

# วารสารวิชาการ อุตสาหกรรมศึกษา

URL : <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/jjindedu/issue/archive>

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิต  
วิทยาลัยสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

The Strategy of Development Forward to a High Performance Organization for  
Rajabhat University's Graduate School

สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์  
เสาวณีย์ ลิกขาบัณฑิต, ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ  
Suwat Ujchariyanon,  
Sowwanee Sikkhabandit ,Panya Theerawitthayalert

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
6/999 พหลโยธิน 52 แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพฯ 10220  
Graduate School, North Bangkok University  
6/999 Phahonyotin 52, krongtanon, Saimai Distric Bangkok 10220

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน และวิเคราะห์ห้สังเคราะห์ความเป็นไปได้ ปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนาการบริหารจัดการ จุดเด่น/ความภาคภูมิใจ จุดอ่อน/สิ่งที่ควรปรับปรุง สภาพการจัดการในปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาและความคาดหวังในอนาคต และ 2) ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ที่ได้ทำการเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบ และ/หรือเคยเป็น คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยมาแล้ว จำนวน 36 คน โดยใช้แบบสอบถามรวม 3 รอบ คือ รอบที่ 1 สอบถามความคิดเห็นที่มุ่งเน้นไปในอนาคตอย่างเสรี แล้วนำข้อมูลมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม แบบปิด ในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าเป็น 5 ระดับ แล้วนำข้อมูลมาจัดทำใช้ในการดำเนินการในรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 36 ท่าน ยืนยันคำตอบ จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แล้วนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ส่วนสถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่, ร้อยละ, มัธยฐาน, ฐานนิยม, และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ สู่อองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จะต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่มีสมรรถนะหลัก (Core Competency)

สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต, ปัญญา อีระวิทย์เลิศ  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2556 (74-80)

7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยในยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ได้กำหนดประเด็นในการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 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

**Keyword :** Strategy of Development, High Performance Organization.

**ภูมิหลัง**

การบริหารที่มีผู้นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน เป็นการบริหารที่ผสมผสานแนวคิดจากทฤษฎีต่างๆ เช่น การบริหารงานองค์กร การบริหารงานบุคคล การใช้อำนาจในการบริหาร การตัดสินใจสั่งการ การพัฒนาทีมงาน ฯลฯ แล้วจัดทำเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด การกำหนดขอบเขต และกรอบ

ความคิดที่แตกต่างกันในหลายรูปแบบและหลายลักษณะ เช่น มีการพิจารณาว่าการบริหารจัดการขีดสมรรถนะควรพิจารณาในภาพรวมของขีดสมรรถนะทั้งองค์กร (Organizational Competency) ซึ่งอาจประกอบด้วย ขีดสมรรถนะด้านโครงสร้างขีดสมรรถนะด้านการผลิต ขีดสมรรถนะด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี ขีดสมรรถนะด้านพันธมิตรและเครือข่าย ขีดสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบขององค์กร ฯลฯ โดยมีขีดสมรรถนะด้านการ

สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์, เสาวณีย์ ลีขาบบัณฑิต, ปัญญา อีระวิทย์เลิศ  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2556 (74-80)

บริหารและการจัดการ (Management Competency) เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้การบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ (Strategy) และพันธกิจ (Mission) ของ

องค์กร แต่ในทัศนะของผู้ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาอยู่ในส่วนของขีดสมรรถนะ (Competency) เรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และส่วนประกอบอื่น ๆ ที่เกื้อหนุนให้ขีดสมรรถนะต่างๆ มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่โดดเด่นหรือเหนือคู่แข่ง (จำลอง นักพ่อน. 2553)

จากเหตุผลและปัญหาดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการองค์กรมุ่งไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง อันเป็นที่พึงประสงค์ของนักบริหารด้านธุรกิจหรือทางการศึกษา ซึ่งมีภารกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับความรู้ การบุกเบิก แสวงหา การทำนุบำรุงการศึกษา การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ (สุกัญญา โสวโณกุล. 2543) โดยให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกันทุกสถาบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การกำหนดขีดสมรรถนะและมาตรฐานทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา อันจะส่งผลไปยังการบริหารจัดการสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยทำการศึกษาดำเนินการบริหารจัดการขององค์กร ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการพัฒนา ตลอดจนการสำรวจ วิเคราะห์ ขั้นตอน และกลไกต่างๆ ในการดำเนินงานภายในบัณฑิตวิทยาลัย รวมถึงศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาการบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันและวิเคราะห์สังเคราะห์ความเป็นไปได้ ปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนาการบริหารจัดการ จุดเด่น/ความภาคภูมิใจ

