

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนกลยุทธ์ ถือเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารองค์กร มีระบบ มีทิศทาง มีระเบียบแบบแผน ช่วยให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาจะสามารถบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และบริหารบุคคล ให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล พร้อมทั้งใช้เป็นกรอบช่วยให้เกิดการร่วมมือกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดการประสานงานกัน เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และช่วยองค์กรให้สามารถปรับกลไกการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับสถานการณ์

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จึงเป็นการกำหนดกรอบการทำงาน และการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์เชิงนโยบายกับเป้าหมายในระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเป็นกระบวนการที่ชี้้นำให้สมาชิกในองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่จำเป็น และดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้กำหนดอนาคตด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนแบบใหม่ที่ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สามารถรับกับความไม่ต่อเนื่องของสภาวะแวดล้อมได้ และมีการปรับทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรให้พอเหมาะกับการเปลี่ยนแปลงขณะนั้นเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการ คือ ในปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไร ในอนาคตต้องการไปไหน และทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล, 2546)

รวมถึงพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการโดยประเด็นที่สำคัญ คือ ส่วนราชการต้องจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับกำกับการดำเนินงานที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก และมีระบบการประเมินติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม ระบบการบริหารงานมีความรวดเร็ว คล่องตัว และมีผลการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์กร (นิชา สร้อยผึ้ง, 2548)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ซึ่งเป็นส่วนงานวิชาการหนึ่งในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามประกาศสถาบันฯ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ แต่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น การบริหารงานสิ้นสุดที่สภาสถาบันฯ เป็นส่วนใหญ่แบบเบ็ดเสร็จในตัว เพื่อให้มีการพัฒนาสถาบัน และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และบริหารวิชาการ

อีกทั้ง พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 ประกอบกับมติสภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในคราวประชุม ครั้งที่ 4/2551 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2551 ได้มีประกาศสถาบันฯ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 ข้อ 4 (3.8) ว่า “วิทยาเขตชุมพร มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร และหรือตามที่สภาสถาบันกำหนด รวมทั้งการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม” และจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปี ตัวชี้วัดที่ 1.1 ประเด็นที่ 1 “กำหนดให้หน่วยงานต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสถาบันโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำส่วนงาน โดยเป็นแผนเชื่อมโยงกับปรัชญา หรือปณิธาน และพระราชบัญญัติสถาบัน ตลอดจนสอดคล้องกับจุดเน้นของสถาบัน กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2551 - 2554)”

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง วิธีการ และบทบาทขององค์กร ซึ่งวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมดังกล่าว คือกระบวนการระดมสมองอย่างมีส่วนร่วม บุคลากรทุกคนจึงควรเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกัน จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เริ่มมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เรื่อยมา จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถาบันฯ วิทยาเขตชุมพรเอง และภายหลังได้รับการสนับสนุนจากอธิการบดี และสภาสถาบัน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการจัดทำแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ระยะ 10 ปี มาช่วยกำกับดูแลการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ร่วมกับคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ของวิทยาเขตชุมพร จนกระทั่งแผนพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เสร็จสมบูรณ์ และได้รับอนุมัติแผนจากสภาสถาบัน เมื่อปี พ.ศ. 2555 ซึ่งตลอดระยะเวลาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของวิทยาเขตชุมพร พบปัญหาอุปสรรคในหลาย ๆ ด้าน เช่น นโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของวิทยาเขตชุมพรยังไม่มี ความชัดเจนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรของวิทยาเขตชุมพรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และขาดประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เท่าที่ควร อีกทั้งขาดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยการไม่ให้ความสำคัญ และไม่เห็นความจำเป็นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนประจำปีต่าง ๆ ขององค์กรเท่าที่ควร รวมถึงการมีภาระหน้าที่ประจำที่มากมายของแต่ละคน เป็นต้น

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญ โดยต้องการที่จะศึกษาและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไปในอนาคต อันจะทำให้แผนกลยุทธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ร่วมกับผู้มีมีส่วนได้ส่วนเสีย ต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร สืบต่อไป

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

พัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร จากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ที่ผ่านมา ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หรือ SWOT Analysis
- 1.2 การกำหนดทิศทางองค์กร
 - 1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
 - 1.2.2 การกำหนดพันธกิจ
- 1.3 การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวัง/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
- 1.4 การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- 1.5 การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์
- 1.6 การกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์

2. ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยศึกษาจากบุคลากร ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร แบบเจาะจง จากผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน (เฉพาะระดับปฏิบัติการ) จำนวน 80 คน

3. ขอบเขตระยะเวลา

กำหนดระยะเวลา 1 ปี โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม 2554 ถึงเดือนกันยายน 2555

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบปัญหา และความต้องการจะพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร
2. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ได้แนวทางและวิธีการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ อันจะเป็นประโยชน์และเอื้อต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของวิทยาเขตชุมพร ต่อไป

3. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร แบบมีส่วนร่วม ได้รับการพัฒนาสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไปในอนาคต ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาความต้องการของบุคลากรวิทยาเขตชุมพรได้อย่างแท้จริง และบรรลุเป้าหมาย

4. องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา/วิทยาลัย/โรงเรียน หรือองค์กรในรูปแบบอื่น ในการที่จะนำบทเรียนจากการดำเนินการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ไปเป็นบทเรียนสำหรับการส่งเสริมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ

หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร
2. สถาบันการศึกษาอื่น หรือบุคลากรสายงานแผนงานทุกองค์กร เพื่อการพัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนา หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิม อย่างเป็นระบบ หรือการทำให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพระหว่างสภาพการณ์ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

กระบวนการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการให้บุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่อง (สิ่ง) ใดเรื่อง (สิ่ง) หนึ่ง เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด และตัดสินใจร่วมกัน กระทำให้เรื่อง (สิ่ง) นั้นบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างแข็งขัน เพื่อการพัฒนา หรือแก้ไขปัญหา ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม

แผนกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กรและทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวได้