

**การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน
A Study of Participation in Establishing Annual Strategic Plan
of Christian University of Thailand Personnel***

สุภัทสร วิชากุล**
นนทิตา แคน้อย***
อิทธิพร ขำประเสริฐ***

บทคัดย่อ

การมีส่วนร่วมในการทำงาน การวางแผนโครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงาน มีผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและกำลังใจของบุคคลในองค์กรโดยรวมอันจะก่อให้เกิดการยอมรับและมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างบุคลากรด้วยกันและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมและศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะรวมทั้งแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2552 – ธันวาคม 2553 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยคริสเตียนจำนวน 159 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษาในภาพรวมและทุกด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22, S.D. = 0.73$) เมื่อพิจารณาการจัดลำดับการมีส่วนร่วมเป็นรายด้านกลุ่มตัวอย่างมี

ส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการปฏิบัติตามแผนฯ ($\bar{X} = 3.31, S.D. = 0.74$) อยู่ในลำดับแรก รองลงมา คือ ด้านการจัดทำแผน ($\bar{X} = 3.28, S.D. = 0.74$) ด้านการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ($\bar{X} = 3.17, S.D. = 0.73$) และด้านการเตรียมวางแผน ($\bar{X} = 3.14, S.D. = 0.73$) ตามลำดับ

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ยังมีความรู้ ความเข้าใจน้อย และมีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ และเวลาเตรียมวางแผนน้อย คณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการยังไม่ได้มีการทำความเข้าใจในกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนดไว้อย่างจริงจัง ทำให้ไม่สามารถนำกลยุทธ์ฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้ง มีการประเมินผลการดำเนินงานที่เกินกรอบเวลาที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด ดังนั้น จึงควรมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการจัดทำแผนของแต่ละส่วนงาน การพัฒนาคู่มือการเขียนแผนปฏิบัติการฯ ให้เกิดความชัดเจน ควรจัดประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำและปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการฯ โดยมีบุคลากรที่มีประสบการณ์เป็นผู้ให้คำแนะนำ รวมทั้งควรเน้นการให้ความสำคัญกับการ

*ได้รับทุนสนับสนุนจาก มหาวิทยาลัยคริสเตียน ปีการศึกษา 2553

** ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยคริสเตียน

*** เจ้าหน้าที่แผนและพัฒนา งานแผนและพัฒนา สำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยคริสเตียน

ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่ตรงตามตัวบ่ง
ชี้และเกณฑ์การบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ตาม

Abstract

Participation in working and planning projects or activities of the section has a direct effect on the improvement of the efficiency of the overall performance and the spirit of employees in the organization, which can lead to more acceptance and better relationship between individuals and lead to changes in the same direction. A Study of Participation in Establishing Annual Strategic Plan of Christian University of Thailand aimed to study the degree of participation, problems and suggestions including guidelines for resolving problems in establishing such annual strategic plan of staff of Christian University of Thailand. The period of this study was from July 2009 to December 2010. The data was collected by submitting questionnaires to 159 samples which were the target group within the university and the statistics used including frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of this study revealed that the samples participated in establishing the annual strategic plan in all aspects at the moderate level ($\bar{x} = 3.22, S.D. = 0.73$). When separately considered each aspect, the samples participated in acting upon the strategic plan

as the first priority ($\bar{x} = 3.31, S.D. = 0.74$). The second priority was to establish the annual strategic plan ($\bar{x} = 3.28, S.D. = 0.74$). The third priority was to follow up the plan evaluation ($\bar{x} = 3.17, S.D. = 0.73$) and the planning of the annual strategic plan was considered to be the fourth priority ($\bar{x} = 3.14, S.D. = 0.73$).

The results also revealed problems and barriers in establishing such strategic action plan which were the little understanding about the strategic action plan of the lower level administrators and the limited amount of time for meeting to clarify the establishing and planning of the strategic action plan. Moreover, faculty members and staff of the colleges and academic support sections had not seriously studied on the university's strategies which were the important issues, so they could not take those strategies into concrete action. Besides, the evaluation of the action plan which exceeded the time frame of the university was also mentioned in this study.

Therefore, the analysis of factors that would limit in establishing the strategic action plan of each section was required. Also handbook was needed in order clarify how to write the action plan

and the meeting to raise the awareness in preparation and implementation of action plan by experts was suggested. There should be a need to emphasize the importance of monitoring and

evaluating the achievement according to the indicators and criteria to meet the goals of the university by a specified time frame.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การวางแผนบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ดีนั้น ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ซึ่งแตกต่างกับแผนทั่วไปซึ่งในการดำเนินงานที่มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อแก้ปัญหาและเป็นแนวทางในการดำเนินงานทำให้งานโครงการของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่แผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ การกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะและสถานะที่ต้องการในอนาคต (นงนุช บุญยัง 2554:2) การได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องมีการดำเนินงานวิเคราะห์ศึกษาข้อมูลในหลายด้านจากทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา แบ่งเป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยฯ (External factor analysis) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วนการวิเคราะห์

จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในมหาวิทยาลัยฯ (Internal factor analysis) ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นและแก้ไขจุดอ่อนให้เข้มแข็งขึ้น

การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (TOWS MATRIX)

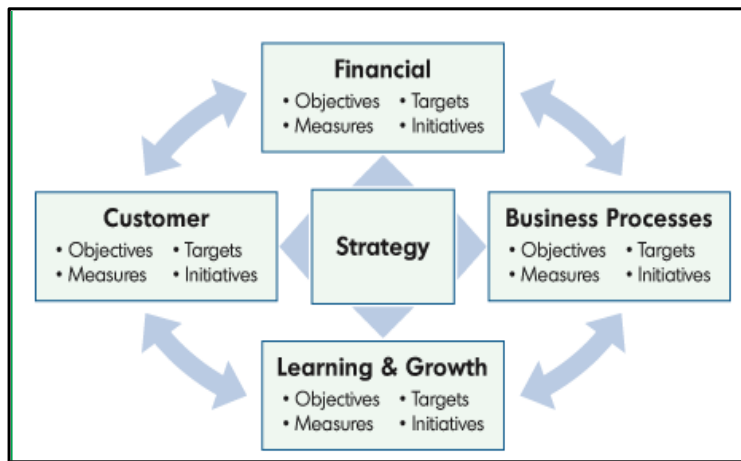
เป็นการวิเคราะห์หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถาบันอุดมศึกษาแล้ว โดยนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ประเภทต่างๆ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ทำให้ได้ผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดหรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1)กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) 2)กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) 3)กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) 4)กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)



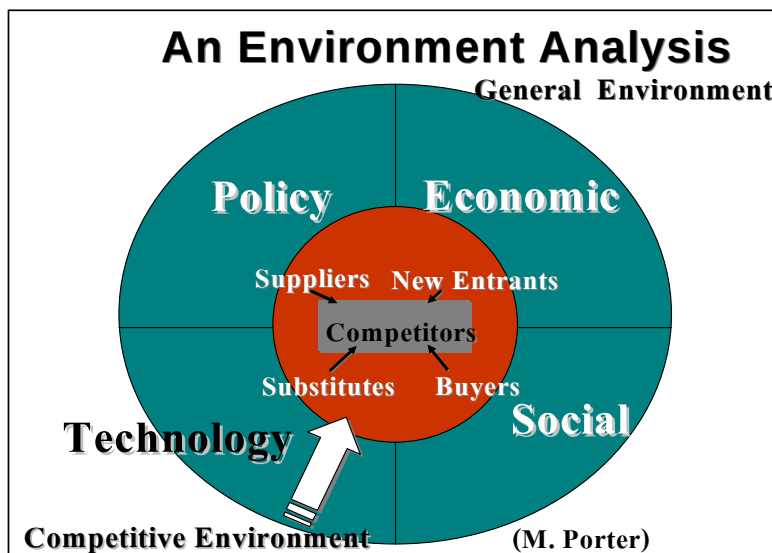
ภาพที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)
ที่มา : Armstrong.M. Management Processes and Functions. 1996,
London CIPD ISBN 0-85292-438-0)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
โอกาส (O)	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ภาพที่ 2 การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (TOWS MATRIX)
ที่มา : เอกกมล เอี่ยมศรี (2554)



ภาพที่ 3 การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
ที่มา : Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002).



ภาพที่ 4 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจ (Porter's five forces model)
ที่มา : Porter, M.E. (2008)

การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ระบบวัดผลแบบสมดุลเครื่องมือในการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implement) โดยอาศัยวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรโดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) 3) เป้าหมาย (Target) และ 4) แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives)

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจ (Porter's five forces model)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวการณ์แข่งขันเหล่านี้การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็น สำหรับการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จโดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้ ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันหรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและ

สะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย และการมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)

หลังจากการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิด ทฤษฎีที่เลือกใช้ดังกล่าวแล้วจะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้การบรรลุเป้าหมาย แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดความสำเร็จ รวมทั้งผู้รับผิดชอบในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาด้วยทิศทางที่ชัดเจน

สำหรับมหาวิทยาลัยคริสเตียน ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการบริหารงานด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่เป็นระบบชัดเจนโดยมีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิด ทฤษฎีดังที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อนำมาใช้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว 3-5 ปี การจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินพันธกิจ อุดมศึกษา รายปีการศึกษาโดยมีการแปลงแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Action Planning) ทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัยซึ่งจะประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในทุกภาคและปีการศึกษา นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินโครงการและกิจกรรมประจำเดือนของทุกคณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการที่เกิดขึ้นจากการประชุมควบคุมคุณภาพของแต่ละส่วนงาน การดำเนินงานตามระบบขั้นตอนดังกล่าวมานี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยฯ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดให้บุคลากรทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปีการศึกษาโดยแผนปฏิบัติการดังกล่าวมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา วัตถุประสงค์

เป้าหมายหลัก และที่สำคัญคือแผนกลยุทธ์การดำเนินงานพันธกิจอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ในแต่ละปี โดยแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีมหาวิทยาลัยกำหนดให้ส่วนงานต่างๆจัดทำขึ้นจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตในการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน ปรากฏเป็นรูปธรรมจากโครงการและกิจกรรมที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจากผู้บริหารโดยแผนปฏิบัติการดังกล่าวจะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด งบประมาณ ขั้นตอนการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการในแต่ละโครงการและกิจกรรมอย่างชัดเจน สามารถที่จะนำไปใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้ (จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง และคณะ, 2552)

การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาของมหาวิทยาลัยคริสเตียน จึงเป็นสิ่งที่คณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการได้แปลงแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเอกสารที่ระบุผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงที่มหาวิทยาลัยต้องการบรรลุผลภายในเวลา 1 ปีการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และได้ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในให้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จด้วยวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าการดำเนินงานด้านการวางแผนและพัฒนาซึ่งมีอยู่อย่างเป็นระบบ แต่อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยฯเกิดปัญหา และอุปสรรคบ้างในการดำเนินการ จากการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลของกลุ่มงานแผนและพัฒนา สังกัดสำนักอธิการบดี ในรอบปี 2550 พบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนงานต่างๆ เกิดปัญหาในการดำเนินงานหลายด้าน อาทิ

1. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา พบว่า การเขียนแผนปฏิบัติการในเรื่องของภาระงาน วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้และเกณฑ์การบรรลุเป้าหมาย การจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่วนงานกำหนดขึ้น หลายส่วนงานยังกำหนดไม่ชัดเจน ครอบคลุม รวมทั้งการกำหนดกรอบระยะเวลาในการ

ดำเนินงานของแต่ละโครงการและกิจกรรมยังคลุมเครือ ไม่แน่นอน นอกจากนี้ ยังพบปัญหาความล่าช้าในการดำเนินงานจัดทำแผนจากสถิติการจัดส่งแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานมายังกลุ่มงานแผนและพัฒนาเพื่อดำเนินการตรวจสอบและสรุปผล ตัวอย่างเช่น กำหนดการจัดส่งแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุง) ในภาคการศึกษาที่ 2/2550 ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยฯจัดส่งภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2550 ปรากฏว่ามีส่วนงาน 20 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ที่จัดส่งหลังวันที่กำหนดจากจำนวนส่วนงานทั้งหมด 35 ส่วนงาน

2. ด้านการดำเนินโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงาน พบว่า ในด้านการนำเสนอขออนุมัติโครงการหลายส่วนงานยังเขียนเอกสารเสนอโครงการที่ไม่ตรงตามหลักวิชาการ ความไม่ชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการขั้นตอนการดำเนินงานที่มีการเขียนอย่างสั้นๆ ไม่ชัดเจน รวมทั้งปัญหาการใช้แบบฟอร์มโครงการที่ผิดรูปแบบการจัดเอกสารประเมินผลโครงการก็พบปัญหาในทำนองเดียวกัน และพบว่าหลายส่วนงานจัดทำการประเมินผลโครงการล่าช้ากว่าวันที่ส่วนงานนั้นระบุไว้ในโครงการ

3. ด้านการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ ได้แก่

- 3.1 การจัดทำรายงานการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานประจำเดือน (QCC) ของแต่ละส่วนงาน จากการตรวจสอบของกลุ่มงานแผนและพัฒนา พบว่า ในส่วนของการเขียนรายงานมีหลายส่วนงานที่มีการรายงานผลไม่ตรงตามแผนปฏิบัติการของส่วนงานที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังไม่ระบุเหตุผลของการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่ไม่ได้ดำเนินการ ตลอดจนปัญหาและ อุปสรรคในการดำเนินงาน กลุ่มงานแผนและพัฒนาได้ได้ติดตามให้มีการชี้แจงเหตุผลของการไม่ดำเนินโครงการ/กิจกรรมทุกเดือน และนำไปสู่การที่กลุ่มงานแผนและพัฒนาได้จัด

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม) ๒๕๕๔

ทำโครงการ “การสร้างความเข้าใจในการจัดทำรายงานควบคุมสภาพการดำเนินงาน” เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรของทุกส่วนงานในการเขียนรายงานอย่างถูกต้องในปีที่ผ่านมา

นอกจากปัญหาการเขียนรายงานการควบคุมคุณภาพที่ไม่ถูกต้องแล้ว หลายส่วนงานยังดำเนินการจัดส่งรายงานมายังกลุ่มงานแผนและพัฒนาล่าช้า ทำให้มีผลต่อการตรวจสอบเพื่อนำสรุปรายงานเสนอผู้บริหารล่าช้าตามไปด้วย

3.2 การจัดทำรายงานประเมิน

ผลการดำเนินงานการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ พบว่ามีหลายส่วนงานที่มีการเขียนรายงานผลโดยไม่ระบุว่าการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนบรรลุผลหรือไม่ และการไม่ให้เหตุผลที่โครงการ/กิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ ความไม่สอดคล้องของการระบุการบรรลุเป้าหมาย และไม่บรรลุเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมจากตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ และปัญหาการจัดส่งรายงานล่าช้า

จากปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานดังที่กล่าวมานี้ นับเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการดำเนินงานด้านแผนงานของมหาวิทยาลัยฯ ทำให้เข้าใจได้ว่าบทบาทของบุคลากรแต่ละส่วนงานที่จะมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานด้านแผนพัฒนามหาวิทยาลัยยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำแผนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับมหาวิทยาลัยฯที่จะสามารถดำเนินไปอย่างก้าวหน้า ดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2539:234) และอนันต์ เกตุวงศ์ (2539:10) อธิบายถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรว่า จะช่วยส่งผลดีต่อการบริหารโดยส่วนรวมทำให้ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง ทำให้ระบบการวางแผนขององค์กรโดยส่วนรวมมีประสิทธิภาพ บังคับให้ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจถึงบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

ฝ่ายบริหารและบุคลากรทั่วไปควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นเครื่องมือของกระบวนการควบคุมและช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคตทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความมั่นใจ และทำงานมีความเป็นไปได้อีก

เมื่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนองค์การ มีนัยสำคัญที่จะนำพามหาวิทยาลัยคริสเตียนในฐานะองค์กรแห่งหนึ่งไปถึงเป้าหมายและความสำเร็จได้ คณะผู้วิจัยในฐานะผู้มีส่วนที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวางแผนและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน ตามแนวทางในคู่มือการเขียนแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยคริสเตียน (2550) ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือตั้งแต่ขั้นการเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน และการติดตามประเมินผล เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ อีกทั้งช่วยให้บุคลากรได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นตลอดจนแสวงหาแนวทางแก้ไขในการเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนในการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษา
2. ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์การประจำปีการศึกษา

นิยามศัพท์

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษา

2. ระยะเวลาที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผน หมายถึง ระยะเวลาที่บุคลากรได้มีโอกาสมีประสบการณ์ หรือมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยฯ

3. การศึกษาแผนกลยุทธ์และคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยฯ หมายถึง การศึกษาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานพันธกิจอุดมศึกษา และคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ ของบุคลากรก่อนลงมือ และระหว่างการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาของแต่ละส่วนงาน

4. รูปแบบความรู้ความเข้าใจที่ได้รับเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจที่บุคลากรได้รับเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

5. การให้คำแนะนำในการจัดทำแผนจากผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่บุคลากรได้รับคำแนะนำในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์จากผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งเหนือกว่า

6. การขอคำแนะนำในการจัดทำแผนจากกลุ่มงานแผนและพัฒนา หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ได้ทำการสอบถามรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของส่วนงาน

7. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน หมายถึง การเข้าร่วมมีบทบาทในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนจากส่วนงานต่างๆ ทั้งหมด 25 ส่วนงาน ซึ่งครอบคลุม 4 ขั้นตอน ตั้งแต่ การเตรียมวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผนและการติดตามการประเมินผลแผนฯ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน

8. ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์การประจำปีการศึกษา หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการฯ และการให้ข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

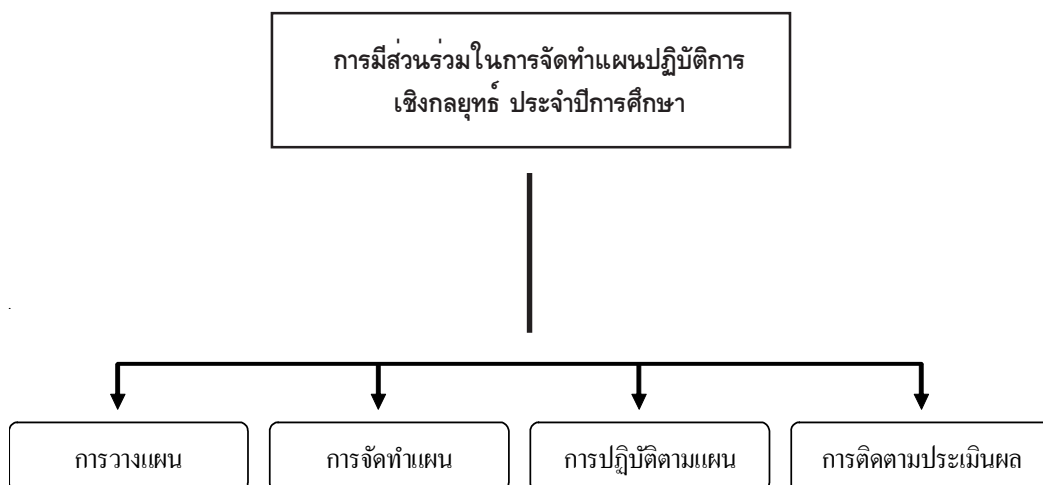
ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษา รวมทั้งศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาตามกรอบแนวความคิดในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์จากคู่มือการเขียนแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์มหาวิทยาลัยคริสเตียน (2551) ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ การเตรียมวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน และการติดตามประเมินผล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ โดยมีระยะเวลาดำเนินการ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2552-ธันวาคม 2553

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม) ๒๕๕๔

ขอบเขตการวิจัย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาในครั้งนี้จะช่วยให้ทราบถึงระดับของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษา ของบุคลากรในสังกัดทุกคณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยคริสเตียน รวมทั้งทราบปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรในสังกัดทั้งในการกำหนดนโยบายและการปรับปรุงการดำเนินงานด้านวางแผนในการพัฒนางานของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนผู้บริหารบุคลากรปรับปรุง บทบาทในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 270 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กันยายน 2551 จากหนังสือฉลองครบรอบ 25 ปี มหาวิทยาลัย คริสเตียน) โดยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักการของเครซซี และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่ม Christian University of Thailand Journal

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ อย่างน้อย จำนวน 159 คน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ตอบในแต่ละส่วนงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากแนวความคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้แบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ประกอบไปด้วยข้อมูลจำนวน 9 ด้าน ซึ่งเกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่ง ส่วนงานที่สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการจัดทำแผน การได้รับคำแนะนำในการจัดทำแผนจากผู้บังคับบัญชา และการขอคำแนะนำในการจัดทำแผนจากกลุ่มงานแผนและพัฒนา โดยข้อคำถามดังกล่าวเป็นแบบให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปี

การศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน ประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

การมีส่วนร่วมด้านการเตรียมวางแผน

ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ

การมีส่วนร่วมด้านการจัดทำแผน

ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ

การมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติตามแผน

ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ

การมีส่วนร่วมด้านการติดตาม การประเมินผล

ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ

การดำเนินงานตามแผน

ข้อคำถามทั้งหมดรวม จำนวน 31 ข้อ เป็นข้อความเชิงบวก (Positive) ทั้งหมดโดยคณะผู้วิจัยได้สร้างเป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's rating Scale) เป็นมาตรวัดที่ประกอบไปด้วยข้อความชุดหนึ่งสำหรับให้กลุ่มที่ศึกษาแสดงความรู้สึกเห็นด้วยมากน้อยแค่ไหนกับ "ประเด็น" ในแต่ละข้อความโดยคณะผู้วิจัยได้กำหนดเป็นมาตรวัดระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาก่อเป็น 5 ระดับ และมีเกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็นและการแปลความหมายคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้

ระดับคะแนน	ค่าระดับคะแนน
มีส่วนร่วมมากที่สุด	5
มีส่วนร่วมมาก	4
มีส่วนร่วมปานกลาง	3
มีส่วนร่วมน้อย	2
มีส่วนร่วมน้อยที่สุด	1
คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.51 - 5.00	มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	มีส่วนร่วมในระดับมาก
2.51 - 3.50	มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	มีส่วนร่วมในระดับน้อย
1.00 - 1.50	มีส่วนร่วมในระดับน้อยมาก

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นใน 2 ประเด็น คือ

ปัญหา และข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษาของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

คุณภาพของเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การทดสอบความแม่นยำ (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของมาตรวัด ดังนี้

1. การทดสอบความแม่นยำ (Validity)

การทดสอบความแม่นยำตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของมาตรวัด ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational definition) ภายใตกรอบแนวคิด (Conceptual definition) และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของแต่ละประเด็นที่นำมาศึกษา จากนั้นจึงสร้างมาตรวัดขึ้น โดยมาตรวัดดังกล่าวได้รับการพิจารณา ตรวจสอบแก้ไข และผ่านการวิจารณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 ท่าน

2. ความเชื่อถือได้ (Reliability)

ในการวิจัยครั้งนี้ มีมาตรวัดจำนวน 1 ชุด การมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน คือ การเตรียมวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน และการติดตามการประเมินผลแผน ซึ่งผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นมาตรวัดตามหลักการของลิเคิร์ต โดยผู้วิจัยได้นำมาตรวัดดังกล่าวไปทำการทดสอบก่อนใช้จริง (Pre-test) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาขอบกรอบของข้อคำถามที่ใช้ตัวแปรดังกล่าว และได้นำโปรแกรมสำเร็จรูป ทางสถิติมาใช้ในการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งภาพรวม 4 ด้านได้ค่า $\alpha = .9850$ โดยเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการเตรียมวางแผน ค่า $\alpha = .9438$ ด้านการจัดทำแผน ค่า $\alpha = .9708$ ด้านการปฏิบัติตามแผน ค่า $\alpha = .9653$ และด้าน

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม) ๒๕๕๔

การติดตามการประเมินผลแผน ค่า $\alpha = .9506$ โดยทั้งหมดมีค่าที่สูงพอจึงสามารถนำมาใช้ในการศึกษาได้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถาม เรื่อง “การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน” ให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยกรอกข้อมูล ซึ่งมีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ส่งหนังสือถึงผู้บริหารส่วนงานแต่ละส่วนเพื่อขอความร่วมมือให้บุคลากรภายใต้สังกัดตอบแบบสอบถาม
2. ส่งแบบสอบถามให้ผู้ตอบ กรอกข้อมูล และทำการนัดหมายในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนมายังผู้วิจัย
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อนำไปบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติประมวลผลข้อมูลจัดทำตารางสถิติเพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามกำหนดดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร โดยใช้ค่าร้อยละ (Percent)

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่วนที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ แนวทาง

แก้ไขของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาใช้วิธีสรุปสังเคราะห์ข้อความจากข้อความคำถามปลายเปิด (Content analysis)

สรุปผลการศึกษา

1. ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาเมื่อวิเคราะห์ระดับคะแนนเฉลี่ยระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างกับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษา พบว่า

1.1 กลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิง มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษามากกว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มอายุอื่น

1.3 กลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท

1.4 กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร และนักวิชาการ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ และเจ้าหน้าที่

1.6 กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยตั้งแต่ 1-15 ปีขึ้นไป มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.7 กลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ

เชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษามาก มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้ความเข้าใจ ปานกลางและน้อย

1.8 กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษาตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ มากกว่า กลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น

1.9 กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษา จากการประชุมอบรมสัมมนามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ได้รับความรู้จากการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ

1.10 กลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษาแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะ 5 ปี แผนกลยุทธ์ การดำเนินพันธกิจอุดมศึกษา และคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาก่อนลงมือจัดทำแผนปฏิบัติการฯ โดยศึกษาทุกครั้งมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นบางครั้ง

1.11 กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาทุกครั้งที่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ได้รับคำแนะนำเฉพาะกรณีเมื่อเกิดปัญหาไม่เข้าใจและปฏิบัติเองก่อนแล้ว ผู้บังคับบัญชามาตรวจสอบภายหลัง

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษา

2.1 ด้านการเตรียมวางแผนจากการศึกษาพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ยังขาดความรู้เข้าใจ ขาดการประชุมชี้แจง

เกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ รวมทั้งการมีระยะเวลาในการเตรียมวางแผนน้อย

2.2 ด้านการจัดทำแผน จากการศึกษาพบว่า คณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการไม่ได้มีการศึกษากลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนดไว้อย่างจริงจัง โดยมักจะใช้ข้อมูลซึ่งเป็นงานประจำมาระบุให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ จึงทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.3 ด้านการปฏิบัติตามแผนฯ จากการศึกษาพบว่า ยังไม่มีการใช้กลยุทธ์ใดตามแผนฯ กลยุทธ์ฯ ส่วนใหญ่ปฏิบัติตามความเคยชินตามงานในรูปแบบเดิมๆ

2.4 ด้านการติดตาม และประเมินผล จากการศึกษาพบว่า คณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการบางส่วนงานยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการดำเนินโครงการและกิจกรรมตามกรอบเวลาที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนดไว้ จึงควรมีการสรุปปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลให้การติดตาม และการประเมินผลของแต่ละคณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการที่ไม่เป็นไปตามกำหนดเพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาดำเนินการต่อไป

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนในครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ฯ ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน ภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน
ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม) ๒๕๕๔

มีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับการมีส่วนร่วมจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านการปฏิบัติตามแผนฯ ด้านการจัดทำแผนฯ ด้านการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ และด้านการเตรียมวางแผนฯ นั้นหมายความว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ได้มุ่งเน้นการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการมากกว่าด้านอื่นๆ โดยเป็นที่น่าสนใจว่าในด้านการเตรียมวางแผนฯ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ แต่อยู่ในลำดับท้ายสุด ซึ่งการเตรียมวางแผนถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารองค์กร สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2537:19) ที่กล่าวไว้ว่า การเตรียมวางแผนถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการบริหารและจัดการของหน่วยงานและระบบบริหารทั้งระบบ เป็นการพยายามขององค์กรและหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติจัดทำเพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคู่มือการเขียนแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ฯ ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน (2550) ได้ระบุไว้ว่า การสร้างแผน (Plan Formulation) เป็นขั้นตอนในการกำหนดแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นโดยรวบรวมข้อมูลต่างๆ และนำมาประมวลวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนในการกำหนดคุณภาพ มาตรฐานที่จะปฏิบัติ การพิจารณาทางเลือกในการวิเคราะห์ทางเลือก การประเมินและตัดสินใจเลือกทางเลือก การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกำหนดทรัพยากรที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเขียนแผนให้มีความชัดเจน และเมื่อพิจารณาในระดับคะแนนเฉลี่ยในทุกด้านได้แก่ ด้านการเตรียมวางแผนฯ ด้านการจัดทำแผนฯ ด้านการปฏิบัติตามแผนฯ และด้านการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมอยู่ใน

ระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กิตติยา พรสัจจา (อังก์ในวุฒิชัย ประเสริฐสุข 2537:55) ที่ศึกษากระบวนการวางแผนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย:กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้บริหารตั้งแต่รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา คณะกรรมการต่างๆ เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับการวางแผน ส่วนอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะมีส่วนน้อยมากหรือไม่มีเลยในกิจกรรมการวางแผน

2. สภาพปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษา ซึ่งภาพรวมจากการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า ทั้งในด้านการเตรียมวางแผนฯ ด้านการจัดทำแผนฯ ด้านการปฏิบัติตามแผนฯ และด้านการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ พบปัญหาซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ประสบการณ์ในการจัดทำแผนฯ การได้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา การมีระยะเวลาที่จำกัดในการจัดทำแผนฯ ปัญหาการกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การบรรลุเป้าหมาย การไม่ได้กำหนดงบประมาณไว้ การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และขาดการนำปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฯ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของประยุทธ์ ชูสอน (2532:บทคัดย่อ) ที่ศึกษารูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของวุฒิชัย ประเสริฐสุข (2537:บทคัดย่อ) ที่ศึกษากระบวนการวางแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของชำนาญ บุรณโอสถ (2547:119) ที่ศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประมวลปัญหาเกี่ยวกับการจัด

แผนพัฒนาสถาบันและหน่วยงาน ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำแผน การขาดข้อมูลสารสนเทศในการจัดแผน ระยะเวลาการดำเนินงานไม่เหมาะสม ขาดการกำกับควบคุมติดตามและประเมินผล รวมทั้งขาดการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารและหน่วยปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในระหว่างการศึกษาและเสร็จสิ้นการศึกษาในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยค้นพบประเด็นที่น่าสนใจที่เกี่ยวกับกับส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียนในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในมิติต่างๆ ซึ่งสามารถที่จะนำมาพัฒนาเป็นโจทย์เพื่อการศึกษาในโอกาสต่อไปได้ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษาในเชิงลึกเพิ่มเติม เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้กรอกข้อมูลส่วนใหญ่ไม่แสดงความคิดเห็นในส่วนที่เป็นข้อคำถามปลายเปิด ซึ่งให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยคณะผู้วิจัยคาดหวังว่าจะได้รับข้อมูลในส่วนนี้เป็นจำนวนมากพอที่จะสรุปสังเคราะห์เป็นประเด็นเพื่อชี้ให้เห็นถึงสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากทุกคณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการ

2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและหรือส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ โดยเฉพาะในส่วนของการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการฯ ตามประเด็นต่างๆ เช่น ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือส่งเสริมต่อการจัดโครงการฯ ให้บริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยฯ การส่งเสริมสนับสนุนให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการ

พัฒนาชุมชน การสำรวจประเมินประสิทธิภาพอุปกรณ์วัสดุเทคโนโลยี สื่อโสตทัศนูปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยฯ การให้บริการนักศึกษาของแต่ละส่วนงาน เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาภาพรวมทั้งในระดับมหาวิทยาลัยฯ และแต่ละส่วนงาน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน ภาพรวมพบว่าระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ยังอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ดังนี้

1. งานแผนและพัฒนาคควรพิจารณาจัดตั้งชุมชนการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ของมหาวิทยาลัยฯ วิเคราะห์สิ่งที่เกี่ยวข้องจำกัดหรืออุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ของแต่ละส่วนงาน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในมหาวิทยาลัยฯ เพื่อจะได้ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ รวมทั้งป้องกันปัญหาและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นด้านการบริหารจัดการในปีการศึกษาต่อไป

2. ควรสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาดูงานเกี่ยวกับงานด้านแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยฯ แห่งอื่นๆ ทั้งมหาวิทยาลัยในสังกัดภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบ วิเคราะห์ ประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัยฯ

3. งานแผนและพัฒนาลำนักอธิการบดี ควรพัฒนาคู่มือการเขียนแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่สามารถให้แต่ละส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยฯ นำไปศึกษาและใช้เป็นแนวทาง

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม) ๒๕๕๔

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงาน

4. คณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการควรมีคู่มือในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ และทุกครั้งที่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ คณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการควรมีการประชุมบุคลากรภายในส่วนงานเพื่อระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จเรียบร้อยแล้วได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยแล้ว ให้มีการประชุมบุคลากรภายในส่วนงาน เพื่อรับทราบและร่วมพิจารณาแนวทางการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

5. คณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการควรจัดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัด

ทำแผนปฏิบัติการมาก่อนของแต่ละส่วนงานควรรายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง ให้กับบุคลากรโดยเฉพาะที่ยังมีอายุการทำงานน้อย และไม่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

6. คณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการ ควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานตน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมาย/เป้าประสงค์และตัวบ่งชี้และเกณฑ์การบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลของแต่ละปีการศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาส่วนงานให้ก้าวหน้าขึ้นในปีการศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

- จันทร์จิรา วงษ์ข่มทอง และคณะ. (2550). **คู่มือการเขียนแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
-(2552). **แผนกลยุทธ์การดำเนินพันธกิจอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยคริสเตียน ปีการศึกษา 2552**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
-(2552). **แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ปีการศึกษา 2552**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ชำนาญ บุรณโอสถ. (2547). **การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงนุช บุญยัง. (2554). **การวางแผนกลยุทธ์ทางการพยาบาล**. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545)**.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2532). **รูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- วุฒิชัย ประเสริฐสุข. (2537). **กระบวนการวางแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (อุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2537). **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เอส ดี เพรส.
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). **การใช้ TOWS matrix**. [online]. available from: <http://www.oknation.net>. (วันที่ค้นข้อมูล 3 ตุลาคม 2554).
- Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002a). "The development of the balanced scorecard as a strategic management tool". Performance measurement association 2002.
- Krejcie, R.V. and Morgan, V.D. (1970). "Determining sample size for research Activities". **Educational and Psychological Measurement**. p80,607-610.
- Porter, M.E. (2008). **The five competitive forces that shape strategy**, Harvard business Review, January 2008.
- Wikipedia. (2011). **SWOT Analysis**. [online]. available from : <http://en.wikipedia.org>. (วันที่ค้นข้อมูล 3 ตุลาคม 2554).

