

ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

Proposed Strategic Map for development of Kalasin Rajabhat University under

The Rajabhat University Act B.E. 2004

คมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล (Komsan Khajornpanyapaisan)* ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ (Dr.Wirot Sanrattana)**

Merrill M. Oaks***

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วมที่มี 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ ระยะที่ 2 การตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ ผลการวิจัย ได้ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ประเด็นสร้างความเข้มแข็งในการกิจหลักของมหาวิทยาลัย 7 ด้าน 2) ประเด็นสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน 3) ประเด็นสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย และ 4) ประเด็นสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย สำหรับกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก คือ กลไกด้านองค์การ กลไกด้านบุคคล และกลไกด้านการบริหาร

ABSTRACT

The objective of this research was to study and develop recommendations for developing Kalasin Rajabhat University under the Rajabhat University Act B.E. 2004 using a two phase participatory policy research design. Phase 1 of this contextual study proposed a strategic map. 2; included an investigation for developing a strategic map. The research findings indicated that the proposed strategic map including 4 strategic issues were verified. For example, the strength issue for 4 major responsibilities of the university including 7 aspects. The issues of creating collaboration with higher education institutes and other work units both in the country and foreign countries by focusing on collaboration with neighborhood countries were confirmed. The issue in creating administrative and management changes for university development, and 4) the issue in creating information system for university were both also confirmed. The mechanism of accelerated strategy, controlled strategy, and strategic evaluation, included 3 major mechanisms: organizational mechanism, personnel mechanism, and administrative mechanism.

คำสำคัญ : ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Key words : Proposed Strategic Map Proposed, Strategic Map for Development, The Rajabhat University

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** รองศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*** ศาสตราจารย์กิตติคุณ อาจารย์พิเศษหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและภารกิจโดยมุ่งเน้นการเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเข้าสู่ภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม การแข่งขันด้านเศรษฐกิจ และการรู้เท่าทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสร้างองค์ความรู้และสร้างสังคม ให้มีความเข้มแข็งยั่งยืน สอดคล้องกับทบวงมหาวิทยาลัย (2543) ที่กล่าวไว้ว่าอุดมศึกษาตามแนวใหม่จะต้องจะต้องมุ่งพัฒนาวิชาการวิชาชีพขั้นสูงและการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคมให้แก่สังคมไทยเพื่อให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมนานาประเทศ ความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติการกิจต่างๆ โดยสามารถบริหารจัดการอุดมศึกษาภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ จะต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาที่หลากหลาย และเกิดประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่น มีความตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถชี้นำสังคมเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันเหตุการณ์ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐนับได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยรัฐที่ตั้งขึ้นใหม่ โดยมีที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สาธารณะประโยชน์โคกคงไต่งไถ่ ตำบลสงเปลือย อำเภอนามน ซึ่งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดกาฬสินธุ์ 42 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากถนนเส้นหลัก 6 กิโลเมตร ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคือเพื่อเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยให้โอกาสการศึกษาแก่ผู้ไม่มีโอกาส (สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2543) ในการจัดตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2539 ได้ใช้ชื่อว่า “โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์” และเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พ.ศ.2547 โดยได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, 2548)

จะเห็นได้ว่า จากการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่นี้เอง ในการบริหารจัดการตลอดจนกระบวนการเรียนการสอนยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ อาคารสถานที่ บุคลากร การบริหารจัดการและทรัพยากรต่างๆ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ พบว่า มีจำนวนนักศึกษา เพียง 299 คน โดยในปีการศึกษา 2548 พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ผลิตบัณฑิต 4 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, 2549) จากสภาพปัญหาปัจจุบันที่มีจำนวนนักศึกษาจำนวนน้อย ในปี 2549 ได้เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งที่ 2 ของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (สำนักงาน สมศ., 2550) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการลดจำนวนนักศึกษาภาคปกติอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยเป็นความกังวลใจของทุกฝ่ายทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ซึ่งทุกภาคส่วนเห็นควรมีการใช้เทคโนโลยีวิธีการที่หลากหลายสามารถเข้าถึงนักเรียนและผู้ปกครอง นอกจากนี้แล้ว จากการศึกษาของ อุทุมพร จามรมาน และคณะ (2542) ที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยจำแนกตามลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย พบว่า ในมหาวิทยาลัยที่ตั้งใหม่และมีขนาดเล็กมีจุดอ่อนคือ ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่ตั้งใหม่ ยังไม่ชัดเจนมีปัญหาในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้ง และทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณมีน้อยกว่ามหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ และสอดคล้องกับ กฤษณพงษ์ กิริติกร (2550) ที่กล่าวว่า ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารมหาวิทยาลัยใหม่ในเรื่องการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยใหม่มีปัญหา มาก ตั้งแต่แผนการเงิน คุณภาพการศึกษา บุคลากร ความโปร่งใส การติดตาม

ประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง จากสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาพลัทธิ เห็นได้ชัดว่าการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ก่อตั้งขึ้นใหม่มีขนาดองค์กรขนาดเล็กและโครงสร้างการบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการยอมรับในภาพลักษณ์ยังไม่มีเพียงพอตลอดจนมีปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม ดังนั้นจึงยังมีความจำเป็นที่จะต้องทำการวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) อันเป็นกระบวนการศึกษาปัญหาพื้นฐานทางสังคม เพื่อให้ได้ข้อเสนอที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นไปได้ (possible action oriented recommendations) ไว้สำหรับผู้กำหนดนโยบายได้ใช้ประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหานั้นๆ (Majchrzak, 1984; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2550) โดยนำเสนอในประเด็นข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏภาพลัทธิภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องเร่งระดมความคิดเห็นเสนอแนะทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งมีคุณภาพ และได้มาตรฐาน สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ภายใต้ความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏภาพลัทธิภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในองค์ประกอบสองส่วน คือ วัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ และแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ในด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุง ศิลป วัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและ

ส่งเสริมวิทยฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน

วิธีการวิจัย

ใช้การวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participatory policy research) (Sanrattana, 2008) แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ

1. ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏภาพลัทธิ ด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (mixed method) ประกอบด้วย

1.1 การวิจัยเอกสาร (documentary research) เพื่อศึกษานโยบายและแผนงานของส่วนกลางในระดับชาติและระดับมหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์เอกสาร แล้วนำข้อมูลวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis and synthesis) โดยยึดหลักความสอดคล้องของข้อมูล

1.2 การวิจัยเชิงสำรวจสถาบัน (institutional survey study) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏภาพลัทธิภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏภาพลัทธิ รวมทั้งสิ้น 1,205 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 291 คน โดยเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน 245 คน ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภากิจการมหาวิทยาลัย และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 46 คน ประกอบด้วยตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบฯ สถาบันอาชีวศึกษา หน่วยงานระดับจังหวัดและอำเภอ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผลจากการรวบรวมข้อมูล มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 220 คน คิดเป็นร้อยละ 75.6

1.3 การศึกษาพหุกรณี (multi-case study) เป็นการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาต้นแบบการบริหาร

จัดการการอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ เหมือนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 3 แห่ง โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้ คือ 1) แบ่งเป็นกลุ่มตามระดับอายุของการก่อตั้งแบ่งเป็นกลุ่ม เก้า กลาง ใหม่ และ 2) พิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ปีงบประมาณ 2550 ในแต่ละกลุ่มซึ่งจากผลการพิจารณา ได้สถาบันอุดมศึกษา 3 แห่ง ดังนี้ กลุ่มเก่า ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กลุ่มกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และ กลุ่มใหม่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสะเกษ ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) การสังเกตและจดบันทึก (observation and field - note) และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis)

1.4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar) ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาบริบทด้วยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการศึกษาพหุกรณีดังกล่าวข้างต้น นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำเป็นร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยได้นำร่างดังกล่าวมาจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar) ระหว่างผู้วิจัย และตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 15 ราย

2. ระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 ระยะ

2.1 ระยะที่ 1 มีการดำเนินการวิจัย 2 วิธี ในลักษณะคู่ขนานกัน ได้แก่

1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 ราย ระหว่างวันที่ 27 พฤษภาคม – 29 มิถุนายน 2552

2) การสนทนากลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จำนวน 10 ราย

2.2 ระยะที่ 2 การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาในระยะที่ 1 ประกอบด้วยการศึกษาบริบทด้วยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการศึกษาพหุกรณี และการศึกษาในระยะที่ 2 ประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ และการสนทนากลุ่มเป้าหมายนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วจัดทำเป็นข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยดำเนินการประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (public hearing of stakeholders) จำนวน 46 ราย

ในการดำเนินการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยคำนึงถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ทั้งในระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ และระยะที่ 2 การตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ คือ “โอกาสในการปฏิบัติ” จากเกณฑ์ 4 เกณฑ์ ดังนี้ ความเหมาะสม (propriety) ความเป็นไปได้ (feasibility) ความสอดคล้อง (congruity) และ ความเป็นประโยชน์ (utility) (Majchrzak, 1984)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยในประเด็นองค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์และแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ สรุปผลได้ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ คือ ภายในปี 2556 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมของชุมชน เน้นสร้างคนดีมีคุณธรรม สนองตอบความ

ต้องการของประชาชนในการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ
ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

1.2 พันธกิจและวัตถุประสงค์ จำนวน 8
ข้อ

2. องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่
ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ประกอบด้วย
ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุม
ยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ ผล
การศึกษาสรุปได้ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ด้านสร้างความเข้มแข็ง
ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย มีดังนี้

1) ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริม
วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ประกอบด้วย สร้างระบบ
การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และพัฒนาคุณภาพการ
เรียนการสอน 2) ด้านการวิจัย ประกอบด้วย สร้าง
ระบบการบริหารการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนา
คุณภาพงานวิจัย 3) ด้านการให้บริการวิชาการแก่
สังคม ประกอบด้วย สร้างระบบการให้บริการวิชาการ
แก่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพการ
ให้บริการวิชาการ 4) ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและ
พัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลายและสอดคล้องกับ
ความต้องการของท้องถิ่น ประกอบด้วย สร้างระบบงาน
สร้างสรรค์ ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่มี
หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของ
ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพงาน
สร้างสรรค์ ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่มี
หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของ
ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย
สร้างระบบการบริหารงานศิลปวัฒนธรรมที่มี
ประสิทธิภาพ และส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปและ
วัฒนธรรมอย่างมีคุณภาพ 6) ด้านการอนุรักษ์
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย
สร้างระบบการบริหารงานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
และสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการ
อนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ 7)

ด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู
ประกอบด้วย สร้างระบบการผลิตครูที่มีประสิทธิภาพ
และพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้
เป็นมืออาชีพ 8) ด้านสร้างความร่วมมือการ
สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและ
ต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อน
บ้าน ประกอบด้วย สร้างเครือข่ายความร่วมมือการ
สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและ
ต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อน
บ้าน 9) ด้านสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหาร
จัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การสร้าง
เสริมกระบวนการทบทวนทัศน์ของผู้บริหาร และการปรับเปลี่ยน
กระบวนการบริหารงาน 10) ด้านสร้างระบบการ
ประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย พัฒนา
ระบบงานประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2.2. กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุม
ยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์
ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก ดังนี้ 1) กลไกด้าน
องค์กร 2) กลไกด้านบุคคล และ 3) กลไกด้านการ
บริหาร ซึ่งมีความสำคัญและต้องสอดคล้องประสานเชื่อม
กันเพื่อมีความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่
ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives)

จากผลการวิจัยเห็นได้ว่า สอดคล้องกับ
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ได้
กำหนดปรัชญาให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น
สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยเฉพาะได้
กำหนดกรอบการดำเนินงานในมาตรา 7 ที่กำหนดให้
มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา
ท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดินฟื้นฟูพลัง
การเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปะ
วิทยาการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน
ของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา
การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์
ในการศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำ
การสอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง
ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและ
วัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู
(พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547, 2547)
โดยมหาวิทยาลัยจะเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตและ
มุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมกับชุมชน
สอดคล้องกับทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551) ที่กล่าวว่า
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา
คุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งความรู้ ทั้งนี้
วิสัยทัศน์ยังเน้นการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมของ
ชุมชน ซึ่งหากดูจากแนวคิดของปรัชญาของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏจะเห็นได้ว่ามีเจตนารมณ์ชัดเจนที่
จะมุ่งพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้แล้ว ในการพัฒนา
ระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ
ราชการไทยประจำปี พ.ศ.2551-พ.ศ.2555 ได้กำหนด
เป้าหมายไว้ว่าต้องการให้ระบบราชการหรือองค์กร
ราชการไปสู่แนวทาง “เก่ง-ดี-มีส่วนร่วม-ทันสมัย” โดยเน้น
สร้างความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม
เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ
โดยกระบวนการบริหารจัดการการเรียนรู้ (knowledge
management) หรือการทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(healthy or learning organization)และการเปิดพื้นที่ให้ภาค
ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการมาก
ขึ้น รวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ทำให้ระบบราชการมีลักษณะ
ที่ดีหรือการกำกับดูแลตนเองที่ดีโดยนำเอาหลักการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (good governance) ที่
เน้นจริยธรรม และยังสอดคล้องกับ Hubbard (2000) ที่
เสนอว่า วิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายของ
องค์กรในช่วงเวลาหนึ่งโดยนำเสนอความคิดรวบยอด
สถานะตำแหน่งจุดยืนขององค์กรในอนาคต ใน
ประเด็นนี้จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ดังกล่าวข้างต้น กล่าว
โดยสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์
และภายใต้เงื่อนไขที่พันธกิจได้กำหนดไว้ สอดคล้อง

กับ บุญทวรรณ วิงวอน (2552) ที่เสนอว่า การกำหนด
วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถสนับสนุนการบรรลุ
ภารกิจขององค์กร

2. องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ ยุทธศาสตร์ (strategic map means)

จากผลการวิจัย เห็นได้ว่า ภารกิจของ
มหาวิทยาลัยโดยทั่วไปนั้น มีภารกิจที่สำคัญ 4 ประการ
คือ การสอนหรือการผลิตบัณฑิต การสร้างความรู้ใหม่
และใช้ความรู้ผ่านการวิจัย การให้บริการชุมชน/สังคม
และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้
มหาวิทยาลัยราชภัฏยังเป็นมหาวิทยาลัยพิเศษที่
กฎหมายคือพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.
2547 ได้กำหนดภารกิจสำคัญไว้เพิ่มเติมอีก 3 ประการ
ในการดำเนินงาน คือ การผลิตครูและส่งเสริมวิทย
ฐานะครู การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม และการถ่ายทอดเทคโนโลยี ทั้งหมดเป็น
ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัย
ราชภัฏกาฬสินธุ์ต้องดำเนินการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัย
ขนาดเล็กที่ยังไม่มีศักยภาพและความเข้มแข็งในทุก
ภารกิจหลัก จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์สร้างความ
เข้มแข็งของภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย สอดคล้อง
กับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549) ที่ได้
เสนอไว้ว่า เพื่อมิให้การขยายตัวอย่างรวดเร็วของ
สถาบันอุดมศึกษาประสบปัญหาการพัฒนาคุณภาพ
การศึกษา จึงควรสร้างความเข้มแข็งให้
สถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด
(economy of scale) และสามารถผ่านพ้นวิกฤติการณ์
เชิงปริมาณ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา (2550) ที่เสนอว่า คุณภาพเป็นเรื่องหลัก
ในการจัดการอุดมศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ
เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและความ
คาดหวังขององค์กรที่เกี่ยวข้องต่อการอุดมศึกษา
คุณภาพของการศึกษาระดับอุดมศึกษามาจากคุณภาพ
บุคลากร หลักสูตร ผู้เรียน รวมทั้งระบบสนับสนุน

พื้นฐานและสภาพแวดล้อมทางวิชาการของแต่ละสถาบัน การพัฒนาคุณภาพจึงต้องทำในระดับสถาบัน และเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิจัย ทั้งองค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัด ยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ นั้น โดยภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ในโอกาสต่อไปในทุกองค์ประกอบ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำแผนที่ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

2.1 ในด้านกระบวนการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์อาจดำเนินการแต่งตั้งกรรมการพิจารณาผลการวิจัยในครั้งนี้ โดยพิจารณานำผลการวิจัยเข้าสู่คณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาหรือแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย และอาจนำผลการวิจัยที่ได้เข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการจัดทำแผนหรือเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต ทั้งนี้อาจจะขยายผลให้มีคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยเฉพาะและจัดทำแนวนโยบายให้คณะกรรมการในหน่วยงานระดับต่างๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ได้ร่วมพิจารณา โดยอาจจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดการขับเคลื่อน ในคณะวิชาและภาควิชา สำนักงานและกองต่างๆ

