

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย

สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

STRATEGY OF DEVELOPMENT FORWARD TO A HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION
FOR RAJABHAT UNIVERSITY'S GRADUATE SCHOOL

สุวัฒน์ อัจฉริยานนท์¹ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ สิกขhabandit² และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา วีระวิทยเลิศ²
Suwat Ujchariyanon¹, Assoc. Prof. Dr. Sowwanee Sikkhabandit² and Asst. Prof. Dr. Panya Theerawitthayalet²

บทคัดย่อ:

การวิจัยเรื่องนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันและวิเคราะห์หาคำตอบที่เป็นไปได้ ปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ จุดเด่น/ความภาคภูมิใจ จุดอ่อน/สิ่งที่ควรปรับปรุง สภาพการจัดการในปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาและความคาดหวังในอนาคต 2) ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยนี้ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Techniques) โดยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบ และเคยเป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 36 คน แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 รอบ คือ รอบที่ 1 สอบถามความคิดเห็นที่มุ่งเน้นไปในอนาคตอย่างเสรี แล้วนำข้อมูลมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม แบบปิด เป็นรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าเป็น 5 ระดับ และนำข้อมูลมาจัดทำเป็นรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 36 คน ยืนยันคำตอบให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แล้วนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่, ร้อยละ, มัชยฐาน, ฐานนิยม, และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จะต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) 7 ด้าน 1) ด้านมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยในยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ได้กำหนดประเด็นในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ตามอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยกำหนดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ, องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ABSTRACT:

This research aimed to 1) study the current management of the Graduate Schools under Rajabhat Universities, analyze and synthesize the possibilities, problems, limitations of the management development, strength or pride, weakness or areas for improvement, current conditions, guidelines for development and future expectations and 2) study the strategic management development forward to a high performance organization for Rajabhat University's graduate school. Delphi techniques were employed to select the experts in this study. These 36 experts consisted of present deans, executives in charge of the graduate school and former deans. A set of questionnaires was used as a research tool. The questionnaires were distributed three times to the experts; firstly, finding their opinions regarding the management of the graduate school, secondly, making a set of 5 – rating scale questionnaires for the experts to answer, and thirdly, investigating the experts' confirmation. The collected data were evaluated by 5 experts to find out the item objective congruence index (IOC) and the strategy of development forward to a high performance organization for Rajabhat University's Graduate School were defined. The statistics used to analyze the obtained data were frequencies, percentages, medians, modes, and ranges between the Quartiles.

The research results showed that there were 7 strategic focus core competency to manage Rajabhat University's graduate school forward to a high performance organization which included 1) organization mobilization, 2) learners, 3) organization culture, 4) sustainable development, 5) academic services, 6) human resources, and 7) working collaboratively with other sections. Moreover, in each aspect of the strategic focus core competency, the development issues were determined systematically and continuously according to each university's identity and implemented into 3 terms of operation; short, medium and long terms.

KEYWORDS: Strategy of Development, High Performance Organization

1. บทนำ

การบริหารที่มีผู้นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน เป็นการบริหารที่ผสมผสานแนวคิดจากทฤษฎีต่างๆ เช่น การบริหารงานองค์กร การบริหารงานบุคคล การใช้อำนาจในการบริหาร การตัดสินใจสั่งการ การพัฒนาทีมงาน ฯลฯ แล้วจัดทำเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด การกำหนดขอบเขต และกรอบความคิดที่แตกต่างกันในหลายรูปแบบและหลายลักษณะ เช่น มีการพิจารณาว่าการบริหารจัดการจิตสมรรถนะควรพิจารณาในภาพรวมของจิตสมรรถนะทั้งองค์กร (Organizational Competency) ซึ่งอาจประกอบด้วย จิตสมรรถนะด้านโครงสร้างจิตสมรรถนะด้านการผลิต จิตสมรรถนะด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี จิตสมรรถนะด้านพันธมิตรและเครือข่าย จิตสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบขององค์กร ฯลฯ โดยมีจิตสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการ (Management Competency) เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้การบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ (Strategy) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร แต่ในทัศนะของผู้ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการด้านการศึกษาระหว่างจะสนใจอยู่ในส่วนของจิตสมรรถนะ (Competency) เรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ พฤติกรรม และส่วนประกอบอื่นๆ ที่เกื้อหนุนให้จิตสมรรถนะต่างๆ มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จของ

องค์กรที่โดดเด่นหรือเหนือคู่แข่ง (จำลองนักฟอน. 2553)

จากเหตุผลและปัญหาดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรมุ่งไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง อันเป็นที่พึงประสงค์ของนักบริหารด้านธุรกิจหรือทางการศึกษา ซึ่งมีภารกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับความรู้ การบุกเบิก แสวงหา การทำนุบำรุงการศึกษา การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ (สุกัญญา โฉวีไฏกุล. 2543) โดยให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกันทุกสถาบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การกำหนดจิตสมรรถนะและมาตรฐานทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา อันจะส่งผลดีไปยังการบริหารจัดการสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัด มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัด มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยทำการศึกษาคำเนินการบริหารจัดการขององค์กร ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการพัฒนา ตลอดจนการสำรวจ วิเคราะห์ ขั้นตอน และกลไกต่างๆ ในการดำเนินงานภายในบัณฑิตวิทยาลัย รวมถึงศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาการบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันและวิเคราะห์สังเคราะห์ความเป็นไปได้ ปัญหา

อุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนาการบริหารจัดการ จุดเด่น/ความภาคภูมิใจ จุดอ่อน/สิ่งที่ควรปรับปรุง สภาพการจัดการในปัจจุบัน แนวทางพัฒนาและความคาดหวังในอนาคต

2. ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากวิจัย

1. ได้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับหน่วยงานอื่น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Techniques) โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

2. ขอบเขตด้านประชากร ผู้วิจัยได้

กำหนดขอบเขตของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือรับผิดชอบบัณฑิตวิทยาลัยหรือเคยเป็นคณบดีที่ประสบความสำเร็จในการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยได้คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 36 คน

3. ขอบเขตด้านสถานที่ เป็น

การศึกษาเฉพาะบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4. ขอบเขตด้านเวลา ได้ใช้เวลาใน

การทำวิจัย ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2555 – มีนาคม 2556

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ จุดเด่น/ความภาคภูมิใจ จุดอ่อน/สิ่งที่ควรปรับปรุง สภาพการจัดการในปัจจุบัน แนวทางพัฒนาและความคาดหวังในอนาคต 2) ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมียุทธศาสตร์สู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ในการวิจัยครั้งนี้วิจัยเชิงนโยบาย (Policy research) ที่ใช้

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Techniques)

โดยมีวิธีการวิจัย แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

1. ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2

สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และกำหนดผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 36 คน

ขั้นตอนที่ 3

วิเคราะห์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 4

ตรวจสอบเพื่อยืนยันความเหมาะสมและปรับปรุงการพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีสภาพการณ์คือ
 - 1.1 ด้านปัญหา อุปสรรค ที่สำคัญ คือผู้บริหารมีภาระงานมาก และบุคลากรที่รับผิดชอบงานบัณฑิตวิทยาลัยมีจำนวนน้อย

- 1.2 จุดเด่นและสิ่งที่เป็นความภาคภูมิใจคือมีการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น

- 1.3 จุดอ่อนและสิ่งที่ควรปรับปรุงคือระบบการบริหารจัดการในองค์กร

- 1.4 แนวทางการพิจารณา คือ ปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและพัฒนาบุคลากรในสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย

2. ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารจัดการเพื่อไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีดังนี้

- 2.1 ยุทธศาสตร์ด้านการทำการขับเคลื่อนองค์กร คือ เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม มีผู้นำที่มุ่งมั่นและกล้า

- 2.2 ยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน คือ การจัดหาแหล่งเรียนรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน

- 2.3 ยุทธศาสตร์ด้านวัฒนธรรมองค์กร มี การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วม การปรับองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาด้านธรรมาภิบาลที่ตรวจสอบได้

- 2.4 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ต้องสร้างความเข้าใจในความรู้ที่ชัดเจน สร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยและพัฒนา

- 2.5 ยุทธศาสตร์ด้านการบริการทางวิชาการ คือมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ส่งเสริมระบบบริการวิชาการที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง พัฒนาคณาจารย์ด้วยบริการวิชาการ

- 2.6 ยุทธศาสตร์มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามสายงาน และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

2.7 ยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นการทำงานกับหน่วยงานอื่น เน้นการทำงานและการวิจัยท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง เร่งรัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจด้านการสร้างความร่วมมือ และเร่งรัดพัฒนาการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับสถานประกอบการ

3. รูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ



จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ข้อค้นพบ (Fact Findings) ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ทางวิชาการ จึงนำมาอภิปรายโดยใช้หลักตรรกวิทยา (Logic) และแนวคิดทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นไปในอนาคต รวม 7 ด้าน คือ 1) ด้านการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการ

มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยกำหนดประเด็นในการพัฒนาในแต่ละด้าน เพื่อพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย ให้มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการแบบครบวงจร ที่จะมุ่งสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 เพื่อเตรียมความพร้อมและการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความภาคภูมิใจ ซึ่งการพัฒนาองค์กรไปสู่ขีดสมรรถนะสูงนั้นจะต้องดำเนินการตามสมรรถนะหลัก 7 ด้าน (Core Competency) อย่างต่อเนื่องและครบวงจร เพื่อให้เป็นบัณฑิตวิทยาลัยที่มีขีดสมรรถนะสูง ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิด การ์ดเนอร์ กรูพ (Gartner Group) ซึ่งให้แนวคิดในการบริหารจัดการไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambition targets and achieving them) 2) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Share values) การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) 3) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translation strategy into operational terms) 4) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder and Brooks, 2004) ได้ให้แนวคิด ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and

Flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) สำหรับแผน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton. 2001) ได้สรุปขีดสมรรถนะสูงขององค์กรไว้ ดังนี้ 1) ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mobilize change through executive leadership) 2) การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational term) 3) การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy) 4) การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job) 5) การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process) ดังนั้น จึงสรุปเป็นองค์ความรู้ขั้นพื้นฐานได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ สุพรรณบุรีที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นสมรรถนะทั้ง 7 ด้าน แบบต่อเนื่องและครบวงจร คือ 1) ด้านมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 คณะบัณฑิตวิทยาลัย และผู้บริหารที่รับผิดชอบ หรือดูแลการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย ควรแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง

1.2 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ เร่งจัดหาแหล่งเรียนรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา รองลงมาคือ การกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์คุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรกำหนดเป็นแผนดำเนินการเพื่อมุ่งเน้นผู้เรียนมีความเป็นเลิศ ตามปรัชญา และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ด้วยการจัดสรรงบประมาณ

1.3 ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นยุทธศาสตร์คือ สร้างค่านิยมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รองลงมาสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม และการปรับองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง หรือรับผิดชอบบัณฑิตวิทยาลัย โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนการดำเนินงานในการสร้างและส่งเสริมค่านิยมให้เป็นบัณฑิตวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่ครบวงจร สร้างวัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

1.4 ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เป็นยุทธศาสตร์คือ สร้างความเข้าใจสู่ความรู้ที่ชัดเจน รองลงมา พัฒนาอัตลักษณ์ของบัณฑิตวิทยาลัย และเร่งสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย และผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง หรือรับผิดชอบบัณฑิตวิทยาลัย โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหา

บทบาท วิสัยทัศน์ ที่จะนำไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน และมีแผนพัฒนาอัตรลักษณ์

1.5 ด้านการมุ่งเน้นในการบริการทางวิชาการที่เป็นยุทธศาสตร์ คือ จัดตั้งศูนย์รับบริการทางเทคโนโลยี และศูนย์การศึกษาพิเศษ รองลงมา การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และส่งเสริมระบบบริการวิชาการที่ยืดหยุ่น และต่อเนื่อง และผู้บริหารที่รับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้อง กำหนดเป็นแผนการปฏิบัติ (Action Plan) โดยการจัดตั้งศูนย์บริการทางวิชาการ และศูนย์การศึกษาพิเศษที่เอื้อต่อการบริการแบบครบวงจร

1.6 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่เป็นยุทธศาสตร์คือ การมุ่งเน้นบุคลากรผู้การมีส่วนร่วม รองลงมา การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน และส่งเสริมพัฒนาคุณวุฒิเฉพาะด้าน โดยกำหนดเป็นโครงการ (Project) เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อการแบ่งปันในอาเซียน และในเวทีโลก โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับของบัณฑิตวิทยาลัยมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน และมอบหมายภาระงาน (Job description) สามารถทำงาน และทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ ที่จะ เป็นแสงสว่างเสริมให้ปฏิบัติงานอยู่คู่บัณฑิตวิทยาลัยตลอดไป

1.7 ด้านการมุ่งเน้นการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่เป็นยุทธศาสตร์คือ เร่งรัดสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกบัณฑิตวิทยาลัย รองลงมา เน้นการทำงานและการวิจัยกับท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำเป็นข้อตกลงความร่วมมือ (M.O.U.)

ในการแลกเปลี่ยนบุคลากรทั้งที่เป็นคณาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษาในทุกระดับ โดยเป็นเครือข่ายของกันและกัน

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงควรนำแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง ให้สอดคล้องทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรศึกษาเชื่อมโยงทุกองค์กร

2.2 ควรศึกษาเฉพาะด้าน เช่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร หรือเกี่ยวกับผู้นำโดยเฉพาะ

2.3 ควรศึกษาพัฒนายุทธศาสตร์สำหรับมหาวิทยาลัยอื่นได้ ตามอัตรลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย

2.4 ควรทำการวิจัยโดยใช้เทคนิควิธีวิจัยอื่นๆ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ตามอัตรลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บรรณานุกรม

จำลอง นักพ่อน. (2552). **เส้นทางสู่ผู้บริหาร การศึกษามีอาชีพ.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :<http://www.moe.go.th/wijai/road%20map.htm>.

พสุ เดชะรินทร์. (2549). **รายงานผลการศึกษ การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

_____. (2549). **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization).** ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: บริษัท

วิชุน พรินท์ แอนดมีเดีย จำกัด.

วารสารณ์ เทพสัมฤทธิ์พร. (2551). การพัฒนา
บริหารจัดการสำนักนโยบายและแผน
พลังงาน กระทรวงพลังงานสู่การเป็น
องค์กรสมรรถนะสูง. คุษฎีนิพนธ์ สาขา
การจัดการภาครัฐ . กรุงเทพฯ: บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

Buytendijk, Frank. (February 2006). **The Five
Keys to Building a High- Performance
Organization** (Gartner Group),
Business Performance
Management Magazine,

Jonathan, B., et.al. (1996). **Public
Management: The New Zealand
Model**. Auckland: Oxford University
Press.

Jupp, Vivienne and Younger, Mark P.
(February 2004). **A Value Model for
the Public Sector**, Outlook Journal.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P.
(2001). **The Strategy-Focused
Organization: How Balanced
Scorecard Companies Thrive in The
New Business Environment**,
Harvard Business School Press.

Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D.
(October 2004). **Transforming the
Public Sector**, Outlook Journal.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์	ประวัติการศึกษา	
วันเดือนปีเกิด	15 กันยายน 2490	พ.ศ. 2509	ป.กศ. ฝึกหัดครูละเชิงเทรา
สถานที่เกิด	อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี	พ.ศ. 2515	กศ.บ. (หัตถศึกษา)
สถานที่อยู่	16/55 หมู่บ้านสมิตรวิลล่า		มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปัจจุบัน	หมู่ที่ 6 ถนนลาดพร้าว แขวง จรเข้บัว เขตลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230	พ.ศ. 2529	บางเขน คอ.ม. (เทคโนโลยีเทคนิค ศึกษา) สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ตำแหน่งหน้าที่	ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยี		
การงานปัจจุบัน	อุตสาหกรรม		
สถานที่ทำงาน	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย		
ปัจจุบัน	ราชภัฏจันทรเกษม		