

Chulalongkorn University

Chula Digital Collections

Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)

2019

การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

พิชากรณ รัตน์ เภยจสิทธิ
คณะครุศาสตร์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd>



Part of the [Higher Education Commons](#)

Recommended Citation

รัตน์ เภยจสิทธิ, พิศากรณ, "การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย" (2019). *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 9880.
<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/9880>

This Thesis is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD) by an authorized administrator of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน
ไทย



นายพิธากรณ์ ธนิตเบญจสัทธ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION PROCESS MODEL TOWARDS
STRATEGIC POSITIONING OF THAI PRIVATE UNIVERSITIES



Mr. Phithagorn Thanitbenjasith

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education
Department of Educational Policy, Management, and Leadership
FACULTY OF EDUCATION
Chulalongkorn University
Academic Year 2019
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
โดย	นายพิรากรณ์ ธนิตเบญจสิทธิ์
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.มานิต บุญประเสริฐ

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ)
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(อาจารย์ ดร.มานิต บุญประเสริฐ)
..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์)
..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐชาติ มงคลนาวิน)
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

พิชากรณ์ ธนิตเบญจสิทธิ์ : การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย. (DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION PROCESS MODEL TOWARDS STRATEGIC POSITIONING OF THAI PRIVATE UNIVERSITIES) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ, อ.ที่ปรึกษาร่วม : อ. ดร.มานิต บุญประเสริฐ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต ประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และนำเสนอรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้แบ่งออกได้ 5 กลุ่ม รวมจำนวน 33 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้แก่ ผู้บริหารด้านนโยบายการอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 10 คน 2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเอง ได้แก่ ผู้ประเมินการประกันคุณภาพระดับสถาบันตามเกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และเกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 8 คน 3) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ ภาครัฐ และ รัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน 4) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่ทดลองใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จำนวน 1 สถาบัน และ 5) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 7 คน ในการจัดทำกรรณสนทนากลุ่ม สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบวิเคราะห์สาระ แบบสัมภาษณ์ แบบตรวจสอบและประเมิน ซึ่งเครื่องมือวิจัยทุกชุดได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องปรับตัวโดยการแปลงสภาพองค์การไปสู่จุดเน้นหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยต้องประเมินศักยภาพความพร้อมของสถาบันใน 2 ด้าน คือ บริบทและองค์ประกอบ ซึ่งจะทำการไปถึงระดับศักยภาพและความพร้อมในด้านต่าง ๆ การศึกษาพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์การ 2) การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ 3) การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์การไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบ ติดตามการแปลงสภาพองค์การ ประกอบการใช้กลยุทธ์การดำเนินงาน (PRIME) เพื่อยกระดับและพัฒนาศักยภาพความพร้อมในมิติต่าง ๆ สู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ทั้งที่เป็นมิติความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัยและมิติความพร้อมเชิงองค์ประกอบให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน โดยรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยตามผลการศึกษาสามารถเรียกชื่อว่า “4 Trans-Process Model”

สาขาวิชา อุดมศึกษา

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5984253527 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORD: ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION, STRATEGIC POSITIONING, THAI PRIVATE UNIVERSITIES

Phithagorn Thanitbenjasith : DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION PROCESS MODEL TOWARDS STRATEGIC POSITIONING OF THAI PRIVATE UNIVERSITIES. Advisor: Asst. Prof. SORNDATE AREESOPHONPICHET, Ph.D. Co-advisor: Manit Boonprasert, Ed.D.

This research aimed to analyze the factor of change and its impact on Thai private universities in the future; assess their readiness towards strategic positioning; and propose organizational transformation process model towards their strategic positioning. The research population and sample were divided into 5 groups in total of 33 people who were chosen by means of purposive sampling: 1) 10 informants providing data on factor of change and its impact on Thai private universities were higher education policy administrators, representatives of business organization and of Thai Private University Administration Network Organization Committee, rectors or high-level administrators of Thai private universities and business organization representatives; 2) 8 informants providing data on the focus and self-assessment were quality assurance assessors within the Education Criteria for the ASEAN University Network–Quality Assurance (AUN-QA) as well as the criteria of Performance Excellence (EdPEX), of the Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization) and of the Office of the Higher Education Commission, 3) 6 informants providing data on production of graduate students according to the focus within strategic positioning were representatives of business, private and public organizations, 4) Administrators of a Thai private university experimenting author-developed research tools and 5) connoisseurship of 7 senior experts and administrators of private higher education institution for arranging focus group discussions. The data collection tools were content analysis, interview and verification and assessment forms. All research tools were validated by senior experts. The research results revealed that Thai private universities needed to be adapted by means of organizational transformation towards strategic positioning. The universities had to assess their potentials and readiness in 2 aspects: context and content so that the level of potentials and readiness was known. The study of development of organizational transformation process model towards strategic positioning of Thai private universities consisted of 4 stages: 1) transformational assessment, 2) transformational planning, 3) transformational program implementation and 4) transformational monitoring and measurement along with the use of key strategies (PRIME) to enhance and develop the readiness in various dimensions towards strategic positioning. This included dimensions of university's context readiness and of content readiness to achieve common goals. Therefore, the Model of Organizational Transformation Process towards Strategic Positioning of Thai Private Universities could be named as "4 Trans-Process Model"

Field of Study: Higher Education

Academic Year: 2019

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้หวังไว้ซึ่งประโยชน์ด้านการอุดมศึกษาและการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในสังคมยุคการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น ความสำเร็จในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอกราบถวายเป็นสักการบูชาแด่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวและพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวองค์พระผู้พระราชทานกำเนิดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 ที่ทรงเป็นองค์อุปถัมภ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเมตตาเอาใจใส่และติดตามงานอย่างต่อเนื่องและขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.มานิต บุญประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้มอบแนวคิดสำคัญยิ่งในการให้คำปรึกษาในการพัฒนาวิทยานิพนธ์ จนทำให้กระบวนการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วง

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ รองศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐชาติ มงคลนาวัน และรองศาสตราจารย์ ดร.วรารมย์ บวรศิริ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาสั่งสอน ให้คำแนะนำ คอยส่งพลังกระตุ้นและผลักดันอย่างสม่ำเสมอ

กราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ณรงค์ ขวสินธุ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ตลอดจนความคิด กำลังใจ คติการทำงานและการใช้ชีวิต และขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ของมหาวิทยาลัย ที่เป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณผู้บริหารกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมที่ให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสร่วมสร้างและพัฒนาคู่มือการประเมินกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นอดีตผู้บริหารและคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้บริหารเครือข่ายสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอช.) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับอาเซียนและระดับประเทศ รวมทั้งผู้แทนองค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจ และ รัฐวิสาหกิจ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการอุดมศึกษาและการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศได้ต่อไปในอนาคต

ขอบพระคุณครอบครัวชาวอุดมศึกษา คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง บุคลากร เจ้าหน้าที่และเพื่อนร่วมรุ่นที่ทำให้ผู้วิจัยมีความสุขตลอดเวลาบนเส้นทางการเรียนรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา

ท้ายที่สุดนี้ ด้วยพลังแห่งความรักและกำลังใจที่สำคัญจากครอบครัวเทพวรรณ ผู้ที่คอยสนับสนุนผู้วิจัยมาตลอดช่วงชีวิต และทุกพลังจากความสำเร็จครั้งนี้ผู้วิจัยขอปฏิญาณตนว่า จากนั้นจะอุทิศตนเพื่อทำประโยชน์ต่อส่วนรวม สังคมและประเทศชาติ อย่างเต็มกำลังความสามารถตลอดไป

พิชารณณ์ ธนิตเบญจสิทธิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ง	
กิตติกรรมประกาศ..... จ	
สารบัญ..... ฉ	
สารบัญตาราง..... ญ	
สารบัญภาพ..... ฐ	
บทที่ 1 บทนำ..... 1	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1	
คำถามการวิจัย..... 7	
วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 7	
ขอบเขตการวิจัย..... 7	
นิยามศัพท์..... 9	
คำอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย..... 12	
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 34	
บทที่ 2 เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 35	
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย..... 36	
1.1 ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ..... 36	
1.2 ด้านความเป็นโลกาวิวัฒน์..... 37	
1.3 ด้านประชากร..... 39	
1.4 ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม..... 40	

1.5 ด้านเศรษฐกิจ	41
1.6 ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงานในอนาคต	43
ตอนที่ 2 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2563 – 2593)	44
2.1 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)	44
2.2 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561-2580	47
ตอนที่ 3 การบริหารมหาวิทยาลัยและการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน	50
3.1 การบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน	50
3.2 มาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัย	52
ตอนที่ 4 การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	55
4.1 การวางแผนยุทธศาสตร์	55
4.2 การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	59
ตอนที่ 5 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	62
5.1 การกำหนดตำแหน่ง (Positioning)	62
5.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	64
ตอนที่ 6 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	69
6.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์การจัดกลุ่มขององค์การในระดับนานาชาติ	70
6.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ	71
6.3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus)	72
ตอนที่ 7 การแปลงสภาพองค์กร	73
7.1 การเปลี่ยนแปลงองค์กร	74
7.2 การแปลงสภาพองค์กร	84

7.3 แนวคิดการประเมินกระบวนการในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อการแปลงสภาพองค์กร .	112
ตอนที่ 8 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	115
8.1 ความหมายของรูปแบบ	115
8.2 ประเภทของรูปแบบ	116
8.3 การสร้างและพัฒนารูปแบบ	117
ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	119
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	124
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	124
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	127
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	131
การเก็บรวบรวมข้อมูล	132
การวิเคราะห์ข้อมูล	133
ขั้นตอนการวิจัย	135
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	138
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยใน อนาคต.....	138
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์.....	199
ตอนที่ 3 ผลการพัฒนา(ร่าง)รูปแบบการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา.....	284
ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทย	368
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	381
สรุปผลการวิจัย	384
อภิปรายผลการศึกษา	410

ข้อเสนอแนะ	426
บรรณานุกรม	430
ภาคผนวก	460
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	461
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	467
ประวัติผู้เขียน	501



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	68
ตารางที่ 2.2 ความพร้อมด้านความสามารถในการรองรับที่เป็นส่วนประกอบ ตัววัด และ ขอบเขตการประเมิน.....	104
ตารางที่ 2.3 ส่วนประกอบและขอบเขตของคำถามเพื่อการประเมินความสามารถของความพร้อม ด้านความมุ่งมั่น.....	106
ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบและขอบเขตการประเมินความพร้อมด้านวัฒนธรรม.....	108
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	127
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	139
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ที่มีต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	146
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรที่มีต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	149
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่มี ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	151
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจที่มีต่อการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	153
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านการจ้างงานและ ตลาดแรงงานที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	155
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐที่มีต่อการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย).....	157
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ปัจจุบันภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก.....	170
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อจำกัดในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยปัจจุบัน ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก.....	171

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถปรับตัวได้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในอนาคต.....	175
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงภายนอกปัจจุบัน.....	179
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ลักษณะรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคตและปัจจัยในการขับเคลื่อนเพื่อการดำเนินการ อย่างยั่งยืนหรือเป็นประโยชน์ต่อสังคม.....	189
ตารางที่ 4.13 กลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต.....	194
ตารางที่ 4.14 รูปแบบการบริการด้านการศึกษาที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียน สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต.....	197
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์แนวทางหรือหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์การเพื่อรับการ เปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต.....	200
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลง สภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	204
ตารางที่ 4.17 ปัจจัยสำคัญ (Key Factors) และองค์ประกอบ (Categories) ในการประเมิน ศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	221
ตารางที่ 4.18 เป้าหมายของมิติศักยภาพความพร้อม.....	228
ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัด ศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	230
ตารางที่ 4.20 เกณฑ์การประเมินระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 1 – 5 สำหรับการพัฒนาเชิงกระบวนการ (ATIS) เพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	242
ตารางที่ 4.21 รายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวม มิติที่ 4 – 8 เพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	245
ตารางที่ 4.22 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ใน มิติความพร้อมเชิงบริบท มิติที่ 1 – 3.....	248
ตารางที่ 4.23 สรุปผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 4 – 8 เพื่อ การแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	254

ตารางที่ 4.24 ผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 4 – 8 เพื่อการ แปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา.	254
ตารางที่ 4.25 ทักษะหลักที่จำเป็นสำหรับบัณฑิตที่พึงประสงค์.....	276
ตารางที่ 4.26 การดำเนินงานเพื่อให้การผลิตบัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้อง กับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย.....	279
ตารางที่ 4.27 ลักษณะของแผนการแปลงสภาพ (Transformation Plan) ของมหาวิทยาลัย เอกชนไทย.....	287
ตารางที่ 4.28 กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ของมหาวิทยาลัย เอกชนไทย.....	291
ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพจำแนกตามกลุ่มผู้ได้รับ ผลกระทบ.....	298
ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan).....	303
ตารางที่ 4.31 แนวทางการพัฒนาแผนการพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ เพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็น กรณีศึกษา.....	327
ตารางที่ 4.32 กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้น เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ไทย (PRIME-Strategy).....	334
ตารางที่ 4.33 ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์การเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers).....	339
ตารางที่ 4.34 ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) เพื่อการ แปลงสภาพ.....	342
ตารางที่ 4.35 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย	344
ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อ (ร่าง)รูปแบบกระบวนการแปลง สภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	367
ตารางที่ 4.37 กระบวนการแปลงสภาพองค์การตามขั้นตอน (Transformational Process)...	370

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
ภาพที่ 1.2 กระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	34
ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดปริมาตรแห่งความสำเร็จขององค์การ.....	96
ภาพที่ 2.2 แบบจำลองสำหรับการสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จ (The Model for Building Successful Businesses).....	98
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างความพร้อมในการแปลงสภาพ.....	102
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย.....	137
ภาพที่ 4.1 มิติที่เป็นองค์ประกอบในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ องค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	227
ภาพที่ 4.2 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (University Context Readiness Canvas).....	247
ภาพที่ 4.3 กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research)	261
ภาพที่ 4.4 กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology Development and Innovation)	262
ภาพที่ 4.5 กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement)	263
ภาพที่ 4.6 กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ และ สาขาเฉพาะ (Development of Professionals and Specialists).....	264
ภาพที่ 4.7 แสดงจุดเน้นตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา ปีการศึกษา 2559.....	265
ภาพที่ 4.8 แสดงจุดเน้นตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา ปีการศึกษา 2560.....	266
ภาพที่ 4.9 แสดงจุดเน้นตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา ปีการศึกษา 2561.....	266
ภาพที่ 4.10 บริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness Canvas) ที่เป็น กรณีศึกษา.....	269

ภาพที่ 4.11	แสดงกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์.....	350
ภาพที่ 4.12	แสดงมิติองค์ประกอบของศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพ องค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	352
ภาพที่ 4.13	กระบวนการการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	356
ภาพที่ 4.14	กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategies).....	357
ภาพที่ 4.15	ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์การเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers.....	360
ภาพที่ 4.16	ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers).....	361
ภาพที่ 4.17	องค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัย.....	362
ภาพที่ 4.18	รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.....	380

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยมีพันธกิจที่ต้องดำเนินการตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ด้านกายภาพ ด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ และ มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม เป็นแหล่งรวมของวิทยาการหลายแขนงและเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถ โดยการดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาทั้งสองด้านจะนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่าง กัน ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมระดับโลก (Mega Trends) ในปัจจุบันและที่เป็นแนวโน้มประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้าน พฤติกรรมและวิถีชีวิตของเยาวชน (PWC, 2017; Frost & Sullivan, 2015) โดยเฉพาะด้าน โครงสร้างประชากรและด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยทั่วโลก (Klemencic & Fried, 2007; OECD, 2013; Rahul, 2016) โดยด้านโครงสร้างประชากรได้มีการ คาดการณ์ถึงจำนวนประชากรที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งในปี พ.ศ. 2563 คาดว่าจะมีประชากรทั่วโลก ทั้งสิ้นประมาณ 7.65 พันล้านคนหรือเพิ่มจากปี พ.ศ.2554 ที่มีอยู่ประมาณ 7 พันล้านคน และในปี พ.ศ. 2568 คาดว่าจะมีประชากรเพิ่มขึ้นอีกเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 8 พันล้านคน ซึ่งเป็นการ เพิ่มขึ้นในอัตราอย่างต่อเนื่องจนในปี พ.ศ. 2593 คาดการณ์ว่าจะมีประชากรโลกรวมทั้งสิ้นสูงถึง 8.32 พันล้านคน โดยทวีปเอเชีย เป็นทวีปที่มีสัดส่วนประชากรโลกมากที่สุดเมื่อเทียบกับทวีปอื่น ๆ

นอกจากนี้ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และเทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robot) ซึ่งได้มีการคาดการณ์ถึงจำนวน หุ่นยนต์ทั่วโลกว่าจะมีจำนวนมากถึง 4 ล้านตัว ในปี พ.ศ. 2593 ที่จะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการจัดการเรียน การสอน การเรียนรู้ การบริหารจัดการระบบของสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตที่เปลี่ยนไป (Popenici & Sharon, 2017; Quacquarelli Symonds (QS), 2018) ดังเช่น มหาวิทยาลัยเม็กซิกโก ได้ใช้หุ่นยนต์ทางการแพทย์ในการฝึกนักศึกษาแพทย์ปฏิบัติในขั้นตอนการผ่าตัด โดยหุ่นยนต์ที่ นำมาใช้จะมีเลือดสังเคราะห์ อวัยวะและระบบทางเดินหายใจแบบจำลอง (QS, 2018) ในขณะที่

ความรู้ต่าง ๆ กลายเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาทั่วโลกและไม่มีค่าใช้จ่าย รวมทั้งในด้านของพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไปในการเข้าถึงข้อมูลหรือความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (David & Dennis, 2011) ทั้งการเรียนผ่านระบบออนไลน์ทางไกล (Distance Learning) และการนำการเรียนการสอนและวิชาต่าง ๆ ให้ปรากฏอยู่ในสื่อเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่ๆ (Massive Open Online Course: MOOC) (Gibb et al., 2012) โดยพัฒนาการของเทคโนโลยีเหล่านี้จะมาทำหน้าที่แทนรูปแบบการเรียนการสอนแบบทางเดียว (One-Way) ดังเช่นที่ผ่านมา ส่งผลให้ในการจัดการเรียนการสอนจะเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันหรือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนได้มากขึ้น ทั้งนี้สำหรับการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่นี้ดังกล่าวมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก อาทิ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต (MIT) และมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) ได้มีการจัดสร้างรายวิชาหรือบทเรียน (Courseware) ที่ผู้เรียนสามารถเข้าไปร่วมชั้นเรียนหรือศึกษาหาความรู้จากอาจารย์ของมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และมีการสอบเพื่อวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอีกด้วย (John, 2016)

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรและด้านเทคโนโลยีดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกจะประสบปัญหาต่อการปรับตัวด้านจำนวนนักศึกษาที่ลดลงและการถูกแทนที่ในการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี ดังนั้นทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาจะมีการปรับเปลี่ยนไปสู่ภูมิทัศน์ใหม่ (Landscape) หรือสภาวะแวดล้อมระบบใหม่ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับตัว ปรับองค์การ ปรับกลยุทธ์ ทิศทางการบริหารจัดการและดำเนินงานเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในระยะยาว

มหาวิทยาลัยในประเทศไทยเป็นองค์กรทางการศึกษาขั้นสูงสุดที่มีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนากำลังคนตามพันธกิจ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) รวมถึงการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (อุดม คชินทร, 2561) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของประเทศดังกล่าว ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องค้นหาศักยภาพขององค์กรเพื่อสร้างจุดเน้นที่เป็นความโดดเด่นเฉพาะตัวและเป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญขององค์กร บนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาในอนาคตหรือเรียกได้ว่าเป็น “ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)” (Fumasoli & Lepori, 2011; Van & Huisman, 2013; Johanna, 2015) ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารงาน (Gibbs, 2008) ที่มีความสอดคล้องกับแนวทางเดียวกันระหว่างความต้องการหรือทิศทางการพัฒนาประเทศและการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถแข่งขันเพื่อการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน (Kotler & Fox, 1995)

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนา และปรับทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันและที่เกิดขึ้น โดย มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้กำหนดความโดดเด่นที่เป็นศักยภาพหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ซึ่งส่งผล ทำให้มหาวิทยาลัยนั้นสามารถปรับตัวและมีขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับนานาชาติและ ระดับโลก (Clark, 1998 a,b; Etzkowitz, 2002; Thorpe & Goldstein, 2010; Gibb et al., 2012) อาทิ การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย (Research University) (U-Multirank, 2017) ที่เน้นการ ผลิตงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ที่มีคุณภาพในระดับสูง ซึ่งสามารถพิจารณาจากการจัดอันดับ มหาวิทยาลัยโลก หรืออาจเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านการวิจัย เช่น มหาวิทยาลัยออกฟอร์ด (University of Oxford) ประเทศสหราชอาณาจักร ที่มีความโดดเด่นด้านการวิจัยตามเกณฑ์การวัด จากการจัดอันดับของสถาบัน Times Higher Education ในปี ค.ศ. 2017 (Times Higher Education, 2018a) สำหรับในประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้คัดเลือก สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 9 แห่งให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (สายสุดา เตียเจริญและนพดล เจนอักษร, 2554) นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยสามารถใช้ความเชี่ยวชาญจากการดำเนินงานเชิงพื้นที่ ด้วยการกำหนดตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมและชุมชน (Social & Community University) (Australian Universities Community Engagement Alliance (AUCEA), 2008; Sandmann et al., 2010; Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 2012; U-Multirank, 2017) โดย มุ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน สังคมและท้องถิ่น มีบทบาทในการถ่ายทอด ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างและพัฒนาความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงาน ภาคธุรกิจและบุคคลในระดับ ท้องถิ่นและภูมิภาคเพื่อรองรับการดำรงชีพ ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ ตลอดชีวิต อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของท้องถิ่นและภูมิภาคซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น มหาวิทยาลัยนอร์ทแอมตัน (University of Northampton) ประเทศสหราชอาณาจักร ที่ได้รับการ ยอมรับจากองค์กรแอสโฮกา (Ashoka U) องค์กรเครือข่ายผู้ประกอบการทางสังคมที่ใหญ่และมี อิทธิพลที่สุดในโลกให้เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ (Changemaker Campus) แห่งแรกใน ประเทศสหราชอาณาจักร ในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมอย่างเข้มข้นและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ในเชิงบวกต่อสังคม (Ashoka U., 2008) ทั้งนี้สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่เน้นการพัฒนา ท้องถิ่น สังคมและชุมชน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง (โกวิทย์ พวงงาม, 2561) หรือ มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จากความเชี่ยวชาญในการผลิตบัณฑิตเฉพาะ ด้านด้วยการเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะด้านวิชาชีพ (Professional University) (Camilleri et. al.,

2013; 2014; Ebert (PHEExcel), 2015; U-Multirank, 2017) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตเฉพาะด้านเฉพาะทางในบางสาขาหรือผลิตบัณฑิตที่เน้นความเป็นวิชาชีพ ทั้งนี้การเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะด้านวิชาชีพยังรวมถึงมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนเพื่อผลิตบัณฑิต (Teaching-Focused University) อีกด้วย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสามารถใช้เน้นที่เป็นจุดเด่นและเป็นศักยภาพตามลักษณะของการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการประกอบการ (Entrepreneurial University) (Clark, 1998 a, b; EC/OECD, 2012; Gibb, 2012; Hannon, 2013; U-Multirank, 2017) เช่น มหาวิทยาลัยลิเวอร์พูล จอห์น มูเลส (Liverpool John Moores University) แห่งสหราชอาณาจักร ที่ได้รับการจัดอันดับการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งผู้ประกอบการจาก Times Higher Education, Outstanding University Entrepreneurship Award ในปี ค.ศ. 2017 (Times Higher Education, 2018b) สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology-MIT) มหาวิทยาลัยแสตนฟอร์ด (Stanford University) ในประเทศอเมริกา มหาวิทยาลัยวอริก (Warwick University) ในประเทศอังกฤษ ส่วนในประเทศภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore) และในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.), 2560) เช่น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เป็นต้น โดยมหาวิทยาลัยแห่งการประกอบการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการสร้างนวัตกรรม มีการถ่ายโอนความรู้ พัฒนาองค์การและพัฒนานวัตกรรมให้มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ ส่งเสริมการเกิดผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ตลอดจนส่งเสริมการผลิตผลงานจากองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เกิดประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและผลกระทบในทางที่ดีต่อสังคม (Clark, 2004a)

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามจุดเน้นที่เป็นความโดดเด่นเฉพาะตัวและเป็นจุดแข็งตามศักยภาพขององค์การบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัย นอกจากจะทำให้องค์การมีความเชี่ยวชาญระดับที่ลึก รวมถึงการเกิดเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีความสามารถหรือศักยภาพที่เหมือนกัน สามารถเสริมจุดอ่อน จุดแข็งให้กันและกัน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการองค์การตามพันธกิจที่เป็นไปอย่างมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2558; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยในยุคปัจจุบัน อยู่ในช่วงของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) และการปฏิรูประบบอุดมศึกษาตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ซึ่งมุ่งก่อให้เกิดการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงระบบอุดมศึกษาในทิศทางใหม่ใน 4 ด้าน

(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561) ได้แก่ การปรับทิศทางของระบบอุดมศึกษาใหม่ (Re-Orientation) ปรับโครงสร้างการผลิตกำลังคน การทำงานร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและเอกชน (Re-Structure) ปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาตามจุดเด่นของสถาบัน (Re-Profilng) และปรับรูปแบบองค์กรใหม่ (Re-Organization) โดยสร้างความโดดเด่นในอัตลักษณ์ที่เป็นจุดแข็งของสถาบันและเชื่อมโยงภารกิจความรับผิดชอบร่วมกันกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกระบบอุดมศึกษา ทั้งนี้การนำแนวทางการปฏิรูประบบอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติและเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้ใช้ศักยภาพที่เป็นความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการปฏิรูประบบอุดมศึกษาตามนโยบายการพลิกโฉมระบบการอุดมศึกษาของประเทศไทย (Reinventing University System) ได้กำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงระบบของรัฐ ในการขับเคลื่อนและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยพิจารณาจากศักยภาพในการพัฒนา (Potential) และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (Performance) ของสถาบัน เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร วิสัยทัศน์ และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับศักยภาพของสถาบันเป็นสำคัญ โดยกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ได้แก่ 1) การวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research) 2) การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology Development and Innovation) 3) การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement) 4) การผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ (Development of Professionals and Specialists) ซึ่งกลุ่มอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถ อย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างมีทิศทางให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) (2560) ที่ได้แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการบริหารการมหาวิทยาลัยไทยในอนาคตนั้นจะต้องมีการบริหารอย่างมียุทธศาสตร์เพื่อให้อยู่รอดภายใต้การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความซับซ้อน (Complexity) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) มากขึ้นอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนโฉมหน้าของอุตสาหกรรม (Industrial Discontinuities) ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ทำให้วิธีการแข่งขัน ในอุตสาหกรรมด้านการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งการเปลี่ยนช่วงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle Shifts) โดยเฉพาะหลักสูตรที่มีความล้าสมัย ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและสังคมทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ใหม่ ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Internal Dynamics) เช่น การเปลี่ยนแปลงขนาด

ขอบเขตการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีความกระชับอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการแปลงสภาพองค์กร (Organizational Transformation) (Cummings & Worley, 2014) โดยการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนเชิงรุก เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานระดับองค์กร ประกอบไปด้วยพันธกิจและกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Burke & Litwin, 1992; Palmer et al., 2009; Jones, 2013; Cummings & Worley, 2014)

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่สามารถดำเนินการได้โดยง่ายและอาจไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีความยุ่งยากและซับซ้อนซึ่งอาจใช้เวลานาน (Armenakis et al., 1993; Eby et al., 2000) ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความพร้อมตนเองเพื่อที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยทราบถึงศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ตามจุดเน้นหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากความสำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนไทยด้วยการแปลงสภาพองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันดังที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาชุดเครื่องมือตลอดจนเสนอแนะแนวทางการกำหนดกลุ่มอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) ในกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement) (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเพื่อมุ่งหาคำตอบของการวิจัยว่ามหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะมีกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างไร องค์ประกอบกระบวนการหรือขั้นตอนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพได้แก่อะไรบ้าง โดยการวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างมีกลยุทธ์และมีแนวทางในการขับเคลื่อนที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคมและประเทศในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอกและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคตเป็นอย่างไร
2. ศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการเข้าสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็นอย่างไรและประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
3. รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ:

1. วิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต
2. ประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
3. นำเสนอรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

การศึกษาการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (Strategic Positioning) โดยใช้การประเมินตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงระบบของรัฐที่เป็นไปตามมาตรา 24 พระราชบัญญัติการอุดมศึกษาพ.ศ. 2562 ในหมวดที่ 3 ประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) และเป็นไปตามการนำแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไปสู่การปฏิบัติตามแผนพัฒนาอุดมศึกษา 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2574) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561) นอกจากนี้การประเมินตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ยังเป็นการประเมินจุดเน้นที่เป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาในอนาคตของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและการพัฒนาประเทศ ซึ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ได้มีการกำหนดนิยาม คุณลักษณะ ตัวชี้วัด และนิยามเชิงปฏิบัติการ ครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของ

โลก (Global and Frontier Research) 2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation) 3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community) 4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ (Development of Professionals and Specialists) กลุ่มละ 8 ตัวชี้วัด รวม 32 ตัวชี้วัด (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563)

2. การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Transformation Readiness Assessment) ประกอบด้วยส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ได้แก่ มิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย มิติที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ และส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness) ได้แก่ มิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณท์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ และ มิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถดำเนินการโดยใช้กระบวนการแปลงสภาพในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยอย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น (Flamholtz & Randle, 1998; Baldrige Performance Excellent Program, 2013; Combe, 2014; Harold, 2017; สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2558; สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562)

ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยนี้ดำเนินการในช่วงตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2561 ถึงวันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ.

นิยามศัพท์

รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กร หมายถึง แบบแผนซึ่งเป็นกระบวนการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์กร 2) การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร 3) การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์กรไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบติดตาม การแปลงสภาพองค์กร ที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีความสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Assessment) หมายถึง ขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องมีการปรับตัว การประเมินตนเองถึงเพื่อทราบถึงสถานะที่เป็นจุดแข็งเพื่อการพัฒนา ตลอดจนการประเมินความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้มีความโดดเด่นและแข่งขันได้ ประกอบไปด้วย การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก ประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือการประเมินกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Planning) หมายถึง การวางแผนเพื่อให้บรรลุสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต โดยการกำหนดบุคคล วิธีการ เวลา และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพ โดยกระบวนการเหล่านี้ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ และการวางแผนการแปลงสภาพ

การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์กรไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Program Implementation) หมายถึง ขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน (Transition) เพื่อให้เกิดการแปลงสภาพสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินการ ได้แก่ การนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ การตรวจสอบและติดตามการดำเนินการ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน

การตรวจสอบ ติดตาม การแปลงสภาพองค์กร (Transformational Monitoring and Measurement) หมายถึง ขั้นตอนของการสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาว ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผลของการแปลงสภาพหลังจากดำเนินการ และการให้รางวัลกับความสำเร็จ

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและสารสนเทศ ความเป็นโลกาภิวัตน์ โครงสร้างประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การจ้างงานและ ตลาดแรงงาน และปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนไทย หมายถึง จุดเน้นที่เป็นจุดแข็งตามความ เชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาองค์กรและประเทศใน อนาคตของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งเป็นผลที่มาจากการวิเคราะห์และประเมินตนเองของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยตามการประเมินกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ 4 กลุ่ม (กระทรวงการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ได้แก่ 1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการ วิจัยระดับแนวหน้าของโลก 2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม 3) กลุ่ม ที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ และ 4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนา บุคลากรวิชาชีพสาขา ต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ



คำอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างมีกลยุทธ์และมีแนวทางในการขับเคลื่อนที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคมและประเทศในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ใช้แนวคิด ทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางการวิจัย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

การพัฒนาารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มหาวิทยาลัยจะต้องทำการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องปรับตัวและทิศทางการดำเนินงานประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (OECD, 1992; 2007; 2013; 2016)

1.1 ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและการจ้างงาน จากการศึกษาพบว่าเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา อาทิ อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (Internet of Thing: IOT) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เทคโนโลยีทางการแพทย์เพื่ออายุยืนยาว เทคโนโลยีเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ เทคโนโลยีด้านพลังงานใหม่ (Thorne, 2001; Kubler & Sayers, 2010; Dale & Robertson, 2013) และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน วิธีการทำงาน และการจ้างงานของแรงงานในอนาคต ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

1.2 ด้านความเป็นโลกาวิวัฒน์ ความไร้พรมแดนทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ส่งผลให้หลายประเทศได้ร่วมมือกันในการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการค้า การพัฒนาด้านเศรษฐกิจการผลิตสินค้าและบริการ การคมนาคมขนส่งและสื่อสาร รูปแบบการดำเนินชีวิต การสร้างงานและอาชีพ ซึ่งความเป็นโลกาวิวัฒน์สร้างความท้าทายให้แก่อุดมศึกษาในสองลักษณะ (Marginson & Wende, 2007) คือ การศึกษาในฐานะการค้าประเภทบริการข้ามพรมแดนและอิทธิพลของการรวมตัวของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องมีกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริหารเพื่อให้ความเป็นโลกาวิวัฒน์เป็นโอกาสแก่มหาวิทยาลัยในอนาคต

1.3 ด้านประชากร ได้มีการคาดการณ์ประชากรไทยในอนาคตว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 70.82 ล้านคนในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นการเพิ่มในอัตราที่น้อยกว่าในอดีต เนื่องจากอัตราการเกิดของเด็กไทย

ลดลง พร้อมกันนี้สังคมไทยก็กำลังเคลื่อนเข้าสู่สังคมสูงอายุ (Ageing society) ซึ่งอาจส่งผลกระทบในการเปลี่ยนแปลง ด้านประชากรที่จะมีต่อการพัฒนาประเทศและคุณภาพชีวิตของประชาชนในอนาคต ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการป้องกันและหาแนวทางในการปรับตัวจากผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในทางตรงและทางอ้อม

1.4 ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม พลังงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่สิ่งแวดล้อมมีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งพลังงานและสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ความจำเป็นที่ต้องนำเข้าพลังงานจากภายนอกของประเทศไทย ตลอดจนสถานะที่ยังต้องพึ่งพิงพลังงานจากก๊าซธรรมชาติที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้าซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาความมั่นคงด้านพลังงาน (Energy security) ได้ ประกอบกับปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ดังนั้นการสร้างตระหนักรู้ในเยาวชนวัยอุดมศึกษา นิสิต นักศึกษา ให้เห็นถึงคุณค่าของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงเป็นพันธกิจที่สำคัญของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและการใช้พลังงานทางเลือกอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการใช้พลังงานได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

1.5 ด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทย นับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบในระดับสูงต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งที่เป็นโอกาสในการก้าวกระโดดและภาวะคุกคาม ต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ความท้าทายของภาครัฐและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการอุดมศึกษา คือ การใช้การศึกษาเพื่อยกระดับผลิตภาพในปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจของประเทศ ตลอดจนการเตรียมและพัฒนากำลังคนที่กำลังทยอยออกจากภาคเกษตร การเพิ่มมูลค่าและยกระดับในภาคบริการของประเทศไปพร้อมกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สูงขึ้นในสถานการณ์ภาวะการแข่งขันระหว่างประเทศกันอย่างรุนแรง ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องปรับทิศทางการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสมรรถนะของบัณฑิตเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

1.6 ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงานในอนาคต ภาวะการมีงานทำและการมีตลาดแรงงานที่เข้มแข็งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาประเทศและความสงบสุขในสังคม โดยที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการสร้างและผลิตกำลังคนตลอดจนองค์ความรู้เพื่อรองรับตลาดแรงงาน ทั้งนี้ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำงานของบัณฑิตในอนาคตที่แตกต่างไปจากลักษณะงานปัจจุบัน อาทิ เช่น การทำงานโดยมีความหลากหลายทางอาชีพทั้งตลอดช่วงอายุการทำงานหรือในขณะใดขณะหนึ่ง การทำงานแบบไร้สังกัด การทำงานในสถานที่ทำงานเสมือน (Virtual Office) สภาวะความไม่

แน่นอนของรายได้ นอกจากนี้ความต้องการของนายจ้างที่มีต่อบัณฑิตหรือแรงงานในปัจจุบันและอนาคตที่เป็นความท้าทายต่อมหาวิทยาลัยในฐานะผู้ผลิตบัณฑิตให้มีความพร้อมในทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Soft Skill) ได้แก่ ทักษะในการทำงานร่วมกัน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการแก้ปัญหา การยอมรับความเสี่ยง ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น เป็นต้น (OECD, 2016)

2. ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์เชิงนโยบาย นโยบายและแผนด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางการศึกษาชั้นสูงสุด ที่มีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนากำลังคนหรือทรัพยากรมนุษย์ตามพันธกิจ รวมถึงการขับเคลื่อนนโยบายที่จะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารจัดการ การดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ วิสัยทัศน์เชิงนโยบาย นโยบายและแผนด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีสาระสำคัญ คือ

2.1 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี หรือยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และเป้าหมายของชาติที่ประชาชนคนไทยทุกคนต้องบรรลุร่วมกัน รวมทั้งนโยบายแห่งชาติและมาตรการเฉพาะซึ่งเป็นแนวทาง ทิศทาง และวิธีการที่ทุกภาคส่วนตลอดจนประชาชนไทยทุกคนต้องมุ่งดำเนินการไปพร้อมกันอย่างประสานสอดคล้องเพื่อให้บรรลุซึ่งสิ่งที่ประชาชนไทยทุกคนต้องการ คือ “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในทุกสาขากำลังอำนาจของชาติ” อันได้แก่ การเมืองทั้งภายในและต่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ พลังงานและสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยยุทธศาสตร์ชาติมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสมานฉันท์ กระจายโอกาสและคุณภาพการให้บริการของรัฐบาลทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม ลดต้นทุนให้ภาคการผลิตและบริการ เพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร สินค้าอุตสาหกรรมและการบริการด้วยนวัตกรรม ทั้งนี้ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการพัฒนาประเทศได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักดังนี้ คือ

1) ยุทธศาสตร์สร้างความมั่นคง เพื่อการสร้างเสถียรภาพความมั่นคงภายในประเทศ ตลอดจนการลดและป้องกันอุปสรรคที่เป็นภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอก

2) ยุทธศาสตร์สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อผลักดันและพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยการยกระดับผลิตภาพการผลิตรวมถึงการใช้นวัตกรรมในอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายและการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เพื่อพัฒนากำลังคนคนและ

ประชาชนในสังคมไทยให้มีความพร้อมทางกาย ใจ สติปัญญา มีความเป็นสากล มีทักษะการคิดวิเคราะห์ การให้การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตลอดช่วงชีวิต ดังการเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศที่สามารถให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศได้อย่างมั่นคง

4) ยุทธศาสตร์สร้างโอกาสบนความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม โดยการกระจายโอกาสการพัฒนาและการสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึงทุกภาคส่วน การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่เสมอภาคและเป็นธรรม โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจและสังคม

5) ยุทธศาสตร์การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การสนับสนุนและดำเนินการเพื่อการเร่งอนุรักษ์ ฟื้นฟู ฐานทรัพยากรธรรมชาติในประเทศ ตลอดจนความการสร้าง ความมั่นคงทางด้านน้ำ รวมทั้งมีความสามารถในการป้องกัน ลดผลกระทบและการปรับตัวอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและภัยทางธรรมชาติ

6) ยุทธศาสตร์การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารจัดการให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ให้บริการด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดำเนินการกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ภาคท้องถิ่นอย่างเหมาะสม ภายใต้ความมีธรรมาภิบาลทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

2.2 วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0

ประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 เป็นรูปแบบโมเดลเศรษฐกิจที่จะทำให้ประเทศไทยสามารถหลุดพ้นจากกับดักอันได้แก่ ประเทศมีรายได้ระดับปานกลาง ความเหลื่อมล้ำและความไม่สมดุล ไปพร้อมกับการเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่ประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของโลกยุคการพลิกโฉมอุตสาหกรรม 4.0 ได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยง ประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผ่านกลไกขับเคลื่อน “ประชารัฐ” (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559) และกลไกขับเคลื่อนประเทศแนวใหม่ (New Growth Engines) ทั้งนี้การหลุดพ้นกับดักทั้ง 3 ประการ ด้วยหลักการ ความมั่นคง ความมั่งคั่ง และความยั่งยืน ได้แก่ (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2559)

1. การสร้างความมั่งคั่งผ่านกลไกขับเคลื่อน เศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (Competitive Growth Engines) เพื่อการหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางและก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง ประกอบไปด้วย การยกระดับขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา การสร้างคลัสเตอร์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบ่มเพาะธุรกิจด้านเทคโนโลยี การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์

2. การสร้างความมั่นคงผ่านกลไกการกระจายรายได้ โอกาสและความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine) เพื่อการหลุดพ้นจากกับดักความเหลื่อมล้ำ โดยเน้นการปรับเปลี่ยนจากการกระจุกตัวเป็นการกระจายความมั่งคั่ง ซึ่งประกอบไปด้วยการยกระดับทักษะที่

สำคัญได้แก่ ทักษะด้านดิจิทัล ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะด้านสื่อของคนไทย และการรวมกลุ่มสร้างคลัสเตอร์เศรษฐกิจระดับกลุ่มจังหวัดและจังหวัด

3. การสร้างความยั่งยืนผ่านกลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine) เพื่อการหลุดพ้นจากกับดักความไม่สมดุล โดยการมุ่งเน้นธุรกิจการผลิตและการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การมุ่งใช้พลังงานทดแทนหรือพลังงานใหม่

2.3 นโยบายและแผนด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

การพัฒนาประเทศอย่างมีทิศทาง ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีทิศทางในการผลิตบัณฑิตอย่างมีเป้าหมายและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตลอดจนบริบทของการพัฒนาประเทศ กรอบแผนอุดมศึกษา 15 ปี ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2560 – 2574 ได้มีการปรับปรุงจากกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) โดยพัฒนาการอุดมศึกษาให้มีบทบาทเป็นผู้นำปัญญาในการพัฒนาประเทศอย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต สุขุมธำ แยมั่น, 2559) นอกจากนี้จุดเน้นของแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 3 นี้ มุ่งการกำหนดพันธกิจของอุดมศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญ (Reprofiling) ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนให้สามารถเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ รวมถึงให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของระบบอุดมศึกษาของประเทศ (Higher Education Outcomes) ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลที่ยอมรับตลอดจนดำเนินการปฏิรูประบบอุดมศึกษาให้เป็นไปอย่างครบถ้วนและเกิดสมดุล

ทั้งนี้กรอบยุทธศาสตร์อุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 3 ได้มีการกำหนดประเด็นเพื่อการพัฒนาที่มีรายละเอียดดังนี้ คือ (สุขุมธำ แยมั่น, 2559)

1) การปรับระบบการบริหารจัดการการอุดมศึกษา (Reorientation of Higher Education System) โดยการกำหนดสมรรถนะหลักของระบบอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศสู่อนาคต การสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพตามผลลัพธ์การเรียนรู้ 5 ด้าน พร้อมทักษะที่พึงมีสำหรับบัณฑิตในศตวรรษที่ 21 (5 Domains LO 3R X 8C) การพัฒนาและการรักษาอาจารย์ที่มีคุณภาพสู่การเป็นนักการศึกษาที่เป็นมืออาชีพ รวมถึงการจัดระดับและการเปรียบเทียบระบบการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาในเวทีระดับโลก

2) การปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา (Reprofiling of Higher Education Institutions) โดยการจัดกลุ่มประเภทตามอัตลักษณ์และระดับของพัฒนาการของสถาบัน ตามจุดเน้นที่เป็นความเชี่ยวชาญ เป็นความโดดเด่นของแต่ละสถาบัน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างมีทิศทาง

3) การปรับโครงสร้างของระบบการอุดมศึกษา (Restructuring of Higher Education System) โดยมุ่งให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ รวมถึงเพิ่ม

ประสิทธิภาพของการบริหารระบบอุดมศึกษา การจัดโครงสร้างต้นทุนและการลดความสูญเปล่าทางการศึกษาที่เหมาะสม

4) การปรับปรุงการของระบบอุดมศึกษา (Reorganization of Higher Education System) โดยการจัดองค์กรใหม่ในระบบอุดมศึกษา เพื่อนำไปสู่กลไกการกำหนดนโยบายและวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน ระบบการประเมินผลและการประกันคุณภาพ ระบบการวิจัยนโยบายอุดมศึกษา เป็นต้น

3. การบริหารมหาวิทยาลัยและการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

การปรับตัว การปรับทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิตที่ต้องสอดคล้องกันทั้งคุณภาพและปริมาณของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยอย่างสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ อยู่ภายใต้หลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารตามหลักการและมาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่ต้องปรับทิศทางและแนวทางในการบริหารงาน โดยรูปแบบการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยแนวใหม่ประกอบด้วยหลักการ 5 ด้าน ดังนี้ (มานิต บุญประเสริฐและคณะ, 2546: ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2548)

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารงานโดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ มีการนำแนวคิดและหลักการด้านการบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
2. ด้านการบริหารงานวิชาการ มุ่งให้ความสำคัญกับผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนในสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาดและแรงงาน ตลอดจนมีการนำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
3. ด้านการบริหารงานวิจัย มีทิศทางการสนับสนุนด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาคเอเชียและนานาชาติ
4. ด้านการบริหารการเงิน มุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน มีรูปแบบการจัดหารายได้ที่หลากหลาย เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท การขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่เพื่อให้มีรายได้จากช่องทางที่เพิ่มขึ้น
5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการวางแผนสรรหา คัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างจากระบบราชการ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องพิจารณาและนำแนวทางการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยแนวใหม่มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามพันธกิจให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2 การบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเอกชนดำเนินการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 โดยมีสาระสำคัญ ได้แก่ การดำเนินงานของสภาสถาบันที่เป็นอิสระ โดยให้อำนาจในการอนุมัติหลักสูตรและการปรับปรุงหลักสูตรตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด การอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ การอนุมัติการลงทุน หรือร่วมลงทุนกับนิติบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือนำผลการค้นคว้าวิจัยไปเผยแพร่ หรือหาประโยชน์เพื่อเป็นรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นต้น (พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2), 2550) ทั้งนี้หลักการและเหตุผลสำคัญในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมบทบาทอำนาจหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 สืบเนื่องจากนโยบายของประเทศในการที่จะสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ตลอดจนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาสามารถดำเนินการได้โดยอิสระซึ่งสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นของสถาบันเอง ให้มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบัน ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (อรุณี ม่วงน้อยเจริญ, 2548)

ในการปรับทิศทางของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องบริหารจัดการภายใต้กฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยอาศัยความคล่องตัวจากการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้ในอนาคต

3.3 มาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และมีพันธกิจที่สนับสนุนให้การขับเคลื่อนพันธกิจหลักบรรลุเป้าหมายได้อย่างน้อยอีก 5 ประการ ได้แก่ 1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินการ 2) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา 3) การบริหารและการจัดการ 4) การเงินและงบประมาณ และ 5) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ซึ่งพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนจะต้องทำงานเชื่อมโยงบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะสามารถส่งเสริมการให้การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพได้ ทั้งนี้ได้มีการปรับปรุงมาตรฐาน

การอุดมศึกษาให้สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อใช้เป็นกลไกระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษาและระดับหน่วยงาน ในการส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามหลักการข้างต้น โดยมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษาครอบคลุม ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการแก่สังคม ศิลปะและวัฒนธรรม และความเป็นไทย และการบริหารจัดการ ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน โดยเน้นสถาบันอุดมศึกษามีความรับผิดชอบต่อสังคมและสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีคุณลักษณะของคนไทยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน และในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีการบริหารงานภายใต้หลักการและมาตรฐานด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนี้

1) มาตรฐานการอุดมศึกษา

มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561)

(1) มาตรฐานที่ 1 ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน (1.1) เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความรอบรู้ด้านต่าง ๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ (1.2) เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีทักษะศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก และ (1.3) เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง รู้คุณค่าและรักความเป็นไทย ร่วมมือรวมพลังเพื่อสร้างสรรค์การพัฒนาและเสริมสร้างสันติสุข

(2) มาตรฐานที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม โดยสถาบันอุดมศึกษามีผลงานวิจัยที่เป็นการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์ นวัตกรรมหรือทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ศิลปะและวัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ความต้องการจำเป็นของสังคม ชุมชน ภาครัฐและเอกชนและประเทศ

(3) มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาให้บริการวิชาการเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน

(4) มาตรฐานที่ 4 ด้านศิลปะและวัฒนธรรมและความเป็นไทย มีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจในศิลปะและวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปะและวัฒนธรรมทั้งของไทยและต่างประเทศอย่างเหมาะสม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน

(5) มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริหารจัดการ (5.1) สถาบันอุดมศึกษามีหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนแบบบูรณาการเพื่อให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตอบสนอง ยุทธศาสตร์ชาติและความต้องการที่หลากหลายของประเทศ (5.2) มีการบริหารงานตามพันธกิจและ วิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการบริหารจัดการบุคลากรและทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไป ตามหลักธรรมาภิบาล (5.3) มีระบบประกันคุณภาพและพัฒนากิจการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับให้การจัดการศึกษาและการดำเนินงานตาม พันธกิจเป็นไปตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตรระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานอื่น ๆ ที่ กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2. มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เป็นมาตรฐานที่มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การพัฒนา สถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 ประกอบด้วยมาตรฐาน หลัก 2 ด้าน คือ 1) ด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ศักยภาพและ ความพร้อมทางกายภาพ วิชาการ การเงิน การบริหารจัดการ และ 2) ด้านการดำเนินการตามพันธ กิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่ สังคม และ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังได้กำหนดสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่ม หรือประเภท ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม ก วิทยาลัย ชุมชน กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง และกลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

การพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนไทยด้วยการแปลงสภาพองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทาง ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน มหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำเป็นต้องบริหารจัดการภายใต้หลักการและมาตรฐานด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ

4. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกำลังทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ เกิดการแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษา ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องหาแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้มหาวิทยาลัยนั้นสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ตลอดจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ จากการศึกษาพบว่าได้นักการตลาด นักวิชาการ จำนวนหนึ่งสนับสนุนให้นำและใช้แนวคิดด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารมาประยุกต์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน (สำราญ บุญเจริญ, 2547; Kotler & Fox, 1995; Nickel & Sigrun, 2011) ซึ่งหนึ่งในแนวคิดที่สำคัญได้แก่ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

การกำหนดตำแหน่ง (Positioning) เป็นกระบวนการเชิงรุกในการกำหนดลักษณะเด่นหรือความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นจุดแข็งและมีศักยภาพ (Blankson & Kalafatis, 1999) ทั้งนี้การกำหนดตำแหน่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับแนวความคิดเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานและเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ เช่น การกำหนดมิติของพื้นที่รับรู้ตามจุดเน้นหรือจุดแข็งและการปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้บริโภคต่อการสื่อสารขององค์กร

ดังนั้นในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Strategic Positioning) จึงเป็นรูปแบบการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์หรือเป็นแนวทางวิธีที่แสดงถึงความโดดเด่นตามพันธกิจ นักศึกษา บุคลากรและสถาบัน (Jeroen & Frans, 2007) นอกจากนี้ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ยังเป็นกระบวนการในการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของตนเองตามพันธกิจของสถาบันอีกด้วย (Fumasoli & Lepori, 2011) ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาที่มีการกำหนดตำแหน่งตามความโดดเด่นที่เป็นศักยภาพจะสามารถสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายด้านการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lowry et al., 2001) ตอบสนองความต้องการด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ ของผู้รับบริการทางการศึกษาตลอดจนชุมชน สังคมและการพัฒนาประเทศ

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็นแนวคิดการดำเนินการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขัน (Mahat & Goedegebuure, 2016) ซึ่งเป็นผลมาจากการออกแบบและการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ โดยจุดเน้นของการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับความโดดเด่นที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นศักยภาพของแต่ละมหาวิทยาลัยเพื่อการแข่งขัน (Fumasoli & Stensaker, 2013; Fumasoli, 2015) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยอาจสร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามบริบทหรือวิธีการดำเนินงานของแต่ละสถาบันแต่ต้องอาศัยอัตลักษณ์และการปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่นของสถาบันด้วย (Fumasoli & Lepori, 2011; Catherine & Jean-Claude, 2013; Vuori, 2015; 2016)

5. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

การพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามกลุ่มที่เป็นจุดเน้นที่เป็นความโดดเด่นเฉพาะตัวและเป็นจุดแข็งตามศักยภาพขององค์กรบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสการพัฒนาองค์กรและประเทศในอนาคตของมหาวิทยาลัยนั้น จะทำให้สถาบันมีความเชี่ยวชาญระดับที่ลึก การเกิดเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความสามารถหรือศักยภาพที่เหมือนกัน มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความเป็นเลิศ (Excellence) ตามพันธกิจที่เป็นไปอย่างมีคุณภาพทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อชุมชน สังคมและทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสามารถแบ่งออกได้ตามเกณฑ์ลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

5.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์การจัดกลุ่มขององค์กรในระดับนานาชาติ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นความโดดเด่นที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีการดำเนินงานตามพันธกิจที่ชัดเจนของแต่ละสถาบัน ส่งผลต่อความมีเอกลักษณ์ของสถาบัน ภาพลักษณ์ใหม่ที่สามารถดึงดูดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารงาน ตลอดจนสร้างความนิยมของสถาบันให้กับกลุ่มเป้าหมายและทำให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการแข่งขันตามความเชี่ยวชาญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันได้มีองค์กรในระดับนานาชาติหลายแห่ง ได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการแสดงสถานะภาพของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์การจัดกลุ่มในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. The Times Higher Education World University Rankings (Rauhvargers, 2013) เป็นองค์กรการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ โดยการจัดอันดับจะรวบรวมข้อมูลและให้น้ำหนักคะแนนแต่ละตัวบ่งชี้ โดยวิธีการส่งแบบสอบถามไปยังนักวิชาการเพื่อสำรวจ Peer Review และเก็บข้อมูลอื่น ๆ จากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. Quacquarelli Symonds (QS): QS World University Rankings (Rauhvargers, 2013) Quacquarelli Symonds เป็นสถาบันที่ได้ดำเนินการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเอเชียและระดับโลก โดยการประเมินผลจากดัชนีชี้วัดคุณภาพ 4 ด้าน คือ คุณภาพงานวิจัย คุณภาพการสอน ความเป็นนานาชาติ และการมีงานทำของบัณฑิตและความพึงพอใจ

3. Round University Rankings (RUR) (Carlos, 2017) เป็นการจัดอันดับโดย RUR Rankings Agency ของประเทศรัสเซีย โดยการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (A ranking of leading world universities) พิจารณาตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยในระดับสากล 4 ด้าน คือ ด้านการสอน การวิจัย ด้านความเป็นนานาชาติ และด้านความยั่งยืนทางการเงิน

4. U-Multirank (U-Multirank, 2017) U-Multirank เป็นสถาบันที่ดำเนินการประเมินมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งจะสะท้อนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจากผลงานใน 5 ด้าน คือ ชื่อเสียงในงานวิจัย คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน บทบาทที่เกี่ยวกับการศึกษาระหว่างประเทศ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ และการมีส่วนร่วมในการสร้างความก้าวหน้าของภูมิภาค

5. The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching on Higher Education หรือ มูลนิธิคาร์เนกีฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินตนเองโดยการจัดกลุ่มสถาบันตามจุดเน้นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมและชุมชน (Community Engagement) โดยดำเนินการจัดทำรวบรวมข้อมูล เอกสารที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่างกันของสถาบันอุดมศึกษาและการมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับภารกิจของสถาบัน เอกลักษณ์ ความมุ่งมั่น หลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน การเข้าถึงและการมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม นอกจากนี้การจัดประเภทสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะนี้ไม่ได้มุ่งเพื่อการให้รางวัลแต่เป็นการประเมินตนเองและปรับปรุงคุณภาพของสถาบันโดยใช้และแสดงการจัดทำเอกสารหลักฐานที่สำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนด (Driscoll, 2008; Zuiches et al., 2008; Carnegie Foundation, 2013; 2015; 2018)

6. U-Map (Van et al., 2010) U-Map เป็นการดำเนินการโดยการจำแนกกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงภูมิทัศน์ด้านการศึกษา ความโปร่งใสในการดำเนินงานและเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ มองเห็น ตัดสินใจและเปรียบเทียบคุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษา โดยการแสดงความโดดเด่นของสถาบันการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยมิติต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านงานวิจัย ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าของภูมิภาค ด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และด้านความเป็นนานาชาติ

5.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2554) ได้จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มวิทยาลัยชุมชน เป็นกลุ่มที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จัดฝึกอบรมตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น รวบรวมกำลังคนที่มีความรู้เข้าสู่ภาคการผลิตจริงในชุมชน สนับสนุนและรองรับการเปลี่ยนแปลงอาชีพพื้นฐาน เช่น แรงงานที่ออกจากภาคเกษตร เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กลุ่มสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี เป็นกลุ่มที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้และความสามารถ เป็นหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาและการ

เปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาค นอกจากนี้สถาบันยังมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคคลและหน่วยงานในภูมิภาค เพื่อรองรับการดำรงชีวิต ทั้งนี้สถาบันอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาโทด้วยก็ได้

กลุ่มสถาบันเฉพาะทาง เป็นกลุ่มสถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือเฉพาะกลุ่มสาขาวิชา ทั้งสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์หรือมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง โดยสถาบันอาจเน้นการทำวิทยานิพนธ์หรือการวิจัย หรือเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพระดับสูง หรือเน้นทั้งสองด้าน รวมทั้งสถาบันอาจมีบทบาทในการพัฒนาภาคการผลิตจริงในอุตสาหกรรมและบริการ โดยกลุ่มสถาบันเฉพาะทางสามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ เป็นสถาบันที่จัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาและ/หรือ เป็นสถาบันที่จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี

กลุ่มสถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและเน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก เป็นกลุ่มสถาบันที่มุ่งการผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก เน้นการจัดทำวิทยานิพนธ์ การวิจัยรวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก มุ่งสร้างองค์ความรู้ ทฤษฎี และข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการ โดยสถาบันจะมุ่งความเป็นผู้นำทางความคิดของประเทศเพื่อขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทยให้อยู่ในระดับแนวหน้าที่เป็นสากล

5.3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus)

กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือเชิงระบบของรัฐในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและรองรับอุตสาหกรรมอนาคต ที่เน้นการสร้างกำลังคนขั้นสูงด้านวิชาการ (Brainpower) และวิชาชีพ (Manpower) ในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา ตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี โดยพิจารณาจากจุดเด่นและศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งสถาบันอุดมศึกษา ออกเป็น 4 กลุ่ม ตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ได้แก่

1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การวิจัยที่มีคุณภาพระดับสากล โดยพิจารณาจากการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาโลกตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาประกาศกำหนด ทั้งนี้ อาจเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางหรือสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการจัดการศึกษาแบบพหุวิทยาการก็ได้

2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology Development and Innovation) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การจัดการการศึกษาเพื่อเน้นการ

พัฒนาด้านเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และอุตสาหกรรมของประเทศ

3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ เป็นแหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคล ชุมชน สังคม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อการดำรงชีพและให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต นำไปสู่ความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ สังคม ท้องถิ่นและภูมิภาค

4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ และสาขา จำเพาะ (Development of Professionals and Specialists) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาความเชี่ยวชาญและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบัณฑิตและเพิ่มผลิตภาพบุคลากรในวิชาชีพ สาขาต่าง ๆ รวมทั้งการวิจัยและพัฒนากิจการการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดความรู้เชิง ทฤษฎีสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้หากพิจารณาถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สามารถ ดำเนินการได้ภายใต้การดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดและการแข่งขัน ตลอดจนบริบทของอุดมศึกษาที่ เปลี่ยนแปลงไปเช่นในปัจจุบัน โดยในการวิจัยนี้จะการศึกษาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยเอกชนตามการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) ของ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

6. การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นผลมาจากการออกแบบและการตัดสินใจทาง ยุทธศาสตร์ ดังนั้นในการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงมีความสำคัญซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุ เป้าหมายที่เป็นความต้องการของมหาวิทยาลัยหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ในอนาคต ซึ่งการ วางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีแนวคิด ทฤษฎี ประกอบด้วย

6.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์การ ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ โดยพิจารณาจาก สภาพแวดล้อม จุดแข็ง ความสามารถหลักขององค์การจากทรัพยากรที่มี โดยองค์การสามารถทราบ และเข้าใจในศักยภาพการดำเนินงานขององค์การที่เป็นอยู่ตลอดจนและทิศทางที่เป็นแนวโน้มและ โอกาสในการพัฒนาองค์การในอนาคต โดยการจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์

ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

6.2 การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Wright et al., 1992) เช่นเดียวกับการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยที่ได้มีการนำเอาหลักการของการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารสถาบัน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการศึกษาในแบบเดิมที่เป็นมา มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง โดยนำหลักการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยในเชิงรุก ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยทราบถึงสถานะที่เป็นอยู่ จากการประเมินสภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต และจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้อย่างมีทิศทางด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ตลอดจนพัฒนาแนวปฏิบัติและเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ (Kotler & Murphy, 1981; Rowley et al., 1998)

6.3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

การวางแผนทางยุทธศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งมุ่งกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระยะยาวและถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถระบุสิ่งที่ปัจจุบันเผชิญและมีความโดดเด่นกว่าสถาบันฯ อื่นได้ (Hayward et al., 2003)

การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (Strategic Management in Higher Education) เป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการหลายขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนจะมีความเกี่ยวเนื่องกัน การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดกระบวนการ ผ่านวงจรการวางแผน (Planning Cycle) โดยวัฏจักรของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย แบ่งออกได้ 3 ระยะ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Fiona, 2005)

ระยะที่ 1 ระยะวางแผน (Planning) ระยะนี้มหาวิทยาลัยจะทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์กลยุทธ์และแผน การสร้างและพัฒนาแนวทางและทางเลือก โดยองค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมในระยะนี้ได้แก่

1) การตรวจสอบ ค้นหาปัจจัย (Scanning) เป็นการตรวจสอบและค้นหาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีและสารสนเทศ ประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ตลาดแรงงานในอนาคต 2) ทรัพยากรภายใน ได้แก่ บุคลากร ทรัพยากรทางกายภาพ ระบบสารสนเทศ งบประมาณ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัย 3) การดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย จากต้นสังกัด

2) การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing) เป็นการวิเคราะห์และประเมินตำแหน่งหรือจุดเน้นของมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและระบบการบริหารการเงิน

3) การสร้างและพัฒนาแนวทางใหม่ (Generating Idea) เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้อง การสร้าง การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัย การจัดโครงสร้างที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นหรือจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญ การสื่อสารการดำเนินงาน

4) การขับเคลื่อนองค์การ (Enabling) การระบุปัจจัยขับเคลื่อนที่ผลักดันให้การดำเนินพันธกิจ ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คุณภาพของบุคลากร ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง และ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ

ระยะที่ 2 ระยะการจัดทำเอกสาร (Documentation) เป็นระยะที่มีการจัดทำแผนโดยกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในระบายนี้นประกอบไปด้วย การพัฒนาและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ กลยุทธ์การบูรณาการ แผนทางการเงินและทรัพยากร ตลอดจนแผนปฏิบัติการ

ระยะที่ 3 ระยะของการนำไปปฏิบัติและการตรวจสอบติดตาม (Implementation and Monitoring) เป็นระยะที่มีการดำเนินการตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การระบุผู้รับผิดชอบ การจัดโครงสร้างองค์การใหม่ที่รองรับการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารโครงการในกิจกรรมเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การติดตามประเมินการติดตามความก้าวหน้าเพื่อติดตามว่าเป้าหมายที่วางไว้บรรลุหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อที่มหาวิทยาลัยสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานตามแผนและในอนาคต นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสามารถกำหนดระยะของการวางแผน โดยอาจจะระบุรายละเอียดในด้านการกำหนดระยะเวลาสำหรับวงจรการวางแผนประจำปีได้ตามสภาพบริบทที่เหมาะสม

7. การแปลงสภาพองค์การ

การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นเพื่อให้เกิดรูปแบบของกระบวนการแปลงสภาพที่เหมาะสมกับองค์การทางด้านการศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ลักษณะการแปลงสภาพองค์การมีแนวทางและหลักการที่สำคัญดังนี้

7.1 การแปลงสภาพองค์กร (Organizational Transformation)

Cummings & Worley (2014) ได้ให้ความหมายของการแปลงสภาพองค์กร (Organization Transformation) ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมและลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นรากฐานขององค์กร ดังนั้นการแปลงสภาพองค์กรจึงมีความแตกต่างจากกิจกรรมพัฒนาองค์กรอื่น ๆ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm) ขององค์กรที่ทำให้รูปแบบหรือการแสดงออกถึงลักษณะขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

7.2 ลักษณะและองค์ประกอบของการแปลงสภาพองค์กร

Burke & Litwin (1992) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Burke – Litwin Model) ที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพองค์กร แบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงระดับหนึ่ง (First-order) หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนผ่าน (Transactional Change) การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับนโยบาย โครงสร้างองค์กร ระบบและระเบียบขององค์กร แนวปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) โดยที่ยังคงลักษณะพื้นฐานขององค์กรไว้ ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร การจูงใจและผลงานของบุคคล ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับลักษณะของงาน ความต้องการและค่านิยมของบุคคล นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงระดับหนึ่ง ยังสะท้อนถึงผลงานในระดับบุคคลอีกด้วย (Wendell & Cecil, 1990) โดยการเปลี่ยนแปลงระดับหนึ่งอาจมีชื่อเรียกในลักษณะต่างกัน อาทิ การพัฒนาการ หรือ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างอย่างต่อเนื่อง

2) การเปลี่ยนแปลงระดับสอง (Second-order) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพ (Transformational Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้อง กับ พันธกิจและกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัย จะเกี่ยวเนื่องความสัมพันธ์กับผลงานบุคคลและองค์กร โดยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถาวรอันจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะดังกล่าว จะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะเดิมที่เป็นพื้นฐานขององค์กรที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนรูปไป นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงระดับสอง ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะสะท้อนถึงผลงานในระดับองค์กร (Wendell & Cecil, 1990) โดยการเปลี่ยนแปลงระดับสองนี้สามารถเรียกได้หลายลักษณะ ได้แก่ การแปลงสภาพ การพลิกโฉม การเปลี่ยนรูป การปฏิรูป หรือการเปลี่ยนแบบไม่ต่อเนื่อง

ดังนั้น การแปลงสภาพองค์กรจึงเป็นรูปแบบหรือลักษณะหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการเชิงรุกเพื่อมุ่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานระดับองค์กรประกอบไปด้วย พันธกิจ กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งอัตลักษณ์ขององค์กร ซึ่งทำให้รูปแบบการดำเนิน

ขององค์การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

7.3 กระบวนการแปลงสภาพ

การแปลงสภาพองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การประเภทหนึ่ง ดังนั้นในกระบวนการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย จึงมีแนวทางที่เป็นกระบวนการสามารถแบ่งออกได้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ (Lewin, 1951) 1) ระยะเตรียมการแปลงสภาพองค์การ (Unfreezing) 2) ระยะดำเนินการ (Changing) และ 3) ระยะรักษาสภาพใหม่ (Refreezing)

7.4 การประเมินและรักษาสภาพของการเปลี่ยนแปลง

การประเมินและรักษาสภาพของการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์การสามารถประเมินความคุ้มค่าของทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการดังกล่าว โดยการประเมินผลของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องประเมินผลทั้งในระหว่าง (Formative Evaluation) และหลังการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Summative Evaluation) เพื่อเป็นการติดตามตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ (McLean, 2006; Cummings & Worley, 2014)

8. การประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัย (University Assessment)

มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาขั้นสูงสุดที่มีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนากำลังคนตามพันธกิจรวมถึงการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนโยบายและเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีความจำเป็นที่จะต้องก้าวสู่การพัฒนาและปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงในอนาคตของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องค้นหาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่เป็นศักยภาพขององค์กรเพื่อสร้างจุดเน้นที่เป็นความโดดเด่นเฉพาะตัวและเป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญขององค์กรบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และการประเมินศักยภาพความพร้อมสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารงาน (Gibbs, 2008; Kotler & Keller, 2014) ตลอดจนเกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยตามระดับศักยภาพและความพร้อมตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยได้อย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างความต้องการหรือทิศทางการพัฒนาประเทศและการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถแข่งขันเพื่อการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน (Kotler & Fox, 1995) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถประเมินศักยภาพองค์การเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยใช้แนวทางที่เป็นกรอบการประเมินตนเองประกอบไปด้วยการประเมินใน 2 ลักษณะ คือ

8.1 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เป็นการประเมินจุดเน้นที่เป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาในอนาคตของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ในการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย สามารถประเมินโดยใช้เครื่องมือการประเมินตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) ซึ่งได้มีการกำหนดนิยาม คุณลักษณะ ตัวชี้วัด และนิยามเชิงปฏิบัติการ ครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 8 ตัวชี้วัด (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ, 2563) โดยแต่ละกลุ่มมีตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่

1) กลุ่มการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research) ตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (Performance) ประกอบด้วย อัตราการอ้างอิงของผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ (Citation /Publication) ชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา (Academic Reputation) ชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา (Academic Reputation) รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติระดับชาติและ/หรือนานาชาติของบุคลากรต่อจำนวนอาจารย์/นักวิจัยทั้งหมด (Prize winner) ตัวชี้วัดที่เป็นศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Potential) ประกอบด้วย จำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา (Staff/Student Ratio) ความร่วมมือวิจัยระดับนานาชาติ (Active International Research Collaboration) ค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งที่ได้รับการอ้างอิงเท่ากับหรือมากกว่าจำนวนผลงานวิจัย (H-index Faculty) งบประมาณด้านการวิจัยต่อหัวบุคลากร (Research Funding/Faculty)

2) กลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation) ตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (Performance) ประกอบด้วย นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ (Student and Graduate Entrepreneur) รางวัลด้านผู้ประกอบการ (Startup Awards) งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก สนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ (Startup Co-Investment Funding) บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม (Talent/Academic Mobility Consultation) ตัวชี้วัดที่เป็นศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Potential) ประกอบด้วย ระบบนิเวศน์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา (Technological/Innovation-Driven Entrepreneurial Ecosystem) หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Technological/Innovation-Driven Entrepreneurial Education) งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา (Technological/Innovative Development Funding) ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา (University - Industry Linkage)

3) กลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement) ตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (Performance) ประกอบด้วย อัตราการดำเนินงานในพื้นที่หรือภูมิภาคของบัณฑิต (Percentage of Graduate Employed in Region) การพัฒนาเชิงพื้นที่ (Area Based Development) การมีส่วนร่วมของบุคคลหรือหน่วยงานในชุมชน พื้นที่ หรือ ภูมิภาค (Non-Age Group Participation) ความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา ชุมชนและสังคม (Green/Sustainability) ตัวชี้วัดที่เป็นศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Potential) ประกอบด้วย ความสอดคล้องของหลักสูตร (Curriculum Alignment) การวิจัยและบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาในพื้นที่ภูมิภาค (Research/ Service in Region) การมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน (Inclusive Community) การบูรณาการงบประมาณจากภาครัฐและเอกชนในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมในพื้นที่ (Integrated Government Budget)

4) กลุ่มการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ (Development of Professionals and Specialists) ตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (Performance) ประกอบด้วย ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ประกอบอาชีพหลังสำเร็จการศึกษา (Percentage of Graduates being Employed after Graduation) ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ทำงานในอุตสาหกรรมมูลค่าเพิ่มสูง (Percentage of Graduates in High Value-added Sectors) ร้อยละของผู้จ้างงานที่พอใจอย่างยิ่งในคุณลักษณะของบัณฑิต (Percentage of Highly Satisfied Employers) อัตราส่วนของเงินสนับสนุนต้องดำเนินการ ตัวชี้วัดที่เป็นศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Potential) ประกอบด้วย ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการรับรองประสิทธิภาพการเรียนรู้ตามมาตรฐานระดับชาติและนานาชาติ (Percentage of Curricular with Certified Learning Outcomes) ร้อยละของหลักสูตรที่จัดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (Percentage of Curricular with Work-Integrated Learning) ร้อยละของผู้สอนที่มีคุณภาพสูง (Percentage of High Quality Learning Facilitators) อัตราการคงอยู่ของผู้เรียน (Students Retention Rate)

8.2 การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การแปลงสภาพองค์กร (Organizational Transformation) เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการแปลงสภาพองค์กรนั้น ไม่สามารถดำเนินการได้โดยง่ายและอาจไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนซึ่งอาจใช้เวลา ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความพร้อมตนเองเพื่อที่จะทำให่มหาวิทยาลัยทราบถึงศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ในการแปลงสภาพองค์กร

ไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยเครื่องมือการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ถูกพัฒนาโดยผู้วิจัย ซึ่งมาจากการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ แนวทางการพัฒนาองค์การตามแนวคิดของแบบจำลององค์การที่ประสบความสำเร็จ (Flamholtz & Randle, 1998) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Combe, 2014) องค์ประกอบของการแปลงสภาพองค์การ (Harold, 2017) และแนวคิดการประเมินกระบวนการ 4 ปัจจัย (ADLI) (Baldrige Performance Excellent Program, 2019; สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2558; สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562) ประกอบกับการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยตามระดับศักยภาพและความพร้อมตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยและเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนามิติความพร้อมของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยองค์ประกอบของการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ประกอบด้วย มิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย มิติที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ

ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness) มิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ และ มิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ทั้งนี้ในส่วนของความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จะเป็นศักยภาพความพร้อมเชิงการพัฒนาเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยผลจากการประเมินระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในภาพรวม สามารถแบ่งออกได้ 5 ระดับ ได้แก่

1. ระดับพื้นฐาน (Basic) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ แต่ยังไม่เกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2. ระดับประยุกต์ (Application) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ

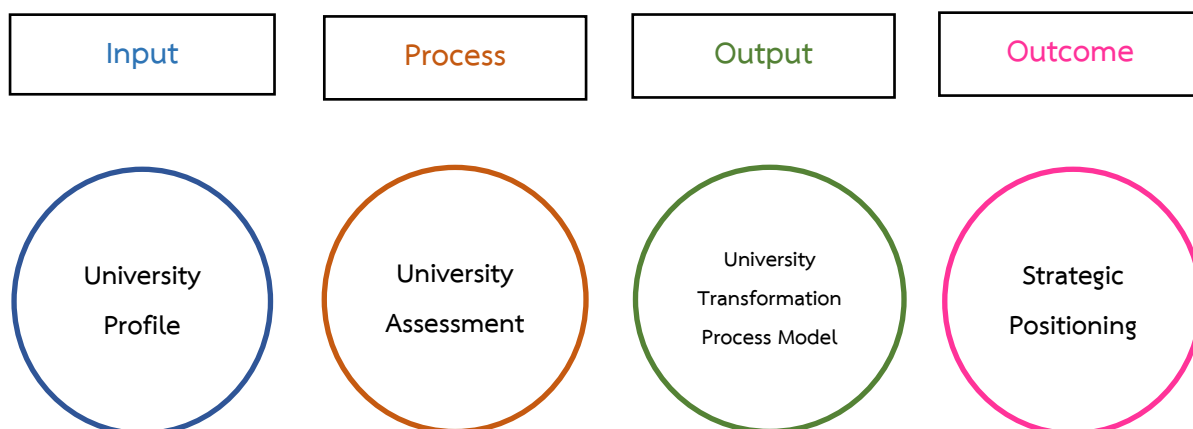
เกิดประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระดับน้อย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

3. ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

4. ระดับพัฒนา (Development) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญเกือบทุกมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ

5. ระดับก้าวหน้า (Advanced) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในทุกมิติความพร้อมอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จนเกิดการพัฒนาตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ

จากกรอบแนวคิดการวิจัยและคำอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้แสดงในข้างต้น เฉพาะการวิจัยนี้สามารถสรุปกระบวนการวิจัยที่อธิบายถึงการนำข้อมูลเข้า (Input) ซึ่งเป็นการศึกษาการกำหนดรูปแบบตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทย กระบวนการ (Process) เป็นขั้นตอนที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยทำการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัย และการจัดทำแผนการแปลงสภาพ ซึ่งผลที่ได้ (Output) นำไปสู่รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และท้ายสุดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการวิจัยนี้คือ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ใหม่ที่เป็นจุดเน้นหรือจุดเน้นที่เป็นความโดดเด่นเฉพาะตัวและเป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญขององค์การบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสการพัฒนาชุมชน สังคมและประเทศในอนาคต ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ด้านวิชาการ

1. เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านกระบวนการแปลงสภาพองค์การให้กับแวดวงวิชาการที่มีความเป็นสหวิทยาการทั้งทางด้านการบริหารอุดมศึกษา การบริหารจัดการ ซึ่งนักวิชาการหรือผู้ที่สนใจสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงเชิงวิชาการได้ต่อไป

2. นักวิชาการหรือผู้สนใจสามารถนำข้อมูลหรือผลการศึกษาไปใช้ต่อยอดเพื่อการศึกษาในเชิงทฤษฎีหรือวิชาการซึ่งจะเป็นการขยายขอบเขตองค์ความรู้เรื่องกระบวนการแปลงสภาพองค์การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้กว้างและลึกยิ่งขึ้น

ด้านการนำไปใช้และการบริหารจัดการ

1. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงและจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเครื่องมือที่สามารถการวิเคราะห์ประเมินตนเองด้านตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และมีเครื่องมือเพื่อการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ

3. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มีวิธีการหรือกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

4. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถเป็นทางเลือกให้กับภาครัฐตามยุทธศาสตร์การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนและการพัฒนาประเทศ

บทที่ 2

เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 9 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

- 1.1 ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- 1.2 ด้านความเป็นโลกาวิวัฒน์
- 1.3 ด้านประชากร
- 1.4 ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม
- 1.5 ด้านเศรษฐกิจ
- 1.6 ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงานในอนาคต

ตอนที่ 2 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

- 2.1 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)
- 2.2 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

ตอนที่ 3 การบริหารมหาวิทยาลัยและการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

- 3.1 การบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน
- 3.2 มาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

- 4.1 การวางแผนยุทธศาสตร์
- 4.2 การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 5 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

- 5.1 การกำหนดตำแหน่ง
- 5.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตอนที่ 6 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

- 6.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์การจัดกลุ่มขององค์การในระดับนานาชาติ

6.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรฐาน
สถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ

6.3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธ
ศาสตร์ ตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์

ตอนที่ 7 การแปลงสภาพองค์กร (Organizational Transformation)

7.1 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

7.2 แนวคิดการแปลงสภาพองค์กร

7.3 แนวคิดการประเมินกระบวนการในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อการแปลงสภาพ

ตอนที่ 8 รูปแบบ

8.1 ความหมายของรูปแบบ

8.2 ประเภทของรูปแบบ

8.3 การสร้างและพัฒนาารูปแบบ

ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในโลกยุคปัจจุบันและแนวโน้ม เป็นการจัดการศึกษาที่อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบในวงกว้างและหลากหลาย ครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคล องค์กรไปจนถึงระดับประเทศในทุกภาคส่วน ซึ่งปัญหาและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ความเป็นโลกาภิวัตน์ โครงสร้างประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การจ้างงานและตลาดแรงงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ

ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีทั้งในประเทศและระดับโลกระดับสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุค 4.0 โดยมี เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนและอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจซึ่งข้อมูลความต้องการของผู้บริโภคจะถูกเชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ต ความทันสมัยของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันหรือยุคที่ฐานความรู้ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในกระบวนการผลิตสินค้า และบริการนำไปสู่การเกิด “ผลิตภาพ” (Productivity) และ “นวัตกรรม” (Innovation) ในขณะที่เทคโนโลยีที่กำลังได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการอุดมศึกษา อาทิ ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และเทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robot) ระบบเทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology)

และ อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (Internet of Things: IoT) (Klemencic & Fried, 2007; Popenici et al., 2017; QS, 2018) เทคโนโลยีทางการแพทย์เพื่อการมีอายุที่ยืนยาว เทคโนโลยีด้านพลังงานใหม่ เป็นต้น

นอกจากนี้ได้มีการคาดการณ์ถึงจำนวนหุ่นยนต์ทั่วโลกว่าจะมีจำนวนถึง 4 ล้านตัว ในปี พ.ศ. 2593 ที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ การบริหารจัดการระบบของสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตที่เปลี่ยนไป ทั้งการเรียนผ่านระบบออนไลน์ทางไกล (Distance Learning) การนำการเรียนการสอนและวิชาต่าง ๆ ให้ปรากฏอยู่ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่ๆ (Massive Open Online Course: MOOC) (Gibb et al., 2012) โดยที่ความรู้ต่าง ๆ กลายเป็นสิ่งที่สามารถเรียนฟรีและเข้าถึงได้ตลอดเวลาทั่วโลกผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และด้วยอิทธิพลของอินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่งทุกอย่างที่อาศัยการทำงานร่วมกันกับเทคโนโลยีคลาวด์และอาร์เอฟไอดี (Radio Frequency Identification: RFID) ที่ระบบสามารถเชื่อมต่อกับสิ่งต่าง ๆ กับข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่จำนวนมาก (Big data) ทำให้ด้านบริหารจัดการ การติดต่อสื่อสารและการสั่งการของมหาวิทยาลัยมีรูปแบบที่เปลี่ยนไป ประกอบกับของพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไปในการเข้าถึงข้อมูลหรือความรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต และสมาร์ทโฟน ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างหลากหลายซึ่งไม่จำกัดเพศ วัย หรือการศึกษา (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD, 2016; Alandjani et al., 2018)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ทั้งในการดำเนินงานตามพันธกิจ ตลอดจนการผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีและสารสนเทศยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและการจ้างงานของแรงงานในอนาคตซึ่งเป็นภาพอนาคตที่สำคัญต่อการออกแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยเอกชนไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2 ด้านความเป็นโลกาวิวัฒน์

โลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคโลกาวิวัฒน์ (Globalization) ที่มีการเชื่อมโยงโลกทั้งโลกเข้าไว้ด้วยกัน อันเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่งและเทคโนโลยี การก้าวเข้าสู่โลกยุคความเป็นโลกาวิวัฒน์ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การบูรณาการระหว่างประเทศในมิติทางด้านวัฒนธรรมและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งโลก สำหรับภาคการศึกษาอันเป็นภาคส่วนสำคัญของการสร้างคนและการผลิตองค์ความรู้ซึ่งก็ได้รับผลกระทบและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นเดียวกัน (Bakhtiari, 2011)

ความเป็นโลกาวิวัฒน์ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง การพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้สามารถทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว (Varghese, 2014) โดยเฉพาะ

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยทั่วโลกและมหาวิทยาลัยไทยกำลังปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างมากเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นโลกาภิวัตน์ การให้บริการทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้กลายเป็นสินค้าชนิดหนึ่งที่ซื้อขายกันได้จนสามารถเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของข้อตกลงด้านการค้าเสรีและการบริการขององค์การการค้าโลก (WTO) และเขตการค้าเสรี (FTA) ซึ่งสร้างความท้าทายให้แก่อุดมศึกษาใน 2 ลักษณะ (Marginson & Wende, 2007) คือ

1. การศึกษาข้ามพรมแดน ตามข้อตกลงทางการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Services: GATS) ขององค์การการค้าโลก (WTO) ที่ประเทศไทยเป็นสมาชิกข้อตกลง มี 4 ประเภท คือ 1.1) การให้บริการข้ามพรมแดน (Cross border delivery) เช่น การศึกษาแบบทางไกล การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต 1.2) การบริโภคในต่างแดน (Consumption abroad) เช่น การที่ผู้เรียนหรือนักศึกษาไปศึกษาในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ 1.3) การจัดให้มีหน่วยการศึกษาเชิงพาณิชย์ในต่างประเทศ (Commercial presence) เช่น การให้บริการการศึกษาของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดยอาจจะเป็นการจัดตั้งเป็นวิทยาเขต (Campus) หรือสาขามหาวิทยาลัยหรือการให้สัมปทานการดำเนินงาน และ 1.4) การให้บริการโดยชาวต่างชาติ (Presence of natural persons) เช่น การจัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัย

ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรศึกษากฎเกณฑ์การดำเนินงานระหว่างประเทศที่จะไปดำเนินการ ซึ่งเป็น ข้อตกลงพหุภาคี รวมทั้งกฎเกณฑ์ในข้อตกลงระดับทวิภาคี เช่น ข้อตกลงเขตเสรีทางการค้า (FTA) ทั้งนี้ควรตระหนักถึงผลที่จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยทั้งในเชิงรับและเชิงรุก มีการวางระบบและการตรวจสอบเพื่อรักษาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งสร้างความพร้อมเพื่อร่วมมือและรับมือกับการเคลื่อนย้าย (Mobility) ของมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ ซึ่งรวมทั้งสถาบันหลักสูตร อาจารย์และนักศึกษา โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียนที่จะเป็นโอกาสในการส่งออกของมหาวิทยาลัยไทยในอนาคต

2. การรวมตัวของประชาชาติในอาเซียน ซึ่งประเทศไทยเป็น 1 ใน 10 ประเทศภาคีสมาชิก โดย อาเซียนได้มีความร่วมมือกันทางด้านเศรษฐกิจและได้ขยายความร่วมมือออกไปยังสาขาอื่น ๆ รวมทั้งการศึกษา การรวมตัวของอาเซียน “ประชาคมอาเซียน” (ASEAN Community) ทำให้เกิดการเคลื่อนย้าย (Mobility) ของประชากร แรงงานการค้า อุตสาหกรรม ตลอดจนความรู้ ภาษา และวัฒนธรรม ในหมู่ประเทศสมาชิก ในขณะที่ความร่วมมือทางด้านการศึกษาและแรงงานจะมีการเคลื่อนย้ายของนักเรียน นักศึกษา อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนคนทำงานในสาขาอาชีพต่าง ๆ นอกจากนี้ ความร่วมมือทางด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อการเคลื่อนย้ายความรู้และนวัตกรรม ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของบทเรียนโบโลญญา (Bologna Accord) ของยุโรปซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เกิดมาตรฐานการศึกษาและปริญญาที่ยอมรับร่วมกันได้ (Mutual recognition) จะเป็นเรื่องที่มีสำคัญในอันดับต้นๆ โดยกระบวนการประกันคุณภาพ

การศึกษาซึ่งจะสนับสนุนการเคลื่อนย้ายให้นักศึกษาสามารถเข้าสู่ระบบการศึกษาได้อย่างหลากหลาย และบูรณาการได้มากขึ้น และอาจส่งผลทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา โดยประเทศที่มีความเข้มแข็งทางด้านคุณภาพการศึกษาจะอยู่ในสถานะที่มีความได้เปรียบ สามารถรองรับความต้องการและการพัฒนาได้ทั้งเชิงรับและเชิงรุกได้อย่างก้าวกระโดด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) การรวมตัวกันของประชาชาติในอาเซียน ยังเปิดโอกาสทางการศึกษาอื่น ๆ อาทิ เช่น การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์ การศึกษาวิจัย การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน การเรียนรู้ภาษาและการสื่อสารระหว่างกัน การโอนย้ายหน่วยกิตข้ามสถาบันการศึกษาและประเทศ การส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ตลอดจนการศึกษาตลอดชีวิต (Long Life Learning) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานที่เป็นโอกาสและความท้าทายต่อการดำเนินงานมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องปรับตัวตลอดจนเตรียมการทั้งเชิงรุกและเชิงรับเพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างต่อเนื่อง

1.3 ด้านประชากร

ได้มีการคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2568 ประชากรทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 8 พันล้านคน และมีการเพิ่มอย่างต่อเนื่องสูงถึง 8.32 พันล้านคนในปี พ.ศ. 2593 โดยทวีปเอเชียเป็นทวีปที่มีสัดส่วนประชากรโลกมากที่สุดเมื่อเทียบกับทวีปอื่น ๆ ทั้งนี้สำหรับโครงสร้างสัดส่วนประชากรตามที่ได้คาดการณ์นั้นจะมีประชากรวัยเด็กอยู่เพียงร้อยละ 20.87 แต่ในทางตรงกันข้ามจะมีประชากรวัยสูงอายุมากขึ้นถึงร้อยละ 22.23 ทำให้กลุ่มผู้สูงวัยกลายเป็นประชากรที่มีกลุ่มใหญ่ในสังคมหรือเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) (United Nation, 2006; OCED, 2013) ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสัดส่วนประชากรในประเทศไทยจะพบว่าเพิ่มขึ้นในอัตราการเพิ่มที่ลดลง กล่าวคือ จากจำนวนประชากร 62.83 ล้านคนในปี พ.ศ. 2549 คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 70.82 ล้านคนในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นการเพิ่มในอัตราที่น้อยกว่าในอดีต เนื่องจากอัตราการเกิดของเด็กไทยลดลง พร้อมกันนี้สังคมไทยก็กำลังเคลื่อนเข้าสู่สังคมสูงอายุ (Ageing Society) เช่นกัน โดยผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงด้านประชากรดังกล่าวจะมีต่อผลการพัฒนาประเทศและคุณภาพชีวิตของประชาชนในอนาคต ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการป้องกันและหาแนวทางในการปรับตัวจากผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้มหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นแหล่งผลิตองค์ความรู้ที่สำคัญของประเทศจึงต้องมีบทบาทต่อการแก้ปัญหาและการปรับตัวของสภาพประชากรที่เปลี่ยนไป และจากประมาณการของวิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประชากรวัยเด็กจะลดลงจากร้อยละ 24.65 เป็น 17.95 ของประชากรทั้งหมด ในปีพ.ศ. 2563 ในจำนวนนี้เป็นเด็กในวัยเรียนช่วงมัธยมปลายที่มีอายุระหว่าง 15 - 17 ปี จาก 3.2 ล้านคน เป็น 2.75 ล้านคน ในปีพ.ศ. 2568 ในขณะที่เด็กในวัยอุดมศึกษาอายุระหว่าง 18 - 21 ปี ลดลงจาก 4.30 ล้านคน เป็น 3.77 ล้านคน ตามลำดับ ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากนโยบาย

คุมกำเนิดและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของประชากรในวัยเจริญพันธุ์ นับเป็นแนวโน้มที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาระงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต นอกจากนี้ประชากรวัยแรงงานซึ่งมีช่วงอายุระหว่าง 15 - 59 ปี ถึงแม้จะมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นแต่เป็นการเพิ่มในอัตราที่ลดลง โดยสัดส่วนต่อประชากรทั้งหมดของวัยแรงงานเป็นร้อยละ 67 ของสังคม โดยอัตราที่ลดลงจะส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของคนในสังคม ซึ่งทางออกในการแก้ปัญหาได้แก่ การยกระดับผลิตภาพต่อหน่วยของแรงงานเพื่อให้สามารถป้อนผลผลิตสู่สังคมได้อย่างเพียงพอ นอกจากนี้ยังจะเห็นได้ว่าความเจริญก้าวหน้าทางการแพทย์และสาธารณสุข รวมทั้งความรู้ ความเอาใจใส่ที่ดีขึ้นในการรักษาสุขภาพอนามัยของตนเอง ทำให้คนไทยมีอายุยืนยาวขึ้นและได้มีการประมาณการว่าจะมีผู้สูงวัย (60ปีขึ้นไป) เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่สูงจากร้อยละ 9.4 ในปี พ.ศ. 2550 เป็นร้อยละ 20 ในปี พ.ศ. 2563 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) นอกเหนือจากการดูแลผู้สูงอายุในสังคมไทยแล้ว มหาวิทยาลัยอาจจำเป็นต้องพิจารณาถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะของผู้สูงวัย ด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิตและฝึกทักษะเพื่อสร้างความพร้อมและการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านทรัพยากรมนุษย์ของประเทศได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในปรับตัวและดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ที่เกิดขึ้น

1.4 ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม

พลังงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่สิ่งแวดล้อมมีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งพลังงานและสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ การใช้พลังงานในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกมีปริมาณที่เป็นจำนวนมหาศาล อาทิเช่น การใช้น้ำมันดิบ 80 ล้านบาร์เรลต่อวัน พลังงานไฟฟ้า 43,000 ล้านกิโลวัตต์ต่อวัน ความไม่สมดุลของการใช้พลังงานเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลก ในขณะที่การได้มาซึ่งพลังงานจากแหล่งพลังงานฟอสซิลของโลก ซึ่งมีจำกัดโดยเฉพาะแหล่งน้ำมัน ร้อยละ 80 ของพลังงานรวมที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าของโลกมาจากฟอสซิล ซึ่งประกอบด้วย ก๊าซธรรมชาติ ถ่านหินที่เหลื้อมาจากพลังงานปรมาณู พลังน้ำ พลังงานหมุนเวียนอื่น ๆ เช่น ชีวมวลลม แสงอาทิตย์ สำหรับประเทศไทยจะพบว่าสภาพภูมิศาสตร์ของประเทศไม่เอื้อต่อการเป็นแหล่งกำเนิดพลังงาน ดังนั้นประเทศไทยจึงต้องนำเข้าพลังงานจากแหล่งภายนอกประเทศ โดยในปี 2547 ประเทศไทยมีมูลค่าการใช้พลังงานในประเทศ 1,227 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน, 2550) และได้มีแนวโน้มของการนำเข้าพลังงานต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ประเทศไทยยังพึ่งพิงก๊าซธรรมชาติที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้าสูงถึงร้อยละ 65 ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อปัญหาความมั่นคงด้านพลังงาน (Energy security) เนื่องจากขาดความหลากหลายในการใช้เชื้อเพลิงอื่น ๆ ในการผลิตไฟฟ้า เช่น ถ่านหิน น้ำมันเตา ดังนั้นแนวทางสำหรับประเทศไทยทางด้านพลังงาน เป้าหมายคือ การลดการพึ่งพาและการ

นำเข้าพลังงานซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี (กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน, 2550) อาทิ การใช้พลังงานอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ การใช้พลังงานรูปแบบอื่นที่เป็นพลังงานสะอาด พลังงานหมุนเวียน ตลอดจนการเพิ่มความหลากหลายของเชื้อเพลิงในการผลิตพลังงานไฟฟ้า

นอกจากนี้สถานการณ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันเกิดความเสื่อมโทรม สิ่งแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติมีแนวโน้มถูกทำลายเพิ่มขึ้นเนื่องจากจำนวนประชากรมนุษย์เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ มีการใช้การประดิษฐ์และพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์อำนวยความสะดวกต่อมนุษย์หลายประการ ซึ่งส่งผลกระทบและปัญหาต่อโลกและการดำรงชีวิตมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Joseph et al., 2017) เช่น เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เข้าสู่ภาวะวิกฤติ (Climate Crisis) หรือ ภาวะโลกร้อน (Global Warming) ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติที่มีจำนวนลดลง ภัยพิบัติทางธรรมชาติมีแนวโน้มรุนแรงยิ่งขึ้น มลพิษสิ่งแวดล้อมขยายตัวกว้างขวางมากขึ้น ทั้งนี้ปัญหาสภาวะแวดล้อมของโลกกำลังส่งผลกระทบต่อมนุษย์และสิ่งมีชีวิตทุกชนิดในทุกพื้นที่ทั่วโลกทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นอย่างมาก ประเทศไทยได้รับผลกระทบเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการเผชิญกับวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญต่าง ๆ เช่น มลพิษทางอากาศ ฝุ่นละอองขนาด 2.5 ไมครอน (PM 2.5) เกินเกณฑ์มาตรฐานในพื้นที่หลายจังหวัดทั่วประเทศ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศรวมถึงมลพิษพลาสติกที่คร่าชีวิตทั้งสัตว์บกและสัตว์น้ำ สำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งในระดับบุคคล และหน่วยงาน ควรมีการนำวิธีการที่หลากหลายมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ การสร้างกลไกการให้การศึกษาทุกระดับอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และแหล่งน้ำ การส่งเสริมเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการใช้พลังงานทางเลือกอื่น ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อมแบบองค์รวมและมีความต่อเนื่อง โดยไม่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลหรือการเมือง เป็นต้น โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ตลอดจนการสร้างความรู้ความตระหนัก ให้ความรู้แก่เยาวชน นิสิต นักศึกษา ถึงคุณค่าของพลังงาน ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต (Hess & Collins, 2018)

1.5 ด้านเศรษฐกิจ

โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศในรอบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมาอยู่ในสภาพที่มีความเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน นับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบในระดับสูงต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งที่เป็นโอกาสในการก้าวกระโดดและภาวะคุกคามต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยประเทศไทยกล่าวได้ว่ายังเป็นสังคมเกษตร ซึ่งหากพิจารณาจากโครงสร้างแรงงานไทยที่ผ่านมาจะพบว่ามิวี่แรงงานในภาคเกษตรประมาณ 13 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39 ของแรงงานทั้งหมด แต่หากพิจารณาจากมูลค่าทางเศรษฐกิจของภาคการเกษตรนั้นมีเพียงร้อยละ 8.9 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GNP) ดังนั้นความท้าทายของภาครัฐและภาคการศึกษา คือ การยกระดับผลิตภาพของเกษตรกรเพื่อสร้างมูลค่าภาคการเกษตรที่สูงกว่าปัจจุบัน นอกจากนี้ หากพิจารณาจากสถิติ

แรงงานในภาคการเกษตร ในปี พ.ศ. 2557 พบว่า ประชากรภาคเกษตรมีจำนวน 24.76 ล้านคน และเป็นกำลังแรงงานในภาคเกษตร จำนวน 17.78 ล้านคน และเมื่อหากพิจารณาถึงโครงสร้างอายุของประชากรและแรงงานภาคเกษตรจะพบว่า แรงงานภาคเกษตรกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งมีสมาชิกครัวเรือนเกษตรกรที่อายุมากกว่า 64 ปี ร้อยละ 11 และมีอายุเฉลี่ยประมาณ 58 ปี ทั้งนี้สถานการณ์แรงงานภาคเกษตรดังกล่าว ส่งผลให้เกิดภาวะถดถอยในการพัฒนาความรู้ ทักษะและการปรับปรุงการผลิต ทำให้ขาดการบริหารจัดการประสิทธิภาพในภาคเกษตรซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2560)

สำหรับภาคอุตสาหกรรมนั้นเนื่องจากนโยบายการส่งเสริมการส่งออก ทำให้ภาคการผลิตมีพลวัตในการปรับตัวค่อนข้างดีเมื่อเทียบกับภาคเศรษฐกิจอื่นๆ โดยมูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมไทยเพิ่มขึ้นในอัตราที่ใกล้เคียง เมื่อพิจารณาจากดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2560 ขยายตัวร้อยละ 1.58 ใกล้เคียงกับปี พ.ศ. 2559 ที่ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม ขยายตัวร้อยละ 1.6 และได้มีการประมาณการอัตราการขยายตัวของดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมคาดว่าจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยบวกจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกซึ่งจะสนับสนุนให้การส่งออกขยายตัวในเกณฑ์ดีอย่างต่อเนื่อง แรงขับเคลื่อนในการลงทุนภาครัฐ ประกอบกับการดำเนินโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2560) อย่างไรก็ตามเนื่องจากภาวะการแข่งขันระหว่างประเทศและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นแรงกดดันให้อุตสาหกรรมไทยต้องยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเผชิญกับการแข่งขันจากประเทศที่มีแรงงานราคาถูกและจำนวนประชากร เช่น จีน อินเดียและเวียดนาม ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่อาจส่งผลถึงความอยู่รอดของอุตสาหกรรมไทยในอนาคตตามธรรมชาติของแต่ละอุตสาหกรรม โครงสร้างแรงงานในภาคอุตสาหกรรมไทยเป็นแรงงานที่มีการศึกษาระดับประถมและต่ำกว่าเกือบร้อยละ 60 ในขณะที่แรงงานที่มีการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีเพียงร้อยละ 5 ความสำคัญจึงอยู่ที่การยกระดับทักษะของแรงงานส่วนใหญ่พร้อมๆ กับขยายโครงสร้างแรงงานภาคอุตสาหกรรมไปสู่แรงงานความรู้ (Knowledge Workers) และการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งระบบอาจต้องใช้กลไกการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขาเป็นตัวขับเคลื่อน

อย่างไรก็ตามการพัฒนาความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจเป็นผลมาจากการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการไปทั่วโลกและยังส่งผลให้เกิดการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจกันมากขึ้น ทิศทางและแนวโน้มทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยภาคการส่งออกสินค้าที่ได้รับผลกระทบจากสงครามทางการค้าระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศจีนและการชะลอตัวของเศรษฐกิจคู่ค้าที่มาจากปัจจัยอื่น ๆ ปัจจัยการลงทุนภาคเอกชนมีการดำเนินโครงการลงทุนขนาดใหญ่ (Mega-project) กระแสการย้ายฐานการลงทุนของบริษัทข้ามชาติจากสงครามการค้าที่ยืดเยื้อปัจจัยความต่อเนื่องของโครงการลงทุนภาครัฐทั้งโครงการรถไฟทางคู่ท่า

สายและโครงสร้างพื้นฐานของระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ประกอบกับทิศทางในการพัฒนาประเทศโดยนโยบาย “Thailand 4.0” หรือ “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งโมเดลของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) เพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Puncreobutr, 2017; Jones & Pimdee, 2017) ทั้งนี้ในขณะที่เศรษฐกิจมีการพัฒนาและขยายตัวที่เป็นแนวโน้ม ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยถือได้ว่าเป็นแหล่งที่ผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน มหาวิทยาลัยเอกชนไทย ต้องใช้โอกาสอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในการปรับตัวเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางบริบทใหม่ทางเศรษฐกิจได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

1.6 ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงานในอนาคต

การมีงานทำและตลาดแรงงานที่เข้มแข็งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาประเทศและความสงบสุขในสังคม โดยที่มหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบุคลากรและความรู้รองรับตลาดแรงงาน ความเข้าใจในเรื่องการมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต

ด้วยความก้าวหน้าของวิวัฒนาการหลาย ๆ ประการเช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสาร การศึกษา รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสังคม วัฒนธรรมและความคิด ทำให้เยาวชน นิสิตและนักศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิต ทั้งระดับบุคคล ครอบครัว (OECD, 2012) ประกอบกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำงานของบัณฑิตในอนาคตที่แตกต่างไปจากลักษณะงานปัจจุบัน อาทิ เช่น การทำงานในสำนักงานเสมือน (Virtual Office) การทำงานไร้สังกัด (Freelance) ความไม่แน่นอนของรายได้ (Frey, C.B., and M. Osborne, 2013) เป็นต้น ซึ่งจะเป็นเหตุให้เกิดความไม่สอดคล้องกัน (Mismatch) ระหว่างการศึกษาและทักษะอาชีพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในขณะที่เดียวกันความสามารถที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวกับทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นหมู่คณะ การแก้ปัญหา การรับความเสี่ยง การออกแบบและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการตนเอง รวมไปถึงจริยธรรม ค่านิยม (Soft Skill) จะเป็นที่ต้องการของแรงงานสำหรับนายจ้าง (OECD, 2016) ซึ่งการศึกษาองค์ความรู้ในศาสตร์เฉพาะหรือสาขาเฉพาะจึงไม่เพียงพออีกต่อไป ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยในฐานะแหล่งผลิตบัณฑิตจำเป็นต้องเสริมฐานความรู้และสมรรถนะที่จะช่วยให้บัณฑิตสามารถอยู่ในตลาดแรงงานได้และได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการอยู่ร่วมในสังคม การสร้างสรรค์ ความรู้เชิงปฏิบัติและความรู้พื้นฐานทั้งทางโลกและสังคม

นอกจากนี้ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจแบบใหม่ตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศหรือประเทศไทย 4.0 ตลอดจนกระแสของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมทั้งยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ พลาสติก และการแพทย์ มองเห็นโอกาสที่

จะนำหุ่นยนต์มาใช้มากขึ้นจนหุ่นยนต์กลายเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve) ของประเทศไทย การนำหุ่นยนต์มาใช้ในการดำเนินงานและมีแนวโน้มที่มากขึ้นในทั้งในต่างประเทศและประเทศไทยเนื่องจากแรงกดดันจากปัญหาขาดแคลนแรงงานและค่าแรงที่ปรับสูงขึ้นมาก ประเทศที่มีแรงงานทักษะสูงจะช่วยให้แรงงานสามารถทำงานร่วมกับหุ่นยนต์ได้ดีและมีธุรกิจที่สามารถผลิตหุ่นยนต์ได้เอง ดังนั้นการเพิ่มขึ้นของการใช้หุ่นยนต์ส่งผลกระทบโดยตรงต่อแรงงาน เพราะมีต้นทุนที่ต้องปรับตัวในการพัฒนาทักษะให้เข้ากับเทคโนโลยีหรืองานใหม่และมีความเสี่ยงที่อาจตกงานหากมีทักษะไม่เพียงพอ (He & Liang, 2019) อย่างไรก็ตามแนวโน้มการนำหุ่นยนต์มาใช้อาจส่งผลกระทบต่อแรงงานในตลาดแรงงาน แต่ในขณะเดียวกันหุ่นยนต์ยังช่วยก่อให้เกิดการสร้างงานด้วยเช่นกัน (Gerecke & Wagner, 2007) โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมหุ่นยนต์ อาทิ นักพัฒนาวิศวกรรมด้านซอฟต์แวร์และนักวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาชีวดังกล่าวมีอัตราการเติบโตที่เร่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านความเป็นโลกาวิวัตน์ ด้านประชากร ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงานในอนาคต จะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถวิเคราะห์และประเมินศักยภาพมหาวิทยาลัยได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนปรับตัว ปรับทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้อยู่รอดและแข่งขันได้

ตอนที่ 2 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2563 – 2593)

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางการศึกษาขั้นสูงสุด ที่มีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนากำลังคนหรือทรัพยากรมนุษย์ตามพันธกิจ รวมถึงการขับเคลื่อนนโยบายที่จะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารจัดการ การดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ วิสัยทัศน์เชิงนโยบาย นโยบายและแผนด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีสาระสำคัญ คือ

2.1 ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

ภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2559 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูป และการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้สามารถนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างจริงจัง อันจะเป็นการยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศไทย ให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่

เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน รวมถึงสามารถเตรียมการป้องกันภัยคุกคามและบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยสามารถรักษาบทบาทสำคัญในเวทีโลก ดำรงรักษาความเป็นชาติให้มีความมั่นคง และประชาชนคนไทยในประเทศมีความอยู่ดีมีสุขอย่างพร้อมเพรียง

ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และเป้าหมายของชาติที่คนไทยทุกคนต้องบรรลุร่วมกัน รวมทั้งนโยบายแห่งชาติและมาตรการเฉพาะ ซึ่งเป็นแนวทาง ทิศทางและวิธีการ ที่ทุกองค์กรและคนไทยทุกคนต้องมุ่งดำเนินการไปพร้อมกัน เพื่อให้บรรลุซึ่งสิ่งที่คนไทยทุกคนต้องการ คือ “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในทุกสาขากำลังอำนาจของชาติ” อันได้แก่การเมืองภายในประเทศ การเมืองต่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การศึกษา การทหาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีและการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

วิสัยทัศน์ : ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หลักการ : เชิดชูสถาบัน ประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นฐานในการพัฒนาประเทศ และค่านิยมความเป็นไทยเพื่อสร้างความปรองดอง

โดยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่แนะแนวทางการดำรงชีวิต การประพฤติและปฏิบัติตนที่ควรจะเป็น ซึ่งมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตของประชาชนชาวไทยมาแต่ดั้งเดิม นอกจากนี้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยังเป็นมุมมองเชิงระบบโดยมองโลกอย่างมีปฏิสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มุ่งเน้นการหลุดพ้นจากวิกฤติที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นคงอย่างยั่งยืน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินการหรือการปฏิบัติได้ในทุกระดับอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยความพอเพียงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความพอประมาณ คือ ความพอดีที่ไม่น้อยหรือมากเกินไป 2) ความมีเหตุมีผล คือ การตัดสินใจโดยพิจารณาจากเหตุหรือปัจจัยและการพิจารณาถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างละเอียดครบถ้วน 3) การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว คือ การเตรียมพร้อมรับผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน สำหรับเงื่อนไข 2 เงื่อนไขที่เป็นพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบไปด้วย 1) เงื่อนไขความรู้ ประกอบไปด้วย ความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะใช้ความรู้นั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันเพื่อประกอบการวางแผน มีความระมัดระวังในขั้นตอนการปฏิบัติ และ 2) เงื่อนไขคุณธรรม ประกอบด้วย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำรงชีวิต

ยุทธศาสตร์ชาติมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสมานฉันท์ กระจายโอกาสและคุณภาพการให้บริการของรัฐอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม ลดต้นทุนให้ภาคการผลิตและบริการ เพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร สินค้าอุตสาหกรรมและการบริการด้วยนวัตกรรม

ทั้งนี้ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการพัฒนาประเทศได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้ คือ

1) ยุทธศาสตร์สร้างความมั่นคง เพื่อการสร้างเสถียรภาพความมั่นคงภายในประเทศ ตลอดจนการลดและป้องกันอุปสรรคที่เป็นภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอก

2) ยุทธศาสตร์สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อผลักดันและพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยการยกระดับผลิตภาพการผลิตรวมถึงการใช้ นวัตกรรมในอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายและการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เพื่อพัฒนากำลังคนคนและประชาชนในสังคมไทยให้มีความพร้อมทางกาย ใจ สติปัญญา มีความเป็นสากล มีทักษะการคิด วิเคราะห์ การให้การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตลอดช่วงชีวิต ดังการเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของ ประเทศที่สามารถให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศได้อย่างมั่นคง

4) ยุทธศาสตร์สร้างโอกาสบนความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม โดยการกระจายโอกาสการพัฒนาและการสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึงทุกภาคส่วน การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่เสมอภาคและเป็นธรรม โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจและสังคม

5) ยุทธศาสตร์การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การสนับสนุน และดำเนินการเพื่อการเร่งอนุรักษ์ พันธุ์ ฐานทรัพยากรธรรมชาติในประเทศ ตลอดจนความการสร้าง ความมั่นคงทางด้านน้ำ รวมทั้งมีความสามารถในการป้องกัน ลดผลกระทบและการปรับตัวอันเกิด จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและภัยทางธรรมชาติ

6) ยุทธศาสตร์การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารจัดการให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ให้บริการ ด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดำเนินการกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ภาคท้องถิ่นอย่างเหมาะสม ภายใต้ความมีธรรมาภิบาลทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศได้แก่

1) ความมั่นคง ประกอบด้วย 1.1) การมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมืองทั้งภายในประเทศและ ภายนอกประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล 1.2) มี ความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตยแก่ประเทศ การมีสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ที่

เข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางและที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน การมีระบบการเมืองที่มั่นคง เป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล 1.3) สังคมมีความความสามัคคีปรองดอง ชุมชนมีความเข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น สามารถนึกกำลังเพื่อการพัฒนาประเทศได้อย่างเข้มแข็ง 1.4) ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีการทำงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน และ 1.5) มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ

2) ความมั่งคั่ง ประกอบด้วย 2.1) การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มรายได้สูง การลดลงของความเหลื่อมล้ำ ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น 2.2) มีความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง สามารถสร้างรายได้ทั้งภายในและภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญและมีบทบาทในการเชื่อมโยงของประเทศในระดับภูมิภาคและระดับโลก ทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้าการลงทุนและการทำธุรกิจ ส่งผลต่อสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้า 2.3) ความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3) ความยั่งยืน ประกอบด้วย 3.1) การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชน ให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและรักษาระบบนิเวศน์ 3.2) การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น ทรัพยากรมนุษย์มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และ 3.3) ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมไทยยึดถือและปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561-2580

(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561)

การพัฒนาประเทศไทยภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 และ 9 เป็นต้นมา มุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” สร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ในขณะที่สถานการณ์ภายในประเทศยังมีปัญหาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์อยู่มาก สะท้อนจากผลผลิตภาพของแรงงานไทยที่ยังมีประสิทธิภาพต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับหลาย ๆ ประเทศ การสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและการวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศยังคงเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

อย่างไรก็ตามการพัฒนาประเทศในอนาคต ตั้งอยู่บนฐานของพันธกิจและเป้าหมายที่เหมาะสมกับยุคสมัยและมีความก้าวหน้า มีสมดุลกับพลวัตการเปลี่ยนแปลง โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ได้กำหนดพันธกิจไว้ 4 ด้าน คือ พัฒนาค้น สร้างเศรษฐกิจ สร้างความมั่นคงทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และพัฒนาระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาชุมชนและแก้ปัญหาความยากจน การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน ส่วนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ให้ความสำคัญกับการนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 – 11 เพื่อเสริมสร้างเกิดภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

ในขณะที่การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมีทิศทางตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องมีทิศทางในการผลิตบัณฑิตอย่างมีเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตลอดจนบริบทของการพัฒนาประเทศ ดังเช่น แผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2533 – 2547) กำหนดให้อุดมศึกษาต้องสร้างความเป็นเลิศ ความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และความเป็นนานาชาติ ส่วนกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) มุ่งเน้นที่การแก้ไขปัญหาเชื่อมโยงกับการศึกษาทุกระดับปัญหาคุณภาพและมาตรฐาน ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งนี้ยังปฏิบัติตามแผนอุดมศึกษาระยะยาวถือได้ว่าเป็นแผนที่กำหนดทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ได้มีการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2574) ขึ้นเป็นผลมาจากการประเมินผลครึ่งแผนของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 แล้วเห็นว่า เป็นแผนที่กำหนดทิศทาง (Directive Plan) ไม่เพียงพอที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงในระบบอุดมศึกษาเพื่อให้ระบบอุดมศึกษาเป็นกลไกของรัฐในการพัฒนาความรู้และปัญญาของสังคมและนำไปสู่การพัฒนาประเทศ ดังนั้นจุดเน้นของแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 3 มุ่งกำหนดพันธกิจของอุดมศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ รวมถึงให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ของระบบอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่ยอมรับระดับสากล (สุเมธ แยมานุ, 2559)

การขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศสู่ Thailand 4.0 เพื่อการหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางและความเหลื่อมล้ำไม่เท่าเทียมกันของคนในสังคมและให้ประเทศสามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับสากลตามทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศในปัจจุบันและอนาคตนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี นวัตกรรม ตลอดจนการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะของประเทศบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นอุดมศึกษาจึงถือได้ว่ามีบทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายดังกล่าว โดยแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้ระบบอุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญเพื่อการพัฒนาประเทศ ภายใต้วิสัยทัศน์ “อุดมศึกษาไทยเป็นแหล่งสร้างปัญญาให้สังคม นำทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม ความรู้ งานวิจัย ที่เสนอทางเลือกและแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนาประเทศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน” ซึ่งจุดเน้นของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี มุ่งการกำหนดพันธกิจของอุดมศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ เป็นจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชนแต่ละแห่งให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (Reprofiling HEI) ประกอบกับการมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของระบบอุดมศึกษาใหม่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานระดับสากลที่ยอมรับ รวมถึงการปฏิรูปอุดมศึกษาโดยองค์รวมเพื่อให้กลไกนโยบาย การสนับสนุน การกำกับตรวจสอบและการประเมินผลกระทบของระบบอุดมศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้การขับเคลื่อนอุดมศึกษาเพื่อให้ระบบอุดมศึกษาใหม่ (New Higher Education System) ให้สามารถดำเนินการได้อย่างบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และจุดเน้นของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี ที่กำหนดไว้ ได้มีการกำหนดประเด็นเพื่อการพัฒนาและขับเคลื่อนภายใต้แผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Changes) ไว้ใน 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ประเด็นผลลัพธ์ของระบบอุดมศึกษา (H.E. Outcomes) ประกอบด้วย โอกาสการเข้าถึงอุดมศึกษาและความเป็นธรรม (Accessibility and Equity) สมรรถนะของบัณฑิต (Graduate Competencies) และ การวิจัย นวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Research Innovation and Technology Transfer) 2) ประเด็นระบบการขับเคลื่อนอุดมศึกษา (H.E. Driving System) ประกอบด้วย การสร้างเสริมบุคลากรคุณภาพสูง (Concentration of Talents) การบริหารและธรรมาภิบาล (Management and Good Governances) ความมั่นคงทางการเงินในระบบอุดมศึกษา (Financial Security) ภาวศึภาครัฐ ภาวเอกชนและภาวชุมชน (Public Private Community Partnership) และอุดมศึกษาดิจิทัล (Digital Higher Education)

อย่างไรก็ตามการขับเคลื่อนอุดมศึกษาสู่ระบบอุดมศึกษาใหม่นั้น คุณภาพของระบบอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาที่ร่วมมือกันปฏิบัติการกิจตามความเชี่ยวชาญและความสอดคล้องของพื้นที่ ดังนั้นระบบอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดึงดูดผู้มีความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการเป็นชุมชนทางวิชาการที่มี

ศักยภาพหรือสมรรถนะในระดับสูง มีความหลากหลาย มีจุดเน้น จุดแข็งที่แตกต่างกันตามความเชี่ยวชาญ ตลอดจนมีขีดความสามารถในการแข่งขันสู่สากล

การกำหนดจุดเน้นหรือจุดเด่นตามความเชี่ยวชาญเพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาที่หลากหลาย(University Re-Positioning Framework) เป็นหนึ่งในประเด็นระบบการขับเคลื่อนอุดมศึกษา (H.E. Driving System) ด้านการสร้างเสริมบุคลากรคุณภาพสูง (Concentration of Talents) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถทำหน้าที่ในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางที่เป็นความต้องการของประเทศและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา โดยมี 1) การกำหนดจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา (Re-Positioning Framework) ซึ่งทำการกำหนดกรอบที่แสดงจุดเน้นที่เป็นจุดแข็งหรือความเชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาที่ประกอบไปด้วย ความหมาย คุณลักษณะ และแนวทางการวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน (Strategic Profiles) พร้อมระบบฐานข้อมูลเพื่อการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการเงินอุดมศึกษาฐานคุณค่า (Value-based Financing) และการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลและการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 2) กำหนดกรอบส่งเสริมการพัฒนาระบบบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดแนวทางการพัฒนาเส้นทางอาชีพของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาให้มีความหลากหลาย การกำหนดวิธีการและผลงานวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่หลากหลาย และการกำหนดหลักเกณฑ์การสนับสนุน ชักจูงและคัดสรรบุคลากรผู้มีความสามารถทางวิชาการ และการพัฒนาระบบเชิดชูเกียรติให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 3) การส่งเสริมการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่ระดับโลก โดยทำการศึกษา วิเคราะห์ ติดตามการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาของโลกเพื่อพัฒนาระบบอุดมศึกษาของประเทศ ภาครัฐร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีศักยภาพและความพร้อมสูงเพื่อให้การสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ และการใช้มาตรการจัดอันดับหรือจัดระดับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศของภาครัฐเพื่อการพัฒนา และการส่งเสริมให้เป็นไปตามจุดเน้นที่กำหนดตลอดจนเกิดประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง

ตอนที่ 3 การบริหารมหาวิทยาลัยและการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

3.1 การบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

3.1.1 พัฒนาการของมหาวิทยาลัยเอกชน

ในปี พ.ศ. 2508 สภาการศึกษาแห่งชาติมีมติเมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2508 เปิดโอกาสให้เอกชนได้จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาได้ โดยดำเนินการจัดการเรียนการสอนในระดับไม่เกินสามปีแรกของมหาวิทยาลัยของรัฐบาล ทั้งนี้ “พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชนปี พ.ศ. 2512” ได้ประกาศใช้ขึ้นเป็นครั้งแรกภายใต้การควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการและวิทยาลัยเอกชนสามารถ

เปิดสอนให้ปริญญาได้ตามกฎหมาย วิทยาลัยเอกชนได้รับให้อนุญาตจัดตั้งได้จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรวม 6 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเกริก วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยไทยสุริยะ วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยพัฒนา วิทยาลัยการค้า ต่อมาพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ได้ประกาศใช้เป็นผลมาจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับอุดมศึกษาได้ขยายตัวมากขึ้น ทำให้วิทยาลัยเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยวิทยาลัยเอกชนมีศักดิ์และสิทธิ์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยของรัฐ นอกจากนี้ยังให้โอกาสแก่วิทยาลัยเอกชนในการยกสถานะเป็น “มหาวิทยาลัย” ได้ด้วย

ในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเกี่ยวข้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการสนับสนุนภาคเอกชน ในการจัดการศึกษาทุกระดับ ภายใต้หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550ก)

ส่วนที่ 3 การบริหาร และการจัดการศึกษาเอกชนมาตรา 43 44 45 และมาตรา 46

มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชน ตามมาตรา 18 (2) มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้ปกครอง องค์กรชุมชน ครูและอาจารย์ ศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ

มาตรา 45 สถานศึกษาเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้ทุกช่วงระดับและทุกประเภท ด้านการศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องดำเนินการในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และมาตรการให้ชัดเจนที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการจัดการศึกษา

มาตรา 46 รัฐต้องให้การสนับสนุนทางการเงิน เงินทุนอุดหนุน มาตรการทางด้านภาษีด้านการลดหย่อนหรือการยกเว้น และสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการเพื่อให้สถานศึกษาเอกชนสามารถจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานและพึ่งตนเองได้

จะเห็นได้ว่าจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้การสนับสนุนภาคเอกชนอย่างมาก โดยเฉพาะในมาตรา 45 ที่ได้ระบุให้สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินการได้โดยอิสระ บริหารจัดการตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และในมาตรา 46 รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนภาษี หรือยกเว้นภาษี โดยการดำเนินงานทั้งหมดให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการศึกษาระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2547-2549) เพื่อเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าว และเพื่อความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชน ในข้อที่ 4 การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้การดำเนินการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมีผลสำเร็จเป็นผลดีต่อผู้บริหาร และโดยเฉพาะข้อที่ 4.3 ซึ่งระบุว่า “การสนับสนุนการศึกษาเอกชนให้เข้มแข็ง”

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเอกชนดำเนินการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 โดยมีสาระสำคัญ ได้แก่ การดำเนินงานของสภาสถาบันที่เป็นอิสระ โดยให้อำนาจในการอนุมัติ ได้แก่ หลักสูตรและการปรับปรุงหลักสูตรตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ตำแหน่งทางวิชาการ การลงทุนหรือร่วมลงทุนกับองค์กรหรือ หน่วยงานอื่นเพื่อดำเนินกิจการที่ต่อเนื่องหรือเกี่ยวกับกิจการดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การดำเนินการเผยแพร่หรือเพื่อหาประโยชน์จากผลการศึกษาวิจัยค้นคว้าไปเพื่อเป็นรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นต้น (พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2), 2550) ทั้งนี้หลักการและเหตุผลสำคัญในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมบทบาทอำนาจหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 สืบเนื่องจากนโยบายของประเทศในการที่จะสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ตลอดจนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาสามารถดำเนินกิจการได้โดยอิสระซึ่งสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นของสถาบันเอง ให้มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ การส่งเสริมด้านอื่นๆ ที่เอื้อประโยชน์ให้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบัน ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (อรุณี ม่วงน้อยเจริญ, 2548)

ดังนั้นในการปรับทิศทางของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องบริหารจัดการภายใต้กฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยอาศัยความคล่องตัวจากการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้ในอนาคต

3.2 มาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และมีพันธกิจที่สนับสนุนให้การขับเคลื่อนพันธกิจหลักบรรลุเป้าหมายได้อย่างน้อยอีก 5 ประการ ได้แก่ 1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินการ 2) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา 3) การบริหารและการจัดการ 4) การเงินและงบประมาณ และ 5) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ซึ่งพันธกิจหลักและพันธกิจ

สนับสนุนจะต้องทำงานเชื่อมโยงบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะสามารถส่งเสริมการให้การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพได้ ทั้งนี้ได้มีการปรับปรุงมาตรฐานการอุดมศึกษาให้สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อใช้เป็นกลไกระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษาและระดับหน่วยงาน ในการส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามหลักการข้างต้น โดยมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษาครอบคลุม ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการแก่สังคม ศิลปะและวัฒนธรรม และความเป็นไทย และการบริหารจัดการ ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน โดยเน้นสถาบันอุดมศึกษามีความรับผิดชอบต่อสังคมและสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีคุณลักษณะของคนไทยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและเป็นการสำคัญในการพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน และในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีการบริหารงานภายใต้หลักการและมาตรฐานด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนี้

3.2.1 มาตรฐานการอุดมศึกษา

มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561)

(1) มาตรฐานที่ 1 ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน (1.1) เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความรอบรู้ด้านต่าง ๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ (1.2) เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีทักษะศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก และ (1.3) เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้องรู้คุณค่าและรักความเป็นไทย ร่วมมือร่วมพลังเพื่อสร้างสรรค์การพัฒนาและเสริมสร้างสันติสุข

(2) มาตรฐานที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม โดยสถาบันอุดมศึกษามีผลงานวิจัยที่เป็นการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์ นวัตกรรมหรือทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ศิลปะและวัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ความต้องการจำเป็นของสังคม ชุมชน ภาครัฐและเอกชนและประเทศ

(3) มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาให้บริการวิชาการเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน

(4) มาตรฐานที่ 4 ด้านศิลปะและวัฒนธรรมและความเป็นไทย มีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจในศิลปะและ

วัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปะและวัฒนธรรมทั้งของไทยและต่างประเทศอย่างเหมาะสมตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน

(5) มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริหารจัดการ (5.1) สถาบันอุดมศึกษามีหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนแบบบูรณาการเพื่อให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและความต้องการที่หลากหลายของประเทศ (5.2) มีการบริหารงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการบริหารจัดการบุคลากรและทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (5.3) มีระบบประกันคุณภาพและพัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะและสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับให้การจัดการศึกษาและการดำเนินงานตามพันธกิจเป็นไปตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานอื่น ๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.2.2 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เป็นมาตรฐานที่มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 2 ด้าน คือ มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ได้แก่ ด้านกายภาพ ด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังได้กำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม ก วิทยาลัย ชุมชน กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง และกลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

การศึกษาแนวคิดการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนและมาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัยนั้น จะมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์เชิงนโยบาย นโยบายและแผนด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ โดยที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะต้องดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติการศึกษา และมาตรฐานการศึกษาที่ต้นสังกัดได้กำหนดไว้ และการจัดการศึกษานั้นจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและนโยบายการพัฒนาประเทศ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถนำไปสู่การกำหนดกรอบการประเมินศักยภาพความพร้อมขององค์กรเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้อย่างครอบคลุม

ตอนที่ 4 การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการศึกษาในแบบเดิมที่เป็นมา มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง โดยนำหลักการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยในเชิงรุก นอกจากนี้ในการประเมินสภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตจะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยทราบถึงสถานะที่เป็นอยู่และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีทิศทางด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ตลอดจนพัฒนาแนวปฏิบัติและเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ โดยรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีดังนี้

4.1 การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งวิธีการวางแผนได้ถูกพัฒนาปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการบริหารที่ให้ความสำคัญกับภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบกับองค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4.1.1 องค์ประกอบของการวางแผน

การวางแผนที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การวางแผนจะต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Kraus et al., 2006)

1. เป้าหมาย (End) แสดงถึงจุดประสงค์ หรือความมุ่งหมายของแผนที่กำหนดขึ้น โดยต้องแสดงถึงสภาพการณ์ ปัญหาหรือความเป็นมาที่ทำให้ต้องมีการวางแผนและประโยชน์ที่จะได้รับ
2. วิธีการ (Mean) แสดงถึงวิธีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และกำหนดเป็นทางเลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
3. ทรัพยากร (Resource) แสดงถึงประเภท ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่จำเป็นทางการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) เครื่องมือ (Material) การบริหาร (Management) และ วิธีการ (Method)
4. การปฏิบัติ (Implementation) แสดงถึงวิธีการหรือการตัดสินใจ ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
5. การควบคุม (Control) แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผล การดำเนินงานของแผนที่ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร โดยการควบคุมต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้

4.1.2 ลักษณะที่จำเป็นและสำคัญในการวางแผน

เพื่อให้การวางแผนเป็นเครื่องมือที่องค์การจะนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นความสำคัญของการวางแผน มีดังนี้ (Kraus et al., 2006)

1. เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยในทุกแผนงานต้องมีคุณลักษณะที่สร้างประโยชน์มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. มีลักษณะที่เป็นพื้นฐานของการบริหาร การดำเนินการทางการบริหาร ประกอบด้วยงานสำคัญหลายด้าน เช่น การจัดองค์การ การจัดหาบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งสนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์การ

4.1.3 แนวคิดยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Strategia” หรือ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Generalship” ซึ่งเป็นคำที่ใช้ในความหมายของศาสตร์และศิลป์เกี่ยวกับยุทธวิธีทางการทหาร กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนการบัญชาการรบเพื่อนำกองทัพสู่ศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังทรัพยากรและเทคนิค วิธีการอันแยบยลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Certo et al., 1991)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) หรือ กลยุทธ์ เป็นวิธีที่สำคัญที่จะนำไปสู่กระบวนการบริหารที่ทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพได้ ดังนั้นทุกองค์การจึงมีการนำแนวคิดยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

Neufeldt & David (1988) ได้ให้ความหมาย คำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy ไว้ 2 ลักษณะ คือ ศาสตร์ของการวางแผนทางด้านทหาร และทักษะในการจัดการและการวางแผน

Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ (Comprehensive Action Plan) ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

Hill et al., (2016) ได้ให้คำนิยามของคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) ไว้ว่าเป็น แบบของการตัดสินใจและการดำเนินการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้อธิบายยุทธศาสตร์ไว้ 2 ลักษณะ คือ ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ เพื่อเอาชนะคู่แข่งให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และยังหมายถึง วิธีการแข่งขันโดยอาศัยสมรรถนะเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งตามเป้าหมายที่วางไว้

จากนิยามจากนักวิชาการข้างต้นสามารถ สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการพัฒนาหรือแนวดำเนินการด้วยกลวิธีต่างๆ ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ สำหรับเป็นทิศทางให้

การดำเนินงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1.4 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ องค์การสามารถใช้การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตได้ โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

Black & Porter (2000) ได้นิยาม การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดแผนและการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล

Neis et al., (2017) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนยุทธศาสตร์ ว่าเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้องค์การหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์การ ได้แก่ องค์การจะมุ่งไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมประกอบไปด้วยอะไรบ้าง (What is the environment?) และ ทำอย่างไรจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?)

David & David (2017) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นวิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long - term Objective) นอกจากนี้

2. ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2550) ได้อธิบายถึงแผนยุทธศาสตร์ว่ามีลักษณะดังนี้ 1) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ แนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

2) การนำเอาวิธีการในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การ 3) เป็นเครื่องมือวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร 4) เป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน 5) การใช้ความสามารถหลักขององค์การเพื่อการสร้าง ความได้เปรียบทางการพัฒนา 6) ความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์การเป็นผลมาจากความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน และ 7) เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมนอกและปัจจัยภายในขององค์การ ตลอดจนมีความสัมพันธ์กับค่านิยม ทักษะ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

จากความหมายและลักษณะดังกล่าว สามารถสรุปว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการในการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว และ

การนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล โดยจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง ๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้การวางแผนยุทธศาสตร์จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กรเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว

3. ประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุค โลกาภิวัตน์ที่สภาพการดำเนินงานและการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งนี้ ประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์นั้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543) ได้แก่ 1) กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบมีความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องของการบริหารองค์กร และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น 2) ทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพของการพัฒนาองค์กรและงานในอนาคต 3) ระบุถึงแนวทาง เพื่อให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์กรในอนาคต เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม 4) ทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 5) สร้างความเข้าใจที่จะต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน 6) ก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการในทุกส่วนขององค์กร

4. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการปรับปรุงแก้ไข โดย

Thompson et al., (2007) ได้เสนอว่า กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกันได้แก่

1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Vision) แสดงถึงลักษณะขององค์กรในอนาคตว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทิศทางใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกลักษณะขององค์กรที่พยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้บุคลากรได้ทราบเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3) การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment) โดยการปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยพิจารณาจากประสบการณ์จริงและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

Wheelen & Hunger (2012) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) กสณประเมินปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว โดยการนำข้อมูลจากการกำหนดทิศทางขององค์การ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

3. ปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมินโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค หรือข้อจำกัด (Threat) โดยคำนึงถึง จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของบริษัทเป็นหลักสำคัญ

จากขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์สามารถสรุปได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยกระบวนการที่ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4)การประเมินผล ติดตามและควบคุมกลยุทธ์

4.2 การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(Wright, et al.,1992) เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยที่ได้มีการนำเอาการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารสถาบัน ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีลักษณะและกระบวนการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้

4.2.1 ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันการศึกษา

มีนักการศึกษาและองค์การทางการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันการศึกษาไว้ ดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาว่ามี ลักษณะดังนี้ คือ 1) การมุ่งอนาคตโดยการกำหนดสิ่งที่สถาบันต้องการไว้ล่วงหน้า ดำเนินการปรับเปลี่ยน ควบคุมปัจจัยและกระบวนการ เพื่อให้บรรลุตามความต้องการที่กำหนดไว้ 2) การมุ่งรวบรวมเป้าหมายของหน่วยงาน และคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน 3) การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาทั้งในระดับบุคคลหรือองค์การ 4) การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน 5) คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา และ 6) มุ่งการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

ในขณะที่กรมสามัญศึกษา (2545) ได้นำเสนอลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาว่า 1) การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการ 2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผน 3) การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นระเบียบวิธีการ และ 4) การวางแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำคัญ

จากลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นการวางแผนการดำเนินงานขององค์การด้านการศึกษา ที่มุ่งอนาคตตามพันธกิจของหน่วยงาน เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.2.2 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

Kotler & Murphy (1981) ได้เสนอถึงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยว่าประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต การตรวจสอบทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยที่จำเป็นต่อการบริหารงาน การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การพัฒนากลยุทธ์ภายใต้ความสามารถของมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม และการปรับปรุงระบบสารสนเทศข้อมูลการวางแผนและการควบคุมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การวางแผนยุทธศาสตร์ควรจะดำเนินการให้เสร็จสิ้นในแต่ละระดับของสถาบันได้แก่ ระดับมหาวิทยาลัยวิทยาลัย ระดับคณะวิชา และระดับ

ภาควิชา โดยในแต่ละระดับจะมีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และไปยังฝ่ายบริหารในระดับมหาวิทยาลัยอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับชั้น

การวางแผนทางยุทธศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์หรือกระบวนการจัดการเชิงยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งมุ่งกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระยะยาวและถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามหากมหาวิทยาลัยขาดการทบทวนและประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบัน ตลอดจนพิจารณาทบทวนติดตามการดำเนินงานตามแนวทางและเป้าหมายทั้งในระยะปานกลางและระยะยาว โอกาสที่จะทำให้มหาวิทยาลัยไปสู่จุดมุ่งเน้นหรือบรรลุเป้าหมายมีน้อย ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถระบุสิ่งที่มีความโดดเด่นกว่าสถาบันอื่นได้ (Hayward et. al. 2003)

การวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เป็นกระบวนการที่มีหลายขั้นตอนโดยแต่ละขั้นตอนจะมีความเกี่ยวเนื่องกัน และมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดกระบวนการ โดยวงจรของกระบวนการวางแผน (Planning Cycle) สามารถแบ่งออกได้ 3 ระยะ ดังนี้ (HEFCE, 2000)

ระยะที่ 1 ระยะวางแผน (Planning) เป็นระยะเตรียมการหรือการเริ่มดำเนินการ โดยระยะนี้มหาวิทยาลัยจะทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์กลยุทธ์และแผน การสร้างและพัฒนาแนวทางและทางเลือก โดยดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้แก่

1) การตรวจสอบ ค้นหาปัจจัย (Scanning) การตรวจสอบและค้นหาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีและสารสนเทศ ประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ตลาดแรงงานในอนาคต 2) ทรัพยากรภายใน ได้แก่ บุคลากร ทรัพยากรทางกายภาพ ระบบสารสนเทศ งบประมาณ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัย 3) การดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบายจากต้นสังกัด

2) การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing) การวิเคราะห์และประเมินตำแหน่งหรือจุดเน้นทางการตลาดของมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก ระบบการเงิน

3) การสร้างและพัฒนาแนวทางใหม่ (Generating Idea) การวิเคราะห์ความสอดคล้อง การสร้าง การพัฒนาหลักสูตรกับทิศทางของมหาวิทยาลัย การจัดโครงสร้างที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นหรือจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญ การสื่อสารการดำเนินงาน

4) การขับเคลื่อนองค์การ (Enabling) การระบุปัจจัยขับเคลื่อนที่ผลักดันให้การดำเนินพันธกิจ ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คุณภาพของบุคลากร ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง และ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ

ระยะที่ 2 ระยะการจัดทำเอกสาร (Documentation) เป็นระยะที่มีการจัดทำแผน โดยกิจกรรมที่ต้องมีการดำเนินการในระยะนี้ประกอบไปด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ กลยุทธ์การบูรณาการ แผนทางการเงินและทรัพยากร ตลอดจนแผนปฏิบัติการ

ระยะที่ 3 ระยะของการนำไปปฏิบัติและการตรวจสอบติดตาม (Implementation and Monitoring) เป็นระยะที่มีการดำเนินการตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การระบุผู้รับผิดชอบการวัดโครงสร้างใหม่ที่รองรับการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารโครงการในกิจกรรมเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การตลอดจนมีการติดตามความก้าวหน้าเพื่อติดตามว่าเป้าหมายที่วางไว้บรรลุหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานตามแผนและในในอนาคต ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระยะของการวางแผนอาจจะระบุรายละเอียดเรื่องของเวลาสำหรับวงจรการวางแผนประจำปีได้ตามสภาพบริบทที่เหมาะสม

การศึกษาแนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์และการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เป็นการศึกษาถึงทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยภายใต้ศักยภาพหรือสถานะที่เป็นอยู่ที่เป็นจุดเน้นหรือความโดดเด่นอันเป็นผลมาจากการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพอนาคตในอนาคต ทั้งนี้การศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างเครื่องมือซึ่งเป็นกรอบการประเมินความพร้อมของมหาวิทยาลัยที่จะทำให่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีทิศทางหรือแนวทางในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต่อไป

ตอนที่ 5 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกำลังทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ เกิดการแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษา ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องหาแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้มหาวิทยาลัยนั้นสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ตลอดจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศจากการศึกษาพบว่าได้นักการตลาด นักวิชาการ จำนวนหนึ่งสนับสนุนให้นำและใช้แนวคิดด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารมาประยุกต์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน (สำราญ บุญเจริญ, 2547; Kotler & Fox, 1995; Nickel & Sigrun, 2011) ซึ่งหนึ่งในแนวคิดที่สำคัญได้แก่ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การกำหนดตำแหน่ง (Positioning)

การกำหนดตำแหน่ง (Positioning) เป็นแนวคิดที่มาจากศาสตร์ทางการบริหารธุรกิจด้านการตลาด ซึ่งมีวิวัฒนาการมาจากการแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) การกำหนดเป้าหมาย (Targeting) และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด (Kalafatis et al., 2000) ทั้งนี้ภายใต้

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้มีการนำเอาแนวคิดการกำหนดตำแหน่งไปใช้ในองค์การตามลักษณะต่าง ๆ เช่น บริการทางการเงิน การค้าปลีก การบริการ และการศึกษา (McGoldrick & Ho, 1992; Dibb & Simkin, 1993; Young, 1999; Ivy, 2001) และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการกำหนดตำแหน่งไว้หลายท่าน ดังนี้

Aaker & Shansby (1982) ได้ให้ความหมายของการกำหนดตำแหน่งหมายถึง การกำหนดสิ่งที่แตกต่างกันเพื่อให้เกิดการรับรู้

Arnott (1993) ได้ให้คำจำกัดความการกำหนดตำแหน่งว่า คือ การดำเนินการเชิงรุกเพื่อกำหนดกระบวนการในการปรับเปลี่ยนและตรวจสอบการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย

Aaker & McLoughlin (2007) อธิบายการกำหนดตำแหน่งว่าเป็นการกำหนดลักษณะที่โดดเด่นในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีศักยภาพ

Kotler & Keller (2014) ได้นิยามการกำหนดตำแหน่งว่าหมายถึงภาพลักษณ์ขององค์กรเพื่อการจดจำและครองใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้

จากความหมายของการกำหนดตำแหน่งข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การกำหนดตำแหน่งเป็นกระบวนการเชิงรุกในการกำหนดลักษณะเด่นหรือความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นจุดแข็งและมีศักยภาพ และจากความหมายของการกำหนดตำแหน่งข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับแนวความคิดเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานและเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดมิติของพื้นที่รับรู้ตามจุดเน้นหรือจุดแข็งและการปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้บริโภคต่อการสื