบต่อกันมา และจุดแข็งเข้าด้วยกัน
- 2) จัดการศึกษาให้ครอบคลุม (Comprehensive education) พัฒนานักศึกษาให้มีภูมิปัญญาและจุดแข็งแห่งตน ตลอดจนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้กับชุมชน
- 3) ผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้รู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิต ซื่อสัตย์ มีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำและเป็นนักสื่อสารในสาขาวิชาที่เรียน
- 4) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและรักษานักวิชาการ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
- 5) จัดสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย ส่งเสริมสุขภาพและความมั่นคงในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในการสอน การเรียนรู้ และการวิจัยของมหาวิทยาลัย
- 6) มีส่วนร่วมกับการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางการวิจัยทั้งในและข้ามศาสตร์ที่มีผลกระทบสูง
- 7) มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- 8) เป็นจุดรวมของภูมิปัญญาและความก้าวหน้าทางวิชาการทั้งในฮ่องกง จีน และเอเชีย

กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฮ่องกงจัดทำขึ้นเพื่อใช้พัฒนามหาวิทยาลัยระหว่างปี 2009-2014 (2009-2014 Strategic Development) เน้นถึงความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้งระดับโลกและระดับภูมิภาค และการสร้างชุมชนที่เป็นเลิศ (Community of excellence) โดยกำหนดเป็น 3 กลยุทธ์หลัก (Strategic themes) เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย คือ 1) การเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักศึกษา 2) การพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรม และ 3) การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำชุมชนของภูมิภาค

สำหรับแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์หลักทั้ง 3 ประการ มีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักศึกษา

1. มุ่งสรรหานักศึกษาที่โดดเด่นและเก่ง และเน้นความหลากหลายของนักศึกษา
2. ลงทุนปฏิรูปหลักสูตร
3. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางการศึกษาและสนับสนุนนักศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรม

1. สรรหาและรักษาบุคลากรที่โดดเด่นและเก่ง
2. เน้นลงทุนหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างมีกลยุทธ์
3. สร้างความเข้มแข็งให้กับคุณภาพการวิจัยระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะงานวิจัยระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต และ

สร้างนักวิชาการและนักวิจัยรุ่นใหม่

กลยุทธ์ที่ 3 การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำชุมชนของภูมิภาค

1. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เข้มแข็ง
2. สาธิตภาวะผู้นำชุมชนในภูมิภาคในสาขาวิชาต่าง ๆ ด้วยการเพิ่มคุณภาพ ขอบเขต และผลกระทบจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้
3. เห็นคุณค่าของการให้ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้
4. บรรจุการแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ในหลักสูตร

เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางวิชาการ การวิจัย และการแลกเปลี่ยนความรู้ตามที่กำหนด มหาวิทยาลัยบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมสนับสนุนตามวิสัยทัศน์ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความรับผิดชอบต่อทางการเงินภายใต้หลักการเพื่อความอยู่รอด ด้วยค่านิยมเช่นนี้จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย

มหาวิทยาลัยเน้นการจัดการจัดลำดับความสำคัญ (Priorities) ที่จะดำเนินการสิ่งใดก่อนหลังครอบคลุมตั้งแต่การรับนักศึกษาที่เก่งเป็นเลิศเข้าเรียน (We admit the BEST STUDENTS) การสร้างมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลายและความเป็นนานาชาติ (We create a campus of diversity and INTERNATIONAL OUTLOOK) การส่งมอบการสอนที่มีคุณภาพ (We deliver QUALITY TEACHING) และการสร้างความเป็นเลิศในงานวิจัย (We excel in RESEARCH) โดยมหาวิทยาลัยมีการจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการวัดประเมินเพื่อมุ่งสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก

ดร.วิคเตอร์ เค เค ฟัง (Dr Victor K K Fung, Chairman of Council) อดีตนายกสภามหาวิทยาลัยฮ่องกง ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งระหว่าง ค.ศ. 2001-2009 (พ.ศ. 2544-2552) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วของโลก ศตวรรษที่ 21 อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนทำให้ไม่มีพื้นที่ว่างพอสำหรับความพึงพอใจให้กับมหาวิทยาลัย ความมีชื่อเสียงระดับนานาชาติของมหาวิทยาลัยฮ่องกงสะท้อนจากผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีอันดับทั้งระดับภูมิภาคและระดับโลก มหาวิทยาลัยจึงต้องแสวงหาความเป็นเลิศและผลการจัดอันดับที่ดีขึ้นต่อไป มหาวิทยาลัยต้องตรวจสอบบทบาทของตนเองใหม่เป็นระยะ ๆ และสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic directions) ล่าสุดที่จะนำมาใช้พัฒนามหาวิทยาลัย (The University of Hong Kong, 2009: 2)

ตัวอย่างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฮ่องกงอย่างเป็นรูปธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยด้านการวิจัยคือ จากการประชุมเครือข่ายห้องสมุดกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิกของ OCLC ครั้งที่ 6 (OCLC - Online Computer Library Center 6th Asia Pacific Regional Council 2014 Membership Conference) เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2557 ในหัวข้อ “Collaborative Management of Institutional Assets: The University of Hong Kong’s CRIS” (Current Research Information System: CRIS) นายเดวิด ปาล์มเมอร์ (Mr. David Palmer) ซึ่งมีตำแหน่ง Associate University Librarian for

Digital Strategies & Technical Services and Principal Investigator for The HKU Scholars Hub at The University of Hong Kong กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า

“ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยฮ่องกงเกิดจาก ‘ชื่อเสียงของนักวิชาการแต่ละคน’ ซึ่งทางมหาวิทยาลัยเล็งเห็นคุณค่าในสิ่งนี้ จึงพยายามพัฒนาและเผยแพร่ชื่อเสียงของนักวิชาการเหล่านั้น โดยทำให้แน่ใจว่าข้อมูลที่เผยแพร่สู่ภายนอกมีความถูกต้องแม่นยำ ทั้งนี้ ในการธำรงรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย นอกจากการจัดเก็บตัวผลงานวิจัยที่ดีแล้วยังต้องจัดเก็บข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น รายชื่อผู้วิจัยหรือผู้ร่วมวิจัย สถาบันที่ให้ความสนับสนุนการวิจัย ตลอดจนแหล่งเงินทุนวิจัยต่าง ๆ เป็นต้น” (Chanpen, 2014)

นอกจากนี้ นายปีเตอร์ แมธติสัน (Peter Mathieson) อธิการบดีมหาวิทยาลัยฮ่องกงคนปัจจุบัน กล่าวว่ามหาวิทยาลัยฮ่องกงเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เก่าแก่ที่สุดของฮ่องกง ได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้นำด้านการวิจัย และเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive university) ซึ่งไม่ว่ามหาวิทยาลัยจะมีความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนตนเองให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกอย่างไร แต่มีสิ่งหนึ่งที่มหาวิทยาลัยยังคงยึดมั่นไม่เคยเปลี่ยนแปลงคือ การให้ความสำคัญกับ “คน” ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุดของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า และเพื่อนร่วมวิชาชีพ ถ้าหากเราพร้อมมือกันมหาวิทยาลัยก็จะก้าวเดินต่อไปในอนาคตอย่างมั่นใจทั้งการจัดการศึกษา การวิจัย ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมกับประชาชนทั้งระดับภูมิภาคและระดับโลก

โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยฮ่องกง ประกอบด้วยคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต่าง ๆ ได้แก่ Chancellor, Pro-Chancellor, President & Vice-Chancellor, Provost & Deputy Vice Chancellor, Executive Vice-President (Administration & Finance), Vice-President & Pro-Vice-Chancellor (Teaching & Learning), Vice President & Pro-Vice-Chancellor (Research), Vice-President & Pro-Vice-Chancellor (Global), Vice-President & Pro-Vice-Chancellor (Institutional Advancement), Treasurer และ Dean of Faculties

สำหรับผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ (The Times Higher Education World Reputation Rankings) ที่เผยแพร่ผลสำรวจครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2010 (พ.ศ. 2553) ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันปี 2016 (พ.ศ. 2559) จำนวน 6 ครั้ง พบว่ามหาวิทยาลัยฮ่องกงอยู่อันดับที่ 42 39 36 43 51-60 และ 45 ตามลำดับ โดยภาพรวมผลการจัดอันดับที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยฮ่องกงคือ อันดับที่ 36 (ปี 2013/2556) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยฮ่องกงยังมีผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างอันดับที่ 1 ถึง 200 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของสถาบันอื่น ๆ อีกด้วย

ประเทศสิงคโปร์:

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยาง (Nanyang Technological University: NTU)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยางเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ใหญ่เป็นอันดับสองของประเทศสิงคโปร์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1981 (พ.ศ. 2524) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยางนับว่าเป็นวิทยาลัยทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่ใหญ่ที่สุดของโลก และมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยางเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกและมีวิทยาเขต 3 แห่งคือ Yunnan Garden Campus, NTU@one-north และ Novena Campus ปีการศึกษา 2014-15 (พ.ศ. 2557-58) มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาจำนวน 32,699 คน แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี 23,713 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 8,986 คน และมีศิษย์เก่าจำนวน 190,200 คน จาก 139 ประเทศทั่วโลก ปีงบประมาณ 2014 (พ.ศ. 2557) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยางมีเงินกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment fund) จำนวน 151 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 3,826.34 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2015 (พ.ศ. 2558) จำนวน 171 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 4,333.14 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 25.34 บาท) และในปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยางเพิ่งมีอายุ 35 ปี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยางจัดการเรียนการสอนแบ่งเป็น 5 วิทยาลัย (Colleges) คือ

1. วิทยาลัยด้านวิศวกรรมศาสตร์ (College of Engineering)
2. วิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์ (College of Science)
3. วิทยาลัยบริหารธุรกิจนันทยาง (Nanyang Business School/College of Business)
4. วิทยาลัยด้านมนุษยศาสตร์ อักษรศาสตร์ และสังคมศาสตร์ (College of Humanities, Arts, and Social Sciences)

5. บัณฑิตวิทยาลัย (Interdisciplinary Graduate School)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยังยังมีสถาบันในกำกับ (Autonomous institutes) ที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1. National Institute of Education (NIE) เป็นสถาบันฝึกหัดครู
2. S Rajaratnam School of International Studies (RSIS) จัดการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
3. วิทยาลัยแพทยศาสตร์ ลี กอง เชียง (Lee Kong Chian School of Medicine) เปิดรับนักศึกษาแพทย์ครั้งแรกเมื่อปี 2013 (พ.ศ. 2556)

วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยังคือ เป็นมหาวิทยาลัยที่ยิ่งใหญ่ของโลกทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สร้างผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ผู้ประกอบการผ่านการจัดการศึกษาที่กว้าง (Broad education) และหลากหลายของสาขาวิชา (Diverse disciplines) (Nanyang Technological University, 2013: 1) ซึ่งศาสตราจารย์ เบอริล แอนเดอร์สัน (Professor Bertil Andersson) อธิการบดีคนปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยัง กล่าวไว้ว่ามหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางที่สดใสและเรืองรองเพื่อการเรียนรู้และแหล่งบ่มเพาะการวิจัยที่บรรจบกันของสาขาวิชาที่สำคัญที่สุด

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยังเป็นสถาบันอุดมศึกษาของโลกที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติ (Interantional reputation) ทำให้สามารถดึงดูดนักศึกษาที่ดีที่สุดและฉลาดที่สุดจากทั่วโลกเข้ามาศึกษาได้ รวมทั้งนักศึกษาชั้นหัวกะทิของสิงคโปร์ มหาวิทยาลัยมุ่งเตรียมความพร้อมของนักศึกษาให้ก้าวเข้าสู่โลกของการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก โดยบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นคนที่เก่งรอบด้าน (Versatile) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) มีสมรรถนะทางสังคม (Socially competent) และเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลายได้ไม่ยาก (At ease with different cultures)

กลยุทธ์สำคัญในการบ่มเพาะนักศึกษาให้มีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นคือ การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นและครอบคลุม รวมถึงการส่งเสริมการใช้ชีวิตนักศึกษาให้สมบูรณ์ เปิดโอกาสให้นักศึกษาเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ และมีโอกาสสัมผัสกับสภาพแวดล้อมแบบนานาชาติ ตลอดจนพัฒนาเนื้อหาของบทเรียนต่าง ๆ ที่รองรับโลกศตวรรษที่ 21 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อช่วยพัฒนานักศึกษาให้มีความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking) และทักษะการสื่อสาร (Communication skills)

บัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยังเป็นที่ต้องการของนายจ้างมาก นักศึกษาบางคนได้รับการทาบทามให้เข้าทำงานตั้งแต่ยังเป็นนักศึกษาฝึกงาน นักศึกษาบางคนก็ได้รับโอกาสไปทำงานที่ต่างประเทศ และบางคนเป็นผู้ประกอบการที่สามารถสร้างงานให้กับผู้อื่นทำ บัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยังยังเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากนายจ้างด้วยว่าเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรม (Culturally-intelligent) เนื่องจากหลักสูตรการเรียนการสอนจำนวนมากของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ ทำให้นักศึกษามีมุมมองระดับโลก (Global perspectives)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยังเป็นสถาบันอุดมศึกษาเน้นการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้นและเพื่อประโยชน์สุขของมวลมนุษยชาติ มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนโลกนี้จริง ๆ โดยทำงานร่วมกับผู้เล่นหลักภาคอุตสาหกรรม (Major industry players) และองค์กรวิจัยต่าง ๆ (Research organisations) ตัวอย่างสถาบันเทคโนโลยีชั้นนำที่มีการจัดตั้งห้องปฏิบัติการวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัย เช่น บริษัทระบบอิเล็กทรอนิกส์เทเลส (Thales) บริษัทรถยนต์โรลส์-รอยซ์ (Rolls-Royce) เป็นต้น ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีความเชื่อว่ากุญแจสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่คือ การศึกษาและการค้นคว้าวิจัยแบบสหวิทยาการ

กลยุทธ์การวิจัยที่มหาวิทยาลัยจัดทำเป็นพิมพ์เขียว 2015 (NTU 2015 Strategic Blueprint) เน้นการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศใน 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ ความยั่งยืน (Sustainability) สุขภาพ (Healthcare) สื่อใหม่ (New media) นวัตกรรม (Innovation) และโลกตะวันออก-ตะวันตก (East-West research) คณาจารย์และนักวิจัยของมหาวิทยาลัยหลายท่านเป็นผู้ที่ผลักดันให้ประเทศสิงคโปร์มีชื่อเสียงทั่วโลกผ่านการค้นคว้าวิจัยด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดและการบูรณาการข้ามศาสตร์

โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยัง ประกอบด้วย

- 1) Board of Trustees 21 คน เป็นเสาหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยโดยมีหน้าที่สำคัญคือ การกำหนดทิศทางกลยุทธ์กว้าง ๆ (Broad strategic directions) ให้กับมหาวิทยาลัย
- 2) คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

อธิการบดี (President) เป็นหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Principal Executive) หรือเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย (Chief Executive Officer)

Provost เป็นเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงดูแลงานวิชาการและการเงิน แต่งตั้งโดยอธิการบดีโดยความเห็นชอบของ Board of Trustees หน้าที่ความรับผิดชอบของ Provost เช่น พัฒนางานวิชาการ การเรียนการสอน การวิจัย รวมถึงการพัฒนาคณาจารย์ ชีวิตนักศึกษา การสร้างความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศ และสนับสนุนงานบริหาร ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดี (President) กรณีที่ท่านติดภาระกิจ

นอกจากนี้ ยังมีผู้ช่วยอธิการบดี (Deputy President), Chief of Staff and Vice President (Research), Vice President (International Affairs), Vice President (Education Strategies), Senior Associate Provost (Undergraduate Education), Associate Provost (Faculty Affairs), Associate Provost (Graduate Education), Associate Provost (Graduate Education) ผู้อำนวยการ/คณบดีสถาบันในกำกับ (Directors/Deans of Autonomous Institutes) คณบดี (College Deans) ประธานคณะ (School Chairs) และหัวหน้าภาค/สถาบัน (Heads of administrative departments/institutes)

ปี 2014 (พ.ศ. 2557) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้รับการจัดอันดับว่าเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่มีอายุต่ำกว่า 50 ปี ที่ดีที่สุดของโลก (The World's Best Young Universities / Universities Below the Age of 50) อันดับที่ 1 จากผลการจัดอันดับ QS University Rankings: Top 50 Under 50 2014 ของ Quacquarelli Symonds (QS) และอันดับที่ 5 จาก The 100 Under 50 Universities 2014 ของ Times Higher Education

สำหรับผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ (The Times Higher Education World Reputation Rankings) ที่เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2010 (พ.ศ. 2553) ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันปี 2016 (พ.ศ. 2559) จำนวน 6 ครั้ง พบว่า ปี 2010-11 2014 และ 2015 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีอยู่อันดับที่ 91-100 ปี 2012 และ ปี 2016 อยู่อันดับที่ 81-90 และปี 2013 อยู่อันดับที่ 71-80 โดยภาพรวมผลการจัดอันดับที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีคือ อันดับที่ 71-80 (ปี 2013/2556) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรียังมีผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างอันดับที่ 1 ถึง 200 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของสถาบันอื่น ๆ อีกด้วย

ภูมิภาคยุโรป ประเทศสหราชอาณาจักร:

3. มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (University of Oxford: UOX)

มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่เก่าแก่ที่สุดของประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ ตั้งอยู่ที่เมืองออกซฟอร์ด ประเทศสหราชอาณาจักร ไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยก่อตั้งขึ้นเมื่อใด แต่มีหลักฐานพบว่าเริ่มสอนหนังสือตั้งแต่ ค.ศ. 1096 (พ.ศ. 1639) มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีวิทยาลัยในสังกัดทั้งหมด 38 แห่ง โดยแบ่งการเรียนการสอนเป็น 4 สาขา ได้แก่ มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์การแพทย์ และสังคมศาสตร์ ปีการศึกษา 2014-15 (พ.ศ. 2557-58) มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาจำนวน 22,346 คน แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี 11,703 คน ระดับสูงกว่าปริญญาตรี 10,171 คน และอื่น ๆ 472 คน และมีศิษย์เก่าทั่วโลกที่เข้มแข็งจำนวน 60,000 คน ปีงบประมาณ 2014 (พ.ศ. 2557) มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดมีเงินกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment fund) จำนวน 1,488 ล้านดอลลาร์อังกฤษ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 68,106 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2015 (พ.ศ. 2558) จำนวน 1,897 ล้านดอลลาร์อังกฤษ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 86,826 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 45.77 บาท) และในปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดมีอายุ 920 ปี

ระบบการศึกษาและวัฒนธรรมการใช้ชีวิตของนักศึกษาและครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด เรียกว่า **Collegiate system** ซึ่งถือเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นชุมชนทางวิชาการที่หลากหลาย (Interdisciplinary academic community) ที่นักศึกษาและอาจารย์จากหลาย ๆ ประเทศที่ต่างเชื้อชาติ ต่างภาษาและวัฒนธรรมมาอยู่ร่วมกัน แล้วช่วยเหลือกันทางวิชาการและก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างผลงานวิจัยข้ามสายวิชา ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำในศาสตร์ต่าง ๆ ระบบนี้ยังเป็นต้นแบบการพัฒนาวิทยาลัยทั้งในสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย และด้วยชื่อเสียงที่โด่งดังของมหาวิทยาลัย ทำให้สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติให้เข้ามาเรียนในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดมีนักศึกษาต่างชาติมากกว่า

8,400 คน หรือเกือบ 40% ของนักศึกษาทั้งหมด แบ่งเป็นนักศึกษาต่างชาติระดับปริญญาตรี 16% และระดับสูงกว่าปริญญาตรีถึง 62% โดยนักศึกษาเหล่านี้มาจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกกว่า 140 ประเทศ

มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดถือเป็นแหล่งผลิตบุคคลชั้นนำที่สำคัญของโลกมากมาย ในภาพรวมศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดที่ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีอังกฤษมี 27 คน ผู้นำประเทศสูงสุด 30 คน นักกีฬารางวัลเหรียญทองโอลิมปิก 120 คน และศิษย์เก่าและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดที่ได้รับรางวัลโนเบลมี 50 คน สำหรับศิษย์เก่าซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง เช่น นายบิล คลินตัน (Bill Clinton) อดีตประธานาธิบดีคนที่ 42 ของสหรัฐอเมริกา สมเด็จพระราชาธิบดีจิกมี เคเซอร์ นัมเกล วังชุก พระมหากษัตริย์แห่งราชอาณาจักรภูฏาน พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) นางออง ซาน ซูจี นักรณรงค์ผู้นิยมประชาธิปไตยและผู้นำพรรคสันนิบาตแห่งชาติเพื่อประชาธิปไตย (National League for Democracy) ของสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และได้รับรางวัลโนเบล สาขาสันติภาพ พ.ศ. 2534 และนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ อดีตนายกรัฐมนตรีคนที่ 27 ของไทย เป็นต้น

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดคือ การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกด้านการวิจัยและการเรียนการสอน พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยคือ การจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกที่ดีที่สุดเยี่ยมสูงสุด (Very finest) และสนับสนุนการวิจัยชั้นนำของโลก (World leading research) มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดมีแผนเชิงกลยุทธ์ 2013-18 (University of Oxford Strategic Plan 2013-18) ที่กำหนดวาระตามระดับความสำคัญ (A high-level agenda) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยคือ 1) เน้นการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก เพื่อนำไปใช้กำหนดนโยบายสาธารณะและสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ 2) เป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตรกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างความโดดเด่นด้านการวิจัยและการเรียนการสอน 3) ปรับโครงสร้างให้สามารถทำงานร่วมกันระหว่างภาควิชา วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย 4) เปิดโอกาสให้กับผู้ที่มีศักยภาพทุกคนสามารถเข้าศึกษาเล่าเรียนได้โดยปราศจากการปิดกั้นหรืออุปสรรคทางการเงิน 5) ผลิตนักศึกษาที่มีคุณภาพ มีค่านิยม ทักษะ และสติปัญญาที่จะนำไปใช้ในการทำงานและใช้ชีวิตในโลกอนาคต ตลอดจนเป็นผู้ที่ติดต่อกับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (A lifelong sense of connection) 6) ให้ความสำคัญกับชุมชนและท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ และ 7) สรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาบุคลากร และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน (University of Oxford, 2012: 2)

มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดยังมีการจัดลำดับความสำคัญ (Priorities) ว่ามหาวิทยาลัยจะดำเนินการอะไรก่อนหลังซึ่งครอบคลุมกลยุทธ์หลัก (Core strategies) ของมหาวิทยาลัยไว้ด้วย คือ 1) การเข้าถึงทั่วโลก (Global reach) เพื่อพัฒนาตำแหน่งของมหาวิทยาลัยในเวทีประชุมระดับโลกเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางภูมิปัญญาผ่านการสื่อสารเชิงรุกเกี่ยวกับความคิดใหม่ที่พัฒนาขึ้นโดยมหาวิทยาลัย หรือการเปิดกว้างทางความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นทั่วโลก และ 2) การสร้างเครือข่าย การสื่อสาร และสหวิทยาการ (Networking, communication, and interdisciplinarity) เพื่อสร้างเข้มแข็งทางวิชาการและพัฒนาความร่วมมือในวิทยาการใหม่

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดยังกำหนดกลยุทธ์เสริม (Enabling strategies) เพื่อช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์หลักบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ การเงิน ทุน และมูลค่าทางการเงิน (Finance, capital, and value for money) อสังหาริมทรัพย์ (Estates) โครงสร้างพื้นฐานทางไอที (IT Infrastructure) ศิษย์เก่าสัมพันธ์และการพัฒนา (Alumni relations and development) บุคลากร (People) โครงสร้างพื้นฐานทั่วไป (Infrastructure) และการเงิน (Finance)

โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดมีประวัติศาสตร์ที่ยาวนานและซับซ้อนมาก ในที่นี้จึงขอกกล่าวเพียงภาพกว้าง ๆ เท่านั้น คือ

1) Congregation เป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุด (the sovereign body) ของมหาวิทยาลัยและปฏิบัติหน้าที่เสมือน “รัฐสภา” มีสมาชิกกว่า 5,000 คน เช่น บุคลากรสายวิชาการ หัวหน้าและสมาชิกของวิทยาลัยต่าง ๆ นักวิจัยอาวุโส เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด และเจ้าหน้าที่บริหาร หน้าที่ความรับผิดชอบของ Congregation คือ อนุมัติกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย พิจารณานโยบายหลัก ๆ ที่เสนอโดยสภา (Council) และสมาชิกของ Congregation และยังทำหน้าที่เลือกสมาชิกเข้าสภาและหน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย และอนุมัติแต่งตั้ง Vice-Chancellor

2) Council เป็น University's principal executive and policy-making body รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายทางวิชาการและทิศทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย บริหารมหาวิทยาลัย และบริหารการเงินและทรัพย์สิน ประกอบด้วยคณะกรรมการ 5 ด้าน

ได้แก่ คณะกรรมการด้านการศึกษา คณะกรรมการด้านการบริหารงานทั่วไป คณะกรรมการด้านบุคลากร คณะกรรมการด้านการวางแผนและจัดสรรทรัพยากร และคณะกรรมการด้านวิจัย

3) Chancellor, Vice-Chancellor และ Pro-Vice-Chancellors

Chancellor เป็นเพียงตำแหน่งในนามไม่มีอำนาจบริหาร ทำหน้าที่เข้าร่วมงานพิธีสำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นหน้าเป็นตาให้กับมหาวิทยาลัย

Vice-Chancellor เป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสของมหาวิทยาลัย ดำรงตำแหน่งวาระละ 7 ปี

Pro-Vice-Chancellors มี 6 คนที่ทำหน้าที่แตกต่างกันในด้านต่าง ๆ คือ Academic Services and University Collections, Development and External Affairs, Education, Personnel and Equality, Planning and Resources, and Research และมีอีก 10 คน จะทำหน้าที่ในนามของ Vice-Chancellor เข้าร่วมพิธีประสาทปริญญาบัตร และประธานเลือกคณะเลือกตั้ง (Electoral boards)

4) Colleges แต่ละวิทยาลัยจะปกครองตนเองตามธรรมเนียมปกร่องที่อนุมัติโดย Privy Council ผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองวิทยาลัยคือ Head of House และ Governing Body ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มเพื่อนวิชาการ (Fellows) นอกจากนี้แต่ละวิทยาลัยยังมี Permanent Private Hall 6 คน

5) Divisions and departments ประกอบด้วย ภาควิชา (Academic department) คณะ (Faculty) และ ศูนย์วิจัย (Research centre) Divisions แบ่งเป็น Humanities; Mathematical, Physical and Life Sciences; Medical Sciences; and Social Sciences ทำงานแบบประจำวัน (Day-to-day) Department for Continuing Education จะมี คณะกรรมการทำงานรับผิดชอบแยกต่างหาก (Separate board)

สำหรับผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ (The Times Higher Education World Reputation Rankings) ที่เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2010 (พ.ศ. 2553) ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันปี 2016 (พ.ศ. 2559) จำนวน 6 ครั้ง พบว่า ปี 2010-11 และ 2012 มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดได้รับการจัดอยู่อันดับที่ 6 ปี 2013 และ 2015 ได้รับการจัดอยู่อันดับที่ 4 และ 3 ตามลำดับ 2014 และ ปี 2016 ได้รับการจัดอยู่อันดับที่ 5 โดยภาพรวมผลการจัดอันดับที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดคือ อันดับที่ 3 (ปี 2015/2558) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดยังมีผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างอันดับที่ 1 ถึง 10 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของสถาบันอื่น ๆ อีกด้วย

4. มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก (The University of Edinburgh: UOE)

มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1582 (พ.ศ. 2125) เป็นมหาวิทยาลัยรัฐที่มีชื่อเสียงด้านการสอนและการวิจัย ตั้งอยู่ที่เมืองเอดินเบิร์ก สก็อตแลนด์ ประเทศสหราชอาณาจักร เป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่เป็นอันดับที่ 6 ของโลกที่ใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน และเป็นหนึ่งในสี่มหาวิทยาลัยโบราณของสก็อตแลนด์ (Scotland's ancient universities) เรียงตามความเก่าแก่จากมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ มหาวิทยาลัยเซนต์แอนดริวส์ (ค.ศ. 1410) มหาวิทยาลัยกลาสโกว์ (ค.ศ. 1451) มหาวิทยาลัยเบอร์ตัน (ค.ศ. 1495) และมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก (ค.ศ. 1582) ปีงบประมาณ 2014 (พ.ศ. 2557) มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กมีเงินกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment fund) ที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 3 รองจากมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์และมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด จำนวน 298 ล้านปอนด์อังกฤษ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 13,639.46 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2015 (พ.ศ. 2558) จำนวน 317 ล้านปอนด์อังกฤษ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 14,509.09 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 45.77 บาท) และในปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กมีอายุ 434 ปี

มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กเป็นสมาชิกของกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกคือ กลุ่มรัสเซล (Russell Group) กลุ่มโคอิมบรา (Coimbra Group) LERU (League of European Research Universities) และ Universitas 21

กลุ่มรัสเซลเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัยขนาดใหญ่ 18 แห่ง ในสหราชอาณาจักรที่ได้รับงบประมาณด้านการวิจัยอยู่ใน 20 อันดับแรกของประเทศ

กลุ่มโคอิมบรา ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1985 (พ.ศ. 2528) เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยพหุวิทยาการในยุโรปที่ก่อตั้งมานานและมีมาตรฐานสูงระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กนับเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเดียวของสกอตแลนด์และมหาวิทยาลัยแห่งเดียวของสหราชอาณาจักรนอกเหนือจากมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์และมหาวิทยาลัยอ็อกฟอร์ดที่เป็นสมาชิกของกลุ่มโคอิมบรา

LERU ก่อตั้งเมื่อปี 2002 (พ.ศ. 2545) เป็นการรวมตัวกันของมหาวิทยาลัยวิจัยบางแห่งที่มีชื่อเสียงที่สุดในยุโรป

Universitas 21 ก่อตั้งเมื่อ ค.ศ. 1997 (พ.ศ. 2540) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของโลกเพื่อศตวรรษที่ 21

มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กมีการจัดการเรียนการสอนแบ่งออกเป็น 3 วิทยาลัย (Colleges) และภายใต้วิทยาลัยจะมี 20 คณะ (Schools) คือ

วิทยาลัย (Colleges) ได้แก่ วิทยาลัยอักษรศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ (College of Arts, Humanities & Social Sciences) วิทยาลัยแพทยศาสตร์และสัตวแพทยศาสตร์ (College of Medicine & Veterinary Medicine) และวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ (College of Science & Engineering) คณะ (Schools) ได้แก่ คณะชีววิทยา (School of Biological Sciences) คณะธุรกิจ (School of Business) คณะเคมี (School of Chemistry) คณะเทววิทยา (School of Divinity) คณะเศรษฐศาสตร์ (School of Economics) คณะศิลปะ (Edinburg College of Art) คณะแพทยศาสตร์ (Edinburg Medical School) คณะศึกษาศาสตร์ (The Moray House School of Education) คณะวิศวกรรมศาสตร์ (School of Engineering) คณะภูมิศาสตร์ (School of GeoScience) คณะสุขภาพทางสังคมศาสตร์ (School of Health in Social Science) คณะประวัติศาสตร์คลาสสิก และโบราณคดี (School of History, Classics and Archaeology) คณะสารสนเทศศาสตร์ (School of Informatics) คณะนิติศาสตร์ (School of Law) คณะวรรณคดี ภาษาและวัฒนธรรม (School of Literatures, Languages, and Cultures) คณะคณิตศาสตร์ (School of Mathematics) คณะปรัชญา จิตวิทยา และศาสตร์ด้านภาษา (School of Philosophy, Psychology and Language Sciences) คณะฟิสิกส์และดาราศาสตร์ (School of Physics and Astronomy) คณะสังคมและรัฐศาสตร์ (School of Social and Political Science) และคณะสัตวแพทยศาสตร์ (Royal School of Veterinary Studies)

กล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กมีหลักสูตรครอบคลุมเกือบทุกสาขาวิชา ยกเว้นด้านเกษตรกรรม และมีสำนักวิชาวิทยาการสารสนเทศที่ใหญ่และมีชื่อเสียงมาก โดยเป็นหนึ่งในผู้นำของโลกด้านปัญญาประดิษฐ์ ภาษาศาสตร์เชิงคำนวณ ชีววิทยาระบบ และวิทยาการคอมพิวเตอร์เชิงทฤษฎี ในปีการศึกษา 2557-58 (2014-15) มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กมีนักศึกษากว่า 35,255 คน ประกอบด้วยระดับปริญญาตรี 23,095 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 12,160 คน นับเป็นมหาวิทยาลัยที่มีศิษย์เก่าเป็นนายกรัฐมนตรีของสหราชอาณาจักรมากที่สุดรองจากมหาวิทยาลัยอ็อกฟอร์ดและมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กคือ สรรหาและพัฒนาบัณฑิตที่มีความสามารถสูงสุด รวมถึงบุคลากรที่โดดเด่นให้กับมหาวิทยาลัย และเป็นมหาวิทยาลัยของโลกที่ทำประโยชน์ให้กับสังคมโดยรวม พันธกิจของมหาวิทยาลัยคือการสร้าง การเผยแพร่ และการจัดเก็บความรู้ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการชั้นนำของโลก ได้แก่ 1) ยกตำแหน่ง (Position) ของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้นในฐานะเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกด้านการวิจัยและการสอน โดยมีผลประเมินการดำเนินงานตามมาตรฐานสูงสุดระดับนานาชาติ 2) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่ดีที่สุดเพื่อให้นักศึกษามีสุขภาพที่ดีขึ้นและสร้างเพิ่มสมรรถนะที่โดดเด่น 3) ผลิตรายได้ที่มีความพร้อมสูงสุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จส่วนตัวและได้มาตรฐานแบบมืออาชีพสูงสุด 4) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในระดับท้องถิ่น (สกอตแลนด์) ประเทศ (สหราชอาณาจักร) และโลก ตลอดจนส่งเสริมการมีสุขภาพที่ดี การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่ดี (The University of Edinburgh, 2012: iii)

มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย (Strategic goals) ที่เน้นความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอน (Education) การวิจัย (Research) และนวัตกรรม (Innovation) โดยมีตัวช่วย (Enablers) สนับสนุนให้กลยุทธ์เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ บุคลากร (People) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และการเงิน (Finance) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategic themes) ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด ได้แก่ ประสบการณ์ของนักศึกษาที่โดดเด่น (Outstanding student experience) ผลกระทบระดับโลก (Global impact) ชุมชนตลอดชีวิต (Lifelong community) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) หุ้นส่วน (Partnerships) ความเท่าเทียมกันและการขยายความมีส่วนร่วมให้มากขึ้น (Equality and widening participation)

มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติที่แท้จริงในถิ่นสกอตแลนด์ มีเป้าหมายสูงสุด (Overarching theme) เพื่อสร้างผลกระทบระดับโลก (Global impact) และทำประโยชน์ให้กับสังคม การคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ ก็เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับโลก การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย 2012-2016 (The University of Edinburgh Strategic Plan 2012-2016) ถือเป็นความมุ่งมั่นในการทำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้สำเร็จโดยการจัดลำดับความสำคัญ (Priorities) สิ่งที่จะต้องดำเนินการก่อนหลังภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and environmental responsibility) ความเท่าเทียมกันและการรวมกัน (Equality and inclusion), การขยายการมีส่วนร่วม (Widening participation) และการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) (The University of Edinburgh, 2012: 3)

ศาสตราจารย์ เซอร์ทิโมธี โอ'เชียร์ (Professor Sir Timothy O'Shea) ในฐานะPrincipal and Vice-Chancellor กล่าวว่ามหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กเป็นมหาวิทยาลัยที่แข็งแกร่งและอยู่ในตำแหน่งที่ดี (Strong and positive position) จึงสามารถทำประโยชน์ให้กับสกอตแลนด์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่ดี มหาวิทยาลัยเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์และโครงสร้างพื้นฐาน (Estate & infrastructure) บันทึบของมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของนายจ้างสูงมาก ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ เป็นผู้นำด้านการแลกเปลี่ยนความรู้และนวัตกรรม และยังช่วยเปลี่ยนแปลงชีวิตผู้คนให้ดีขึ้นผ่านการวิจัยทางการแพทย์ การพัฒนานโยบายทางการศึกษาสำหรับผู้พิการทางหู และการเปลี่ยนระบบการให้กู้ยืมเงินของธนาคาร เป็นต้น

นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ เซอร์ทิโมธี โอ'เชียร์ ยังเชื่อว่าความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างกันเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยและการสอนของมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น สำหรับผลงานที่ภูมิใจมากที่สุดอย่างหนึ่งในการทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นในสกอตแลนด์ คือ การทำให้มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กส่งผลกระทบและส่งอิทธิพลจากระดับท้องถิ่นสู่ระดับโลก (Impact & influence - from the local to the global)

เมื่อเร็ว ๆ นี้ มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กได้**ควบรวม** (Mergers) กับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ คือ Edinburgh College of Art, The Roslin Institute และ the Medical Research Council's Human Genetics Unit ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมี**ชื่อเสียงระดับนานาชาติมากขึ้น** (High international reputation) เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายและแข็งแกร่งทางวิทยาศาสตร์และสังคมยิ่งขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีผลประกอบการทางการเงินที่แข็งแกร่ง (Strong financial performance) มหาวิทยาลัยมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จต่อ ๆ ไป

โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก ประกอบด้วย The University Officials ได้แก่

The Chancellor เป็นตำแหน่งสูงสุดของมหาวิทยาลัย เลือกโดย University's General Council ทำหน้าที่ประสาทปริญญาบัตรและทำให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงยิ่งขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

The Principal รับผิดชอบงานด้าน Operation ของมหาวิทยาลัยทั้งหมด และในฐานะที่เป็น Vice-Chancellor ก็จะทำหน้าที่ประสาทปริญญาบัตรในนามของ Chancellor ด้วย

The University Secretary ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของ University Court, University's governing body และดูแลรับผิดชอบงานกลางทั้งหมดเกี่ยวกับการให้บริการ (Professional services)

The Rector มีหน้าที่หลักเป็นประธานของ University Court ประธานในที่ประชุมของ General Council กรณีที่ Chancellor ไม่ได้เข้าประชุม นอกจากนี้ ยังทำงานใกล้ชิดกับนักศึกษาและ Edinburgh University Students' Association

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กยังมีหน่วยงานและคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลและให้คำแนะนำมหาวิทยาลัย เช่น

The University Court ทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยและเป็นบุคคลตามกฎหมายของมหาวิทยาลัย (Legal persona of the University)

Senatus Academicus เป็นคณะกรรมการอาวุโสด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย และมี The University Principal ทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการ กรรมการมาจาก การเลือกและเป็นโดยตำแหน่ง เช่น Professors, Vice Principals, Heads of College เป็นต้น สำหรับหน้าที่รับผิดชอบของ Senatus Academicus คือ กำกับและควบคุมการสอนและงานวิชาการของมหาวิทยาลัย และมีอำนาจส่งเสริมการวิจัย (to promote research)

สำหรับผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ (The Times Higher Education World Reputation Rankings) ที่เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2010 (พ.ศ. 2553) ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันปี 2016 (พ.ศ. 2559) จำนวน 6 ครั้ง พบว่า ปี 2010-11 มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์กได้รับการจัดอยู่อันดับที่ 45 ปี 2012 อยู่อันดับที่ 49 ปี 2013 2014 อยู่อันดับที่ 46 ปี 2015 อยู่อันดับที่ 29 และปี 2016 อยู่อันดับที่ 38 โดยภาพรวมผลการจัดอันดับที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์กคือ อันดับที่ 29 (ปี 2015/2558) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์กยังมีผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างอันดับที่ 1 ถึง 50 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของสถาบันอื่น ๆ อีกด้วย

ภูมิภาคอเมริกา ประเทศสหรัฐอเมริกา:

5. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University: HU)

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและมหาวิทยาลัยวิจัยในกลุ่มไอวี ลีก (Ivy League) ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ตั้งอยู่ที่เมืองเคมบริดจ์ มลรัฐแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา และเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่สุดของสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 กันยายน ค.ศ. 1636 (พ.ศ. 2179) โดยคณะนักบวชที่เรียกตนเองว่า "เพียวริตัน" ซึ่งอพยพมาจากประเทศอังกฤษ

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งคือการสร้างนักบวชเพื่อให้สามารถเผยแพร่ศาสนาตามแนวทางของลัทธิคิน ซึ่งเมื่อแรกก่อตั้งมีชื่อเรียกว่า "เดอะ นิว คอลเลจ" (The New College) ต่อมาเมื่อวันที่ 13 มีนาคม ค.ศ. 1639 (พ.ศ. 2182) ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "วิทยาลัยฮาร์วาร์ด" (Harvard College) เพื่อเป็นเกียรติแก่ บาทหลวงจอห์น ฮาร์วาร์ด (John Harvard) ผู้ทำพินัยกรรมบริจาคหนังสือประมาณ 400 เล่ม และเงินจำนวนหนึ่งให้แก่ทางวิทยาลัย และในปี ค.ศ. 1780 (พ.ศ. 2323) วิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้เปลี่ยนชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด" (Harvard University) และในปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีอายุ 380 ปี

ในปีการศึกษา 2557-58 มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีนักศึกษาจำนวน 21,430 คน แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี 7,240 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 14,190 คน ในจำนวนนี้เป็นนักศึกษาที่มาจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกกว่า 125 ประเทศ และทุกภูมิภาค ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา พบว่าจำนวนนักศึกษาชาวต่างชาติของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเพิ่มมากขึ้นถึง 2 ใน 3 โดยมีนักศึกษาชาวต่างชาติที่มีภูมิภูมิลำเนาในสหรัฐอเมริกามากกว่า 20% และปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีศิษย์เก่าที่ยังมีชีวิตอยู่ประมาณ 370,000 คน โดยเป็นศิษย์เก่าที่อยู่อาศัยในสหรัฐอเมริกา 271,000 คน และประเทศอื่น ๆ อีก 21 ประเทศ ประมาณ 52,000 คน

สำหรับวิทยาลัย/คณะที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แก่ วิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard College) คณะธุรกิจ (Business School) คณะทันตแพทยศาสตร์ (School of Dental Medicine) คณะเทววิทยา (Divinity School) คณะการเมืองเคนเนดี (Kennedy School) คณะนิติศาสตร์ (Law School) คณะแพทยศาสตร์ (Medical School) คณะสาธารณสุขศาสตร์ (School of Public Health) คณะวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (School of Engineering and Applied Sciences) คณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (Faculty of Arts & Sciences) บัณฑิตวิทยาลัยทางการออกแบบ (Graduate School of Design) บัณฑิตวิทยาลัยทางการศึกษา (Graduate School of Education) บัณฑิตวิทยาลัยทางอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (Graduate School of Arts & Sciences) แผนกการศึกษาต่อเนื่อง (Division of Continuing Education) และ Radcliffe Institute for Advanced Study

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีการจัดการเรียนการสอนหลากหลายสาขาวิชา แต่วิชาเอกระดับปริญญาตรีที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์/การเมือง ประวัติศาสตร์ และสังคมศาสตร์ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดยังมีชื่อเสียงอีกอย่างหนึ่งคือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกที่เปิดหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (MBA) โดยมีคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเข้าไปเป็นที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจของรัฐบาล และมหาวิทยาลัยยังผลิตผู้บริหารองค์กรทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงเป็นจำนวนมาก

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดนับว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นสูงที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการสูงมาก กล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นผู้นำทางการศึกษาของโลก เนื่องจากเป็นแหล่งรวมคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงระดับโลกจากทั่วทุกมุมโลก คณาจารย์เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและอยากรู้อยากเห็น (Passionate & curious) ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ แหล่งพัฒนางานสอนที่มีประสิทธิภาพ และแหล่งฐานข้อมูลทางวิชาการจากทั่วโลก ปัจจุบันมีศิษย์เก่าและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยได้รับรางวัลโนเบลรวมกัน 47 รางวัล รางวัลพูลิตเซอร์ 48 รางวัล และผู้นำประเทศ 32 คน

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่สนับสนุนทำให้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเป็นอันดับหนึ่งของโลก (ทำไมฮาร์วาร์ดจึงเป็นที่หนึ่งในโลก ?, 2007) ได้แก่

1. ความเก่าแก่ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด
2. การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ
3. การวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่
4. คณาจารย์ที่มีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง
5. กองทุนงอกยอดเงินต้น (Endowment fund) ที่มั่นคงและขนาดใหญ่ที่สุดในโลก โดยในปีงบประมาณ 2014 (พ.ศ. 2557) มียอดเงินกองทุนฯ จำนวน 36.4 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐฯ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 1,260,900 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2015 (พ.ศ. 2558) จำนวน 37.6 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐฯ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 1,302,460 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 34.64 บาท)

6. การจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ
7. การดึงดูดคณาจารย์ที่มีคุณภาพมาสอน
8. การดึงดูดนักศึกษาที่มีสติปัญญาดี มีแรงบันดาลใจ เข้ามาเรียน
9. การรวมกลุ่มศิษย์เก่าฮาร์วาร์ดอย่างเหนียวแน่นกระจายตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก

นอกจากนี้ กลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการสร้างชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดให้เป็นที่รู้จักและอาจเป็นมหาวิทยาลัยอันดับแรก ๆ ที่อยู่ใใจของผู้ปกครองและนักเรียนนักศึกษาทั่วโลกคือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมความเข้าใจและสร้างความประทับใจแก่ผู้เรียนระดับหวักะที่จากทั่วโลก โดยการจัดทัวร์ชมบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัย การจัดเดินสายเพื่อประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย (Road show) การแนะนำมหาวิทยาลัยผ่านเครือข่ายศิษย์เก่า สถาบันแนะแนวการศึกษาต่อต่างประเทศเพื่อเพิ่มเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับฮาร์วาร์ด ทำให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นในหมู่นักเรียนต่างชาติทั่วโลก (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2007)

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดคือ เพิ่มพลังอำนาจให้นักศึกษา เพื่อให้พวกเขาไปเปลี่ยนโลก (Empowering students to change the World) หรือพูดง่าย ๆ คือ สร้างคนเพื่อให้คนไปทำให้สังคมดีขึ้น อาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นต้นแบบที่ดีให้กับสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งในด้านการสร้างคนที่เหมาะสมกว่าการมีความรู้ความสามารถและแข่งขันในตลาดแรงงาน กล่าวคือสร้างคนให้มีจิตสาธารณะและเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในทุกด้าน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553)

นอกจากนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่ามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดประกอบขึ้นจากวิทยาลัยที่สอนในระดับปริญญาตรี (Undergraduate college) บัณฑิตวิทยาลัย (Graduate schools) หน่วยวิชาการ (Academic bodies) ศูนย์วิจัย (Research centers) และสถาบันการศึกษาในเครือ (Affiliated institutions) ที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นเอกเทศส่งผลให้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมิได้กำหนดพันธกิจที่เป็นภาพรวม แต่วิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard College) ได้เขียนพันธกิจของวิทยาลัยไว้ว่า ให้ความรู้กับพลเมืองและผู้นำพลเมือง (Citizen-leaders) สำหรับสังคมของเรา เราทำเช่นนี้ด้วยความมุ่งมั่นเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วยพลังของศิลปศาสตร์และการศึกษาวิทยาศาสตร์

Drew Gilpin Faust อธิการบดีมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดคนปัจจุบัน กล่าวว่า คน (People) เป็นผู้ที่ทำให้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดยิ่งใหญ่ ไม่ว่าท่านจะเป็นนักศึกษาในอนาคต นักศึกษาปัจจุบัน ศาสตราจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย บัณฑิต พ่อแม่ ผู้ปกครอง เพื่อนบ้าน หรือผู้มาเยือน ความสนใจและความกระตือรือร้นของทุกคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อกับมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประกอบด้วย Office of the President, Office the Provost, Office of the Executive Vice President, Office of the General Counsel, Public Affairs & Communications, และ Alumni Affairs & Development

Office of the Executive Vice President ดูแลงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ Financial Administration, Campus Services, Harvard University Health Services, Human Resources, Information Technology (HUIT), Planning & Project Management, Diversity

นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่ดูแลเกี่ยวกับผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยคือ Governing Boards และ Financial Management

Governing Boards ดูแล President & Fellows (Harvard Corporation), Board of Overseers และ Shareholder Responsibility Committees

Financial Management ดูแล Harvard Management Company และ Bondholder Information

สำหรับผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ (The Times Higher Education World Reputation Rankings) ที่เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2010 (พ.ศ. 2553) ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันปี 2016 (พ.ศ. 2559) จำนวนทั้งหมด 6 ครั้ง พบว่า มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดครองอันดับที่ 1 มาโดยตลอดต่อเนื่องกันทุกปี นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดยังมีผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างอันดับที่ 1 ถึง 10 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของสถาบันอื่น ๆ อีกด้วย

6. มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University: CU)

มหาวิทยาลัยโคลัมเบียเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยเอกชนในกลุ่มไอวี ลีก (Ivy League) ที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของโลก ก่อตั้งในชื่อของวิทยาลัยคิงส์ (King's College) เมื่อ ค.ศ. 1754 (พ.ศ. 2297) โดยได้รับเงินสนับสนุนจากสมเด็จพระเจ้าจอร์จที่ 2 แห่งอังกฤษ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในมลรัฐนิวยอร์ก และเก่าแก่เป็นอันดับที่ 6 ของสหรัฐอเมริกา (หากพิจารณาตามวันที่ก่อตั้ง มีความเก่าแก่เป็นอันดับที่ 5 นับจากวันที่ได้รับอนุญาต) ภายหลังจากปฏิวัติสหรัฐอเมริกา พ.ศ. 2327 วิทยาลัยคิงส์ได้เปลี่ยนชื่อเป็นวิทยาลัยโคลัมเบีย ต่อมาพ.ศ. 2439 จึงเปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ในปีการศึกษา 2015 (พ.ศ. 2558) มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาจำนวน 30,304 คน เป็นนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต 8,613 คน ระดับบัณฑิตศึกษา 14,731 คน นักศึกษาแพทย์ 4,426 คน และนักศึกษาทางการศึกษาต่อเนื่องและโปรแกรมพิเศษ 2,534 คน และปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มหาวิทยาลัยโคลัมเบียมีอายุ 262 ปี

สำหรับวิทยาลัย/คณะที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ได้แก่

1. บัณฑิตวิทยาลัยทางสถาปัตยกรรมศาสตร์ ผังเมือง และ การอนุรักษ์ (Graduate School of Architecture, Planning and Preservation)
2. คณะศิลปะ (School of the Arts)
3. บัณฑิตวิทยาลัยทางอักษรศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (Graduate School of Arts and Sciences)
4. บัณฑิตวิทยาลัยทางธุรกิจ (Graduate School of Business)
5. คณะการศึกษาต่อเนื่อง (School of Continuing Education)
6. วิทยาลัยทันตแพทยศาสตร์ (College of Dental Medicine)
7. คณะวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (The Fu Foundation School of Engineering and Applied Science)
8. คณะการศึกษาทั่วไป (School of General Studies)
9. โรงเรียนนานาชาติและกิจการสาธารณะ (School of International and Public Affairs)
10. บัณฑิตวิทยาลัยทางวารสารศาสตร์ (Graduate School of Journalism)
11. คณะนิติศาสตร์ (School of Law)
12. วิทยาลัยแพทยศาสตร์และศัลยศาสตร์ (College of Physicians and Surgeons)
13. คณะพยาบาลศาสตร์ (School of Nursing)
14. คณะสาธารณสุขศาสตร์ (School of Public Health)
15. คณะสังคมสงเคราะห์ (School of Social Work)

ศิษย์เก่าและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียที่ได้รับรางวัลโนเบลมีทั้งสิ้น 102 คน ถือว่ามากที่สุดอันดับ 2 ของโลก ศิษย์เก่าที่เป็นประธานาธิบดีและนายกรัฐมนตรีจากทั่วโลก 29 คน ศิษย์เก่าที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) ของบริษัทยักษ์ใหญ่ของโลกจากการจัดอันดับของนิตยสารฟอร์จูน (Fortune Global 500) 45 คน และผู้ได้รับรางวัลออสการ์ 28 คน โดยในปี 2015 (พ.ศ. 2558) ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยโคลัมเบียอาศัยอยู่ในประเทศต่าง ๆ 189 ประเทศ จำนวน 319,467 คน

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยโคลัมเบียยังเป็นผู้มอบรางวัลพูลิตเซอร์ (Pulizer Prizes) ให้แก่ผู้ได้รับเกียรติสูงสุดระดับชาติในวงการสิ่งพิมพ์ การบรรลุความสำเร็จทางวรรณกรรม และการประพันธ์เพลงในสาขาวารสารศาสตร์ เมื่อกว่า 100 ปีมาแล้ว ซึ่ง**วิทยาลัยวิชาการหนังสือพิมพ์**ของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียนับว่ามีความโดดเด่นมากที่สุดของโลก

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียคือ เป็นศูนย์วิจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก และขณะเดียวกันก็มีการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตและระดับบัณฑิตศึกษาที่โดดเด่นและแตกต่าง สำหรับการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้น มหาวิทยาลัยจะแสวงหาและดึงดูดคณาจารย์และนักศึกษาจากทั่วโลก เพื่อสนับสนุนการวิจัยและการสอนที่เป็นประเด็นสำคัญระดับโลก และมุ่งสร้างความสัมพันธ์ด้านวิชาการทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค ซึ่งมหาวิทยาลัยหวังว่าจะเป็นแหล่งความรู้และแหล่งการเรียนรู้ในทุกศาสตร์ที่มีการเรียนการสอนในระดับที่ก้าวหน้ามากที่สุด พร้อมทั้งส่งมอบผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นกลับคืนให้กับโลก

มหาวิทยาลัยโคลัมเบียนับเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำระดับประเทศและระดับโลก มุ่งมั่นทุ่มเทแสวงหาคำตอบทางวิชาการที่ดีที่สุดเพื่อความเข้าใจมนุษย์ บุกเบิกหรือค้นหากnowledgeใหม่ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยโคลัมเบียต้องการสร้างผลกระทบต่อให้ประชาชนโลกภายใต้ “Columbia Global” โดยจะให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างศาสตร์ดั้งเดิม (Traditional disciplines) มหาวิทยาลัยมีศูนย์ สถาบัน และโปรแกรมวิชาการมากมาย รวมทั้งความคิดริเริ่มที่มีขอบเขตระดับโลก มหาวิทยาลัยได้รวบรวมผลงานทางวิชาการเชิงลึกเพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงและเป็นหลักฐานการเข้าถึงระดับโลกของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยโคลัมเบียมีสถานะทางการเงินที่มั่นคง ดังจะเห็นได้ว่าในปี 2013-15 (พ.ศ. 2556-58) มหาวิทยาลัยโคลัมเบียมีเงินกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment fund) เพิ่มขึ้นทุกปี คือ ปี 2013 (พ.ศ. 2556) จำนวน 8.2 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 284,050 ล้านบาท (University of Columbia, 2013: 4) ปี 2014 (พ.ศ. 2557) จำนวน 9.2 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 318,690 ล้านบาท (University of Columbia, 2014: 4) และในปี 2015 (พ.ศ. 2558) จำนวน 9.6 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 332,540 ล้านบาท (University of Columbia, 2015: 4) (อัตราแลกเปลี่ยน 34.64 บาท)

โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียจะมีสำนักงานอธิการบดี (Office of the President) เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัย โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีคณะผู้บริหารระดับสูง 17 คน ได้แก่ Provost เป็นเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดทางวิชาการ (Chief Academic Officer) ที่มีหน้าที่ดูแลคุณภาพของโปรแกรมวิชา อาจารย์ และพัฒนานโยบายด้านวิชาการ แล่นโยบายไปปฏิบัติ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ Development and Alumni Relations) ที่ปรึกษาทางกฎหมายของมหาวิทยาลัย (General Counsel) เลขาธิการมหาวิทยาลัย (Secretary of the University) รองอธิการบดีฝ่ายการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย (University Life) รองอธิการบดีฝ่ายสุขภาพและชีวการแพทย์ (Health and Biomedical Sciences) คณบดีคณะสหเวชศาสตร์และแพทยศาสตร์ (Dean of the Faculties of Health Sciences and Medicine) รองอธิการบดีฝ่ายสิ่งอำนวยความสะดวกและปฏิบัติการ (Facilities and Operations) รองอธิการบดีฝ่ายปกครองและชุมชนสัมพันธ์ (Government and Community Affairs) รองอธิการบดีฝ่ายทรัพย์สินทางปัญญาและการถ่ายโอนเทคโนโลยี (Intellectual Property and Tech Transfer) รองอธิการบดีฝ่ายอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (Arts and Sciences) รองอธิการบดีฝ่ายศูนย์โลกและการพัฒนาโลก (Global Centers and Global Development) ผู้อำนวยการฝ่ายกีฬาระหว่างมหาวิทยาลัยและพลศึกษา (Director of Intercollegiate Athletics and Physical Education) รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย (Research) รองอธิการบดีฝ่ายสื่อสาร (Communications) รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Finance and Information Technology) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ (Ombuds Officer) หัวหน้าเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี (Chief of Staff, Office of the President)

สำหรับผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ (The Times Higher Education World Reputation Rankings) ที่เผยแพร่ผลสำรวจครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2010 (พ.ศ. 2553) ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันปี 2016 (พ.ศ. 2559) จำนวน 6 ครั้ง พบว่า มหาวิทยาลัยโคลัมเบียได้รับการจัดอยู่อันดับที่ 23 15 13 12 10 และ 9 ตามลำดับ โดยภาพรวมผลการจัดอันดับที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียคือ อันดับที่ 9 (ปี 2016/2559) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยโคลัมเบียยังมีผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างอันดับที่ 1 ถึง 25 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของสถาบันอื่น ๆ อีกด้วย

ภูมิภาคออสเตรเลีย ประเทศออสเตรเลีย:

7. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (The University of Melbourne: UOM)

มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น ก่อตั้งเมื่อ ค.ศ. 1853 (พ.ศ. 2396) เป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุดในรัฐวิกตอเรียและเก่าแก่เป็นอันดับสองของออสเตรเลีย มหาวิทยาลัยได้รับเงินทุนสนับสนุนจากรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับนานาชาติในด้านการวิจัย ปีการศึกษา 2015 (พ.ศ. 2558) มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาจำนวน 45,411 คน แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี 23,384 คน และสูงกว่าระดับปริญญาตรี 22,027 คน ซึ่งเป็นนักศึกษานานาชาติประมาณ 15,208 คน หรือ 33.5% ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด โดยนักศึกษาเหล่านี้มาจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกกว่า 120 ประเทศ ปีงบประมาณ 2014 (พ.ศ. 2557) มหาวิทยาลัยเมลเบิร์นมีเงินกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment fund) จำนวน 18.86 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 479.79 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2015 (พ.ศ. 2558) จำนวน 37.61 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 956.79 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 25.44 บาท) และในปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มหาวิทยาลัยเมลเบิร์นมีอายุ 163 ปี

การเรียนการสอนมีครอบคลุมทุกสาขาวิชา ประกอบด้วย

1. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ อาคาร และผังเมือง (Faculty of Architecture, Building and Planning)
2. คณะการออกแบบ (Melbourne School of Design)
3. คณะธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ (Faculty of Business and Economics)
4. คณะวิศวกรรมศาสตร์ (Melbourne School of Engineering)
5. คณะสารสนเทศ (Melbourne School of Information)
6. คณะแพทยศาสตร์ (Melbourne Medical School)
7. คณะทันตแพทยศาสตร์ (Melbourne Dental School)
8. คณะสาธารณสุขศาสตร์ (Melbourne School of Health Sciences)
9. คณะประชากรศาสตร์และสุขภาพ (Melbourne School of Population and Global Health)
10. คณะจิตวิทยา (Melbourne School of Psychological Sciences)
11. คณะสัตวแพทยศาสตร์ และเกษตรศาสตร์ (Faculty of Veterinary and Agricultural Sciences)
12. คณะอักษรศาสตร์ (Faculty of Arts)
13. บัณฑิตวิทยาลัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (Graduate School of Humanities and Social Sciences)
14. คณะรัฐบาล (Melbourne School of Government)
15. บัณฑิตวิทยาลัยทางศึกษาศาสตร์ (Melbourne Graduate School of Education)
16. คณะนิติศาสตร์ (Melbourne Law School)
17. คณะวิทยาศาสตร์ (Faculty of Science)
18. บัณฑิตวิทยาลัยทางวิทยาศาสตร์ (Melbourne Graduate School of Science)
19. คณะศิลปะและดุริยางคศาสตร์ (Faculty of VCA and MCM / Victorian College of the Arts and Melbourne Conservatorium of Music)

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นคือ ความภาคภูมิใจในการเติบโต (Growing Esteem) ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นตั้งแต่ค.ศ. 2005 (พ.ศ. 2548) ซึ่งวิสัยทัศน์นี้ยังใช้สืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน แต่มีการปรับปรุงแก้ไขในส่วนรายละเอียดการดำเนินงานให้ทันสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามข้อเสนอของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และชุมชน โดยมีกลยุทธ์หลัก (Core strategies) ที่จะดำเนินการตามการจัดลำดับความสำคัญ (Priorities) เรียกว่า “The triple helix” ที่หลักสูตรการศึกษาต่าง ๆ จะผูกพันกันเป็นเกลียวอย่างแน่นหนาและสนับสนุนซึ่งกันและกัน บ่งบอกความหมายอันเป็นอัตลักษณ์ (Character) ของสถาบันที่มีการเชื่อมโยงระหว่างการศึกษา การเรียนและการสอน และการมีส่วนร่วมที่ชุมชนไว้ด้วยกัน แต่การวิจัย การสอน และการมีส่วนร่วมจะดำเนินการภายใต้ทรัพยากรที่แยกกัน เน้นความรวดเร็ว และคุณค่าของแต่ละด้าน โดยมีกลไก (Mechanisms) หรือตัวช่วยเหลือ (Enablers) ที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จคือ ความเป็นนานาชาติ (Internationalisation) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และข้อมูลข่าวสาร (Information)

นายกิลิน เดวิส (Glyn Davis) อธิการบดีมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นกล่าวว่า ด้านการวิจัย (Research) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดโจทย์วิจัยที่มีความสำคัญในระดับประเทศและนานาชาติ มีการแสวงหาหุ้นส่วนหรือพันธมิตรในการทำวิจัยร่วมกันเพื่อให้การวิจัยส่งผลกระทบต่อในระดับโลก (Global impact) และพัฒนากลยุทธ์รวมเพื่อสร้างแพลตฟอร์มที่จะสนับสนุนการวิจัยให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลภายในอีก 15-20 ปีข้างหน้า

ด้านการเรียนการสอน (Learning and teaching) มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนมาตั้งแต่ปี 2005 โดยยุบรวมหลักสูตรปริญญาตรีจากจำนวน 96 หลักสูตร เหลือเพียง 6 หลักสูตรและจัดให้มีหลักสูตรหรือโปรแกรมวิชาชีพ ในปี 2015 (2558) เริ่มมีผู้ที่เรียนจบตามโมเดลการเรียนการสอนแบบใหม่ของมหาวิทยาลัยและก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานที่เป็นที่ต้องการของสังคม และด้านการมีส่วนร่วม (Engagement)

มหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกับชุมชนในวงกว้าง ภายใต้พันธมิตรหรือหุ้นส่วนความรู้ (Knowledge partnerships) ความก้าวหน้า (Advancement) กิจกรรมระหว่างประเทศ (International activities) และความรู้ภาคประชาชน (Public knowledge) มหาวิทยาลัยจะยังคงให้ความสำคัญในเรื่องภูมิปัญญา สังคม และเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศออสเตรเลียและนานาชาติ (The University of Melbourne, 1: 2011)

โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น ประกอบด้วย Council สูงสุด รองลงมาคือ Vice-Chancellor & Principal และ Academic Board

Vice-Chancellor & Principal ดูแล University Executive, Deans, และ Head of Academic Department and Schools ตามลำดับ รวมทั้งดูแล Asialink, Museum of Art, Melbourne Theatre Company และ Administrative Departments ตามลำดับ

Academic Board ดูแล Faculties, Graduate Schools, Bio21 Molecular Science & Biotechnology Institute และ Academic Departments and Schools ตามลำดับ

นอกจากนี้ Council ยังดูแลบริษัทและบริษัทลูกต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยด้วย ได้แก่ Melbourne Business School Ltd., Australian International Health Institute Ltd., Australia Music Examination Board Ltd., Australia National Academic of Music Ltd., Uom Commercial, MU Publishing Ltd. และ MU Student Union Ltd.

สำหรับผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ (The Times Higher Education World Reputation Rankings) ที่เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2010 (พ.ศ. 2553) ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันปี 2016 (พ.ศ. 2559) จำนวน 6 ครั้ง พบว่า ปี 2010-11 มหาวิทยาลัยเมลเบิร์นได้รับการจัดอยู่อันดับที่ 45 ปี 2012 และ 2014 อยู่อันดับที่ 43 ปี 2013 และ 2015 อยู่อันดับที่ 39 และ 41 ตามลำดับ โดยภาพรวมผลการจัดอันดับที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นคือ อันดับที่ 39 (ปี 2013/2556) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเมลเบิร์นยังมีผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างอันดับที่ 1 ถึง 70 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ อีกด้วย

8. มหาวิทยาลัยซิดนีย์ (The University of Sydney: USYD)

มหาวิทยาลัยซิดนีย์ เป็นมหาวิทยาลัยรัฐแห่งแรกของประเทศออสเตรเลีย ก่อตั้งเมื่อ ค.ศ. 1850 (พ.ศ. 2393) ที่นครซิดนีย์ รัฐนิวเซาท์เวลส์ มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงด้านการเรียนการสอนและการวิจัยที่มุ่งสร้างชุมชนแห่งความเป็นเลิศและส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก ในปีการศึกษา 2015 (พ.ศ. 2558) มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาจำนวน 54,314 คน แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี 33,253 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 21,061 คน จำนวนศิษย์เก่าทั่วโลกที่มหาวิทยาลัยทำการติดต่อในปี 2015 มีจำนวน 300,000 คน ปีงบประมาณ 2014 (พ.ศ. 2557) มหาวิทยาลัยซิดนีย์มีเงินกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment fund) จำนวน 98.4 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 2,503.30 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2015 (พ.ศ. 2558) จำนวน 69.4 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย หรือคิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 1,765.54 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 25.44 บาท) และในปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มหาวิทยาลัยซิดนีย์มีอายุ 166 ปี

สำหรับจำนวนคณะที่เปิดการเรียนการสอนมี 16 คณะ/วิทยาลัย คือ

1. คณะเกษตรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม (Faculty of Agriculture and Environment)
2. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ การออกแบบ และการวางผัง (Faculty of Architecture, Design and Planning)

3. คณะอักษรศาสตร์และสังคมศาสตร์ (Faculty of Arts and Social Sciences)
4. คณะธุรกิจ (University of Sydney Business School)
5. คณะทันตแพทยศาสตร์ (Faculty of Dentistry)
6. คณะศึกษาศาสตร์และสังคมสงเคราะห์ (Faculty of Education and Social Work)
7. คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Faculty of Engineering and Information Technologies)
8. คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ (Faculty of Health Sciences)
9. คณะนิติศาสตร์ (Sydney Law School)
10. คณะแพทยศาสตร์ (Sydney Medical School)
11. คณะพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ (Nursing and Midwifery/Sydney Nursing School)
12. คณะเภสัชศาสตร์ (Faculty of Pharmacy)
13. คณะวิทยาศาสตร์ (Faculty of Science)
14. คณะศิลปะ (Sydney College of the Arts)
15. คณะดุริยางคศาสตร์ (Sydney Conservatorium of Music)
16. คณะสัตวแพทยศาสตร์ (Faculty of Veterinary Science)

สำหรับคณะที่นักศึกษาส่วนใหญ่สนใจสมัครเรียนมากที่สุด ได้แก่ ศิลปะและสังคมศาสตร์ ธุรกิจ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์สุขภาพ กล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยซิดนีย์เป็นแหล่งผลิตบุคคลชั้นนำที่สำคัญของออสเตรเลียและโลกมากมายในหลายวงการและในส่วนที่เป็นนักการเมืองสำคัญ เช่น เอ็ดมุนด์ บาร์ตัน (Edmund Barton) นายกรัฐมนตรีคนแรกของออสเตรเลีย, Gough Whitlam นายกรัฐมนตรีคนที่ 21, John Howard นายกรัฐมนตรีคนที่ 25, Tony Abbott นายกรัฐมนตรีคนที่ 28, Malcolm Turnbull นายกรัฐมนตรีคนที่ 29

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยซิดนีย์คือ การพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความยั่งยืน และทำคุณประโยชน์ให้กับประเทศ ออสเตรเลียและโลก โดยดึงดูดนักวิจัยที่ฉลาดที่สุดและนักศึกษาที่มีศักยภาพสูงสุดโดยไม่คำนึงถึงภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวมหาวิทยาลัยกำหนด**ค่านิยม (Values)** ไว้ให้ยึดถือ 2 ประการ ([The University of Sydney, 2010: 5](#)) คือ

1. การแสวงหาความจริงร่วมกัน (Engaged enquiry) มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งแสวงหาความจริงผ่านการเรียนรู้และการฝึกทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยบูรณาการการเรียนการสอนและการวิจัยเข้าด้วยกัน มีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนร่วมกันโดยใช้ศาสตร์หลาย ๆ สาขาวิชา รวมถึงการทำงานร่วมกับชุมชนทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์สำหรับการบูรณาการเรียนการสอนและการวิจัย เช่น การปรับปรุงหลักสูตรในแนวกว้าง เพิ่มพูนประสบการณ์ชีวิตมหาวิทยาลัยให้กับนักศึกษา ขยายและเปิดโอกาสให้นักศึกษาพัฒนาตนเองได้อย่างหลากหลายในฐานะพลเมืองโลก ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านการวิจัย เผยแพร่ความเป็นเลิศด้านการสอน เริ่มพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัยข้ามศาสตร์ สนับสนุนนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตที่มีความสามารถสูงมีแววทางวิจัยให้เป็นผู้นำด้านการวิจัย เพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์สำหรับการมีส่วนร่วมทั้งในระดับท้องถิ่นและโลก เช่น **การจัดลำดับความสำคัญ**ของการมีส่วนร่วมในระดับนานาชาติเพื่อสร้างพันธมิตรและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน สร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านศิษย์เก่าและพันธมิตร พัฒนาและสร้างกรอบความร่วมมือระดับท้องถิ่นและชุมชนชนบท

2. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ระหว่างกัน (Mutual accountability)

บุคลากรมหาวิทยาลัยและสมาชิกชุมชนทางวิชาการมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับความเข้มแข็งทางวิชาการและการเงินของสถาบัน แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ระหว่างกันจะทำให้บุคลากรและนักศึกษามหาวิทยาลัยมีความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนวิชาการต่าง ๆ

กลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เช่น การปรับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย การปรับเปลี่ยนขนาดมหาวิทยาลัยให้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากร เงินทุน และบริการ เช่น ปรับเปลี่ยนโมเดลเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยและกลยุทธ์การตัดสินใจ รวมถึงบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและให้บริการแบบมืออาชีพ

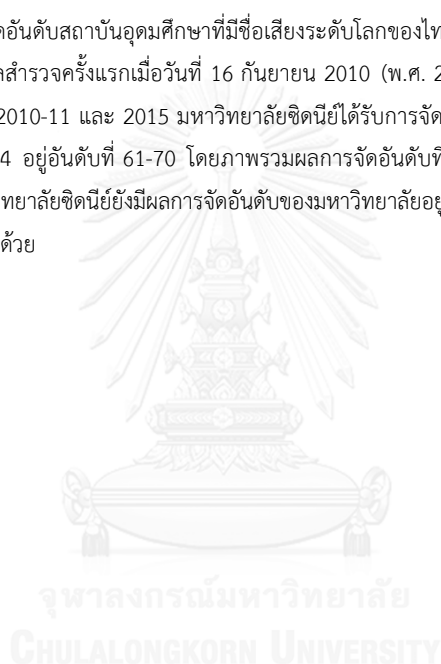
โครงสร้างการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยชิดนีย์ ประกอบด้วย Senate สูงสุด รองลงมาคือ Vice-Chancellor & Principal และ Academic Board

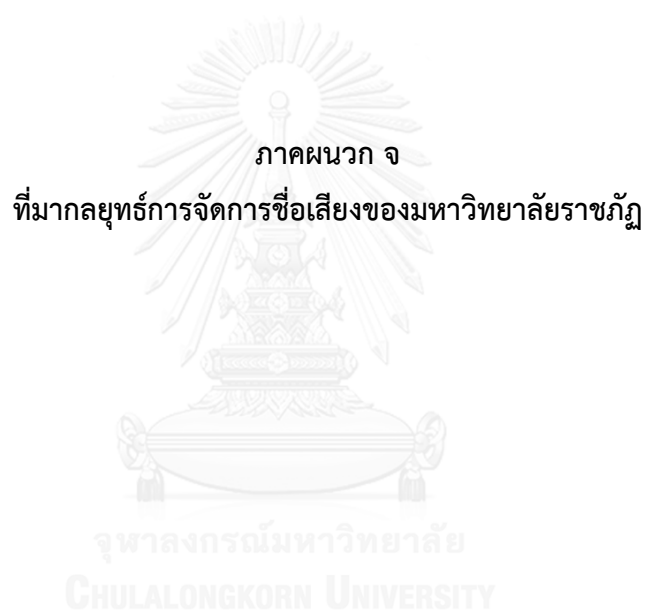
Vice-Chancellor & Principal ดูแล Senior Executive Group Deputy, Deputy Vice-Chancellors & Vice-Principals และ Vice-Chancellor's portfolio

Deputy Vice-Chancellors & Vice-Principals ประกอบด้วย Deputy Vice-Chancellors & Provost, Deputy Vice-Chancellors (Education), Deputy Vice-Chancellors (Indigenous Strategy and Services), Deputy Vice-Chancellors (Registrar), Deputy Vice-Chancellors (Research), Deputy Vice-Chancellors (Advancement) และ Deputy Vice-Chancellors (Operations)

Vice-Chancellor's portfolio ดูแลงานหลายด้าน ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ Government Relations, Higher Education Policy, Global Engagement, Marketing and Communications, Office of General Counsel, Secretary to Senate และ Vice-Chancellor's Office

สำหรับผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกของไทมส์ (The Times Higher Education World Reputation Rankings) ที่เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2010 (พ.ศ. 2553) ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันปี 2016 (พ.ศ. 2559) จำนวน 6 ครั้ง พบว่า ปี 2010-11 และ 2015 มหาวิทยาลัยชิดนีย์ได้รับการจัดอยู่อันดับที่ 51-60 ปี 2012 อยู่อันดับที่ 50 ปี 2013 อยู่อันดับที่ 49 และปี 2014 อยู่อันดับที่ 61-70 โดยภาพรวมผลการจัดอันดับที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยชิดนีย์คือ อันดับที่ 49 (ปี 2013/2556) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยชิดนีย์ยังมีผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างอันดับที่ 1 ถึง 150 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของสถาบันอื่น ๆ อีกด้วย





ตารางที่มากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ที่มากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ				
	1 FW	2 Canvas	3 ERRC	4 SWOT	5 Connoisseurship
1. วิสัยทัศน์: “มหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงและมีความเป็นเลิศในการสร้างองค์ความรู้และการผลิตครูและบัณฑิตตามความถนัดหรือเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย”	✓	✓		✓	
2. พันธกิจ:					
2.1 การเรียนการสอน (สร้างคน)					
1) พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาการและลึกซึ้งในศาสตร์ที่สอน และพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของอาจารย์	✓	✓	✓	✓	
2) มีหลักสูตรเด่นที่สร้างชื่อเสียงโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์			✓	✓	
3) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่	✓	✓	✓	✓	
4) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนแนวสุขภาพรองรับสังคมผู้สูงอายุ			✓	✓	✓
5) พัฒนานวัตกรรมการสอน มีการนำสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนสมัยใหม่มาใช้			✓	✓	
6) นำรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการลงมือปฏิบัติ/วิธีการสอนแบบใหม่ ๆ มาใช้			✓	✓	
7) จัดการเรียนการสอนด้วยภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้านประเทศอาเซียน			✓	✓	
8) ผลិតบัณฑิตให้เก่ง มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความพอดีและพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกันตนเอง	✓	✓	✓	✓	
9) สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการ มหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการฝึกงานของนักศึกษา	✓		✓	✓	✓
10) บูรณาการเรียนการสอนร่วมกับการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	
2.2 การวิจัย (สร้างความรู้)					
1) พัฒนาโจทย์วิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และสังคม	✓	✓	✓	✓	✓
2) พัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓
3) บูรณาการการวิจัยร่วมกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	
4) เพิ่มช่องทางเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัยทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย	✓		✓	✓	✓
2.3 การบริการวิชาการ (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม)					
1) รักษาความโดดเด่นด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม	✓	✓	✓	✓	✓
2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัยเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม	✓	✓	✓	✓	✓
3) เป็นที่พึ่งให้กับชุมชน ท้องถิ่น และสังคม	✓	✓	✓	✓	✓

ประเด็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ที่มากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ				
	1 FW	2 Canvas	3 ERRC	4 SWOT	5 Connoisseurship
2.3 การบริการวิชาการ (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม) 4) ร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น และขึ้นนำสังคมด้วยความเป็นกลาง 5) ร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานบริการวิชาการ 6) บูรณาการการบริการวิชาการร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓
7) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานการบริการวิชาการทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานการบริการวิชาการ	✓		✓	✓	✓
2.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สร้างชุมชน ท้องถิ่น และสังคม) 1) รักษาความโดดเด่นด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 2) สร้างสรรค์ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น 3) สืบสานผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นให้มีความโดดเด่นต่อไป 4) สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เป็นศูนย์รวมของภูมิปัญญาชาวบ้านหรือปราชญ์ท้องถิ่น 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6) ร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการพัฒนางานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) บูรณาการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ 8) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทั้งสื่อเก่าและสื่อใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อหลักเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓
3. ค่านิยม (วัฒนธรรมราชภัฏ): 3.1 ปลูกฝังวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ 3.2 ปลูกฝังเรื่องธรรมาภิบาล/คุณธรรมจริยธรรม 3.3 สร้างความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจในความเป็นราชภัฏผ่านการดำเนินงานหรือกิจกรรมมหาวิทยาลัย 3.4 ปลูกฝังวัฒนธรรมราชภัฏให้เข้าไปอยู่ใน DNA ของบุคลากร ได้แก่ ตระหนักถึงคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตระหนักถึงความมีชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยจากอดีต สู่ปัจจุบัน และอนาคต เป็นที่พึ่งของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม พัฒนาตนเองให้ทันโลกและทันการเปลี่ยนแปลง ผนึกกำลังทำงานร่วมกันเป็นทีม เคารพผู้อื่นและตนเอง และอ่อนน้อม เรียบง่าย ตัดดิน เป็นกันเอง และเข้าถึงง่าย	✓	✓	✓	✓	✓
4. เป้าหมาย: 4.1 มีเป้าหมาย ทิศทาง และตำแหน่งของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน 4.2 ปลูกฝังวัฒนธรรมคุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ 4.3 ยกระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทุกด้านตามหลักธรรมาภิบาล 4.4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร 4.5 พัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย รองรับทิศทางการตลาดแรงงานอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓

ประเด็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ที่มีกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ				
	1 FW	2 Canvas	3 ERRC	4 SWOT	5 Connoisseurship
4. เป้าหมาย:					
4.6 สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	✓	✓	✓	✓	
4.7 สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓
4.8 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓
4.9 มีโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยสนับสนุน เช่น เทคโนโลยี งบประมาณ	✓	✓	✓	✓	
4.10 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์หลัก: การจัดการชื่อเสียงมหาวิทยาลัย					
1. กลยุทธ์มหาวิทยาลัย					
1) กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ตำแหน่ง และจุดยืนให้ชัดเจน	✓			✓	
2) พัฒนามหาวิทยาลัยให้ทันสมัย เข้มแข็ง และเป็นผู้นำสังคม	✓			✓	
3) ผลិតครูของแผ่นดินและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ	✓	✓	✓	✓	
4) สร้างคุณภาพการบริหารและการทำงานที่เป็นเลิศ และรักษามาตรฐาน	✓		✓	✓	
5) บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	✓	✓		✓	
6) ส่งมอบคุณค่าที่ดีเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม	✓				
7) จัดกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคลัสเตอร์ (เชิงเนื้อหา/เชิงพื้นที่)	✓				✓
8) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายว่าจะโดดเด่นในสาขาวิชา/หลักสูตรการเรียนการสอนด้านใด	✓			✓	✓
9) สร้างความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ/องค์กรระหว่างประเทศที่มีชื่อเสียง	✓				✓
10) พัฒนากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงให้เชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพ	✓				✓
11) เข้าถึงประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่	✓			✓	✓
12) ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้ไปในทิศทางเดียวกัน				✓	
2. อัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย					
1) ค้นหาและกำหนดอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจนแตกต่าง และโดดเด่น เช่น มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านการผลิตครู	✓			✓	✓
2) ดำเนินงานตามอัตลักษณ์ ตำแหน่ง หรือจุดยืนที่กำหนด	✓			✓	
3) ทำความเข้าใจกับประชาคมราชภัฏให้ไปในทิศทางเดียวกัน	✓			✓	
4) ส่งมอบคุณค่าที่ดีและแตกต่างให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย	✓	✓		✓	
5) สืบสวนหรือวัดความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	✓			✓	
5.3 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย					
1) ผลิตครูและบัณฑิตบนศาสตร์ที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญ รับผิดชอบต่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคม	✓	✓	✓	✓	✓
2) เป็นที่พึ่งของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น	✓	✓		✓	✓

ประเด็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ที่มากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ				
	1 FW	2 Canvas	3 ERRC	4 SWOT	5 Connoisseurship
3. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย 3) สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ 4) ให้โอกาสทางการศึกษากับผู้เรียนทุกคนเสมอกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ วัย เศรษฐฐานะ อาชีพ ศาสนา และเชื้อชาติ 5) ดำรงรักษาศิลปวัฒนธรรมของชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓
4. แบรินตัมมหาวิทยาลัย 1) ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด 2) ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นตระหนักถึงคุณค่าของ“ตราราชภัฏ” ซึ่งเป็นพระราชลัญจกรประจำรัชกาลที่ 9 ความเป็นมา คำว่า “ราชภัฏ” เพลงประจำสถาบัน และที่ตั้งเชิงภูมิศาสตร์ 3) ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมีความภาคภูมิใจและความรักถิ่นใน “ความเป็นราชภัฏ” “ครูราชภัฏ” และ “ความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” 4) สร้างแบรนต์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง “โอกาส” “ความหวัง” และ “ความภาคภูมิใจ” 5) สร้าง ปรับปรุง หรือพัฒนาระบบการใช้ชื่อแบรนต์ให้ชัดเจนระหว่างแบรนต์หลักหรือแบรนต์องค์กร แบรนต์รอง และแบรนต์อิสระ 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี	✓	✓		✓	
5. การสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ 1) ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ว่าเป็นกลไกการจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย 2) สร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานและบุคลากรด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ 3) สร้างความร่วมมือด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) มีองค์กรกลางที่ช่วยสนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่ผลงานหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัย 5) มีเครื่องมือหรือกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ช่วยสร้างชื่อเสียง ดำรงรักษาชื่อเสียง พันธุ์ชื่อเสียง และยอมรับชื่อเสียง 6) สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชนและท้องถิ่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น โรงเรียน หน่วยงานท้องถิ่น บริษัทท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ตามหลักการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) เน้นการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเข้าใจจุดยืนของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่ามีจุดเน้นที่แตกต่างกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น	✓			✓	
	✓			✓	
	✓			✓	✓
	✓			✓	✓
	✓			✓	✓
	✓			✓	✓
	✓			✓	✓

ประเด็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ที่มีกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ				
	1 FW	2 Canvas	3 ERRC	4 SWOT	5 Connoisseurship
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย 1) ผลิตกำลังคนที่สุดคล้องกับความต้องการของประเทศ 2) ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม 3) ทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วมและชี้นำสังคม 4) ตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยในทางที่ดี	✓ ✓ ✓ ✓			✓ ✓ ✓	✓
7. การสร้างชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 1) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด หรือ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 2) บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย 3) สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ 4) สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยให้มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นคุณค่าและความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 6) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล 7) สร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 8) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓		✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
8. การธำรงรักษาชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 1) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด 2) ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยให้โดดเด่นและแตกต่างที่ดี 3) สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ 4) สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยให้มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 6) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล 7) ปลูกฝังให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 8) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓		✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	
9. การฟื้นฟูชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 1) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่กำหนด 2) ออกแบบหรือกำหนดอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน 3) สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ดี น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ 4) สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคม 5) ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าใจ ยอมรับ ตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นราชภัฏ และมีส่วนร่วม 6) บริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นเลิศตามหลักธรรมาภิบาล	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓		✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓

ประเด็นกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ที่มีกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ				
	1 FW	2 Canvas	3 ERRC	4 SWOT	5 Connoisseurship
3. การจัดการทรัพยากรบุคคล 6) มีระบบการให้ค่าตอบแทนและการประเมินเป็นธรรม 7) มีกลไกการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่เก่งหรือมีความสามารถ 8) มีด้าน HR ของมหาวิทยาลัยที่ทำงานแบบมืออาชีพ 9) มีที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	✓ ✓ ✓ ✓			✓ ✓	
4. การจัดการความเสี่ยง 1) บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก 2) จัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ 3) มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม 4) บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 5) ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วม 6) มีที่ปรึกษาด้านการจัดการความเสี่ยง 7) ใช้งบประมาณสนับสนุน 8) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓			✓ ✓ ✓ ✓	
5. การจัดการความขัดแย้ง 1) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 2) ควบคุมหรือการป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งภายในองค์กรบานปลายสู่สาธารณชน 3) ใช้หลักไกล่เกลี่ยมากกว่ากฎข้อบังคับ 4) ทำให้บุคลากรเคารพ ให้เกียรติ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรกัน 6) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดี 7) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓		✓ ✓ ✓ ✓	
6. การจัดการประเด็นปัญหาและภาวะวิกฤต 1) ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 2) บริหารงานหรือทำงานเชิงรุก 3) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 4) วางตนเป็นกลาง รอบคอบ และมองรอบด้าน 5) ดึงบุคลากรให้เข้ามีส่วนร่วมในการทำดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย 6) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ 7) มีเครื่องมือและกลไกการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ที่ดี	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓		✓ ✓ ✓	

- 1 FW หมายถึง การประชุมระดมความคิดเห็นด้วยเทคนิควงล้ออนาคต
- 2 Canvas หมายถึง ภาพวาดบนผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์
- 3 ERRC หมายถึง กรอบการดำเนินการสี่ประการ
- 4 SWOT หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- 5 Connoisseurship หมายถึง การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวนงศ์ลักษณ์ โชติวิธานินทร์ สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากร และอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2535 และ 2541 ตามลำดับ และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2553 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิจัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