2.2 ในด้านเนื้อหา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรให้ความสำคัญกับผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ได้แก่ การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และให้โอกาสการเรียนรู้แก่ชุมชน และควรให้ความสำคัญต่อศักยภาพของมหาวิทยาลัยที่มีบริเวณกว้างขวาง มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ปลอดภัย และบรรยากาศที่ที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ยังตั้งอยู่ในดินแดนแหล่งอารยธรรมที่ดงามอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติ ศิลปะ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นและวัฒนธรรมผู้ไทยที่ดงาม และยังมีแหล่งทรัพยากรบุคคล คณาจารย์ที่ควรศึกษาเรียนรู้อย่างใดโนเสาร์ ทั้งนี้จะต้องไม่ลืมภารกิจพิเศษเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั่นคือ การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู สร้าง และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งเป็นการกิจที่สำคัญและเป็นการกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการยอมรับและให้เกียรติอย่างสูงยิ่งจากสังคมในการผลิตและพัฒนาครู โดยเฉพาะประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีความนิยมในการทำงานในอาชีพครูอยู่แล้ว และการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสิ่งสำคัญคือการเรียนรู้และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรมและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏเองเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่กับวิถีชุมชนอยู่แล้ว ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ การส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะส่งเสริมโครงการนำร่องน้อมนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การเป็นต้นแบบในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น ตลอดจนน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงานก็เป็นการกิจที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ต้องให้

ความสำคัญ ทั้งในส่วนที่เป็นต้นแบบและการให้ความรู้ รวมถึงการเป็นแหล่งเรียนรู้แก่ชุมชน

2.3 ในด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ

2.3.1 ปัจจัยด้านองค์การ ควรนำเสนอข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์ให้เป็นวาระของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2.3.2 ปัจจัยด้านบุคคล ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในทุกตำแหน่งทุกระดับต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

2.3.3 ปัจจัยด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยต้องนำยุทธศาสตร์เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นขั้นตอน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.1 ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในเรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อเป็นการวางแผนทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการวิจัย แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนางานวิชาการ เป็นต้น

3.2 ควรทำการศึกษาอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้บริบทอื่นๆ เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การมีกฎหมายหรือพระราชบัญญัติเป็นของตนเอง เป็นต้น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับบริบทที่อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เพื่อให้เห็นภาพของการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากโครงการเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยขอบพระคุณสำหรับการสนับสนุนการวิจัยสำเร็จผลด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณพงษ์ กิรติกร. (2550). คุณภาพอุดมศึกษาไทย : ปัญหา-อุปสรรค. อนุสารอุดมศึกษา, 33(346), 3-7.ทบวงมหาวิทยาลัย. (2543). แนวคิดการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: มปท.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). 360 องศาพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (จดหมายข่าว).
- บุญทวารณ วิงวอน. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. ลำปาง: คณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. (2547). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 2548. ตอนพิเศษ 23 ก. ประกาศใช้เมื่อวันที่ 2549. 14 มิถุนายน 2547.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. (2548). รายงานประจำปี 2548. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.
- _____. (2549). รายงานประจำปี 2549. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2550). การวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
- สถาบันราชภัฏมหาสารคาม. (2543). รายงานประจำปี 2543 สถาบันราชภัฏมหาสารคาม. มหาสารคาม: โรงพิมพ์ศิริพันธ์ ออฟเซต.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2550). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 สรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา, อนุสาร อุดมศึกษา. 34(356), 10-19.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ

การศึกษา [องค์การมหาชน]. (2550).

รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก

ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ

กาฬสินธุ์. สำนักงานรับรองมาตรฐานและ

ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). รายงาน

สรุปผลการประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ

ครั้งที่ 3 เรื่องการวิจัยนโยบายการปฏิรูป

ระบบอุดมศึกษาและการจัดการศึกษาด้าน

วิทยาศาสตร์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด

ภาพพิมพ์.

อุทุมพร จามรมานและคณะ. (2542). รายงานการวิจัย

เรื่อง การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัย

ของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ

รัฐ. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

(สกว).

Hubbard G. (2000). Strategic Management:

thinking, analysis and action. 8th edition. [n.p]:

Prentice Hall, Inc.

Majchrzak M. (1984). Methods for policy research:

Applied social research methods series vol.

3. Newbury Park: Sage Publications.

Sanrattana, W. (2008). Participatory policy research.

Journal of Educational Administration.

Khon Kaen University, 3(2), 26-40.