จุดอ่อน/สิ่งที่ควรปรับปรุง สภาพการจัดการในปัจจุบัน แนวทางพัฒนาและความคาดหวังในอนาคต

2. ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการบริหารจัดการองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สังกัด มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับหน่วยงานอื่น

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนากิจการ บริหาร จัด การ สู่ การ เป็น องค์กร ที่มี ขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Techniques) โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น

2. ขอบเขตด้านประชากร ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือรับผิดชอบบัณฑิตวิทยาลัย หรือเคยเป็นคณบดีที่ประสบความสำเร็จในการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยได้คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 36 คน

3. ขอบเขตด้านสถานที่ เป็นการศึกษาเฉพาะบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์, เสาวณีย์ ลีขาบบัณฑิต, ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2556 (74-80)

4. ขอบเขตด้านเวลา ได้ใช้เวลาในการทำ  
วิจัย ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2555 – มีนาคม 2556

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัยสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการพัฒนาการบริหารจัดการ จุดเด่น/ความภาคภูมิใจ จุดอ่อน/สิ่งที่ควรปรับปรุง สภาพการจัดการในปัจจุบัน แนวทางพัฒนาและความคาดหวังในอนาคต 2) ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัยสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยมียุทธศาสตร์สู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ในการวิจัยครั้งนี้วิจัยเชิงนโยบาย (Policy research) ที่ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Techniques) โดยมีวิธีการวิจัย แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1

1. ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. ศึกษาการพัฒนาระบบการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ขั้นตอนที่ 2

สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และกำหนดผู้เชี่ยวชาญจำนวน 36 คน

#### ขั้นตอนที่ 3

วิเคราะห์การพัฒนาระบบการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

#### ขั้นตอนที่ 4

ตรวจสอบเพื่อยืนยันความเหมาะสมและปรับปรุงการพัฒนาระบบการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีสภาพการณ์คือ

1.1 ด้านปัญหา อุปสรรค ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารมีภาระงานมาก และบุคลากรที่รับผิดชอบงานบัณฑิตวิทยาลัยมีจำนวนน้อย

1.2 จุดเด่นและสิ่งที่เป็นความภาคภูมิใจ คือ มีการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น

1.3 จุดอ่อนและสิ่งที่ควรปรับปรุงคือ ระบบการบริหารจัดการในองค์กร

1.4 แนวทางการพิจารณา คือ ปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและพัฒนาบุคลากรในสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย

2. ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารจัดการเพื่อไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ด้านการทำการขับเคลื่อนองค์กร คือ เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม มีผู้นำที่มุ่งมั่นและกล้า

2.2 ยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน คือ การจัดหาแหล่งเรียนรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ และมีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน

2.3 ยุทธศาสตร์ด้านวัฒนธรรมองค์กร มี การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วม การปรับองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาด้านธรรมาภิบาลที่ตรวจสอบได้

2.4 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ต้องสร้างความเข้าใจในความรู้ที่ชัดเจน สร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยและพัฒนา

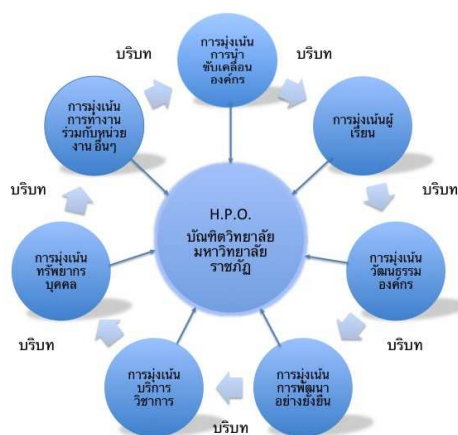
2.5 ยุทธศาสตร์ด้านการบริการทางวิชาการ คือ มีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ส่งเสริมระบบบริการวิชาการที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง พัฒนาบุคลากรด้วยบริการวิชาการ

2.6 ยุทธศาสตร์มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามสายงาน และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์, เสาวณีย์ ลีเกษบัณฑิต, ปัญญา อีระวิทย์เลิศ  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2556 (74-80)

2.7 ยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นการทำงานกับหน่วยงานอื่น เน้นการทำงานและการวิจัยท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง เร่งรัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจด้านการสร้างความร่วมมือ และเร่งรัดพัฒนาการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับสถานประกอบการ

3. รูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ



จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ข้อค้นพบ (Fact Findings) ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ทางวิชาการ

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยนำมาอภิปรายโดยใช้หลักตรรกวิทยา (Logic) และแนวคิดทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นไปในอนาคต รวม 7 ด้าน คือ 1) ด้านการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยกำหนดประเด็นในการพัฒนาในแต่ละด้าน เพื่อพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย ให้มีความเจริญก้าวหน้า

ทางด้านวิชาการแบบครบวงจร ที่จะมุ่งสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 เพื่อเตรียมความพร้อมและการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความภาคภูมิใจ ซึ่งการพัฒนาองค์กรไปสู่ขีดสมรรถนะสูงนั้น จะต้องดำเนินการตามสมรรถนะหลัก 7 ด้าน (Core Competency) อย่างต่อเนื่องและครบวงจร เพื่อให้เป็นบัณฑิตวิทยาลัยที่มีขีดสมรรถนะสูง ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิด การ์ตเนอร์ กรุ๊ป (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) สำหรับแคพแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2001) ได้สรุปขีดสมรรถนะสูงขององค์กรไว้ ดังนี้ 1) ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize change through executive leadership) 2) การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational term) 3) การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (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 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหาร

บัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ สุองค์ร์ที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น 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 คณะดีบัณฑิตวิทยาลัย 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 โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมใน

การสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับเนื้อหา บทบาท วิสัยทัศน์ ที่จะนำไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน และมีแผนพัฒนาอัตลักษณ์

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

1.6 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่เป็นยุทธศาสตร์คือ การมุ่งเน้นบุคลากรสู่การมีส่วนร่วม รองลงมา การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน และส่งเสริมพัฒนาคุณวุฒิเฉพาะด้าน โดยกำหนดเป็นโครงการ (Project) เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อการแบ่งปันในอาเซียนและในเวทีโลก โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับของบัณฑิตวิทยาลัยมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน และมอบหมายภาระงาน (Job description) สามารถทำงาน และทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ ที่จะเป็แสงสว่างเสริมให้ปฏิบัติงานอยู่คู่บัณฑิตวิทยาลัยตลอดไป

1.7 ด้านการมุ่งเน้นการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่เป็นยุทธศาสตร์คือ เร่งรัดสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกบัณฑิตวิทยาลัย รองลงมา เน้นการทำงานและการวิจัยกับท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำเป็นข้อตกลงความร่วมมือ (M.O.U.) ในการแลกเปลี่ยนบุคลากรทั้งที่เป็นคณาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษาในทุกระดับ โดยเป็นเครือข่ายของกันและกัน

### 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงควรนำแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง ให้สอดรับทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรศึกษาเชื่อมโยงทุกองค์กร

2.2 ควรศึกษาเฉพาะด้าน เช่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร หรือเกี่ยวกับผู้นำโดยเฉพาะ

2.3 ควรศึกษาพัฒนายุทธศาสตร์สำหรับมหาวิทยาลัยอื่นได้ ตามอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย

สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์, เสาวณีย์ ลีखाบัณฑิต, ปัญญา อีระวิทย์เลิศ  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2556 (74-80)

2.4 ควรทำการวิจัยโดยใช้เทคนิควิธีวิจัย  
อื่นๆ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือการวิจัยเพื่อการพัฒนา  
ท้องถิ่น ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

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

### บรรณานุกรม

จำลอง นักพ่อน. 2552. เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา  
มีอาชีพ. (ออนไลน์). เข้าถึง ได้จาก  
:http://www.moe.go.th/wijai/road%20map.ht  
m.

พสุ เดชะรินทร์. 2549. รายงานผลการศึกษารพัฒนา  
องค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง. คณะพาณิชยศาสตร์  
และการบัญชี. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

----- . 2549. การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง  
(High Performance Organization). ชุดเครื่องมือ  
การเรียนรู้ด้วยตนเอง. สำนักงานคณะกรรมการ  
พัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น  
พรีนซ์ แอนด์มีเดีย จำกัด.

วารภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร. 2551. การพัฒนาบริหาร  
จัดการสำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวง  
พลังงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง. ดุษฎีนิพนธ์  
สาขาการจัดการภาครัฐ. 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. 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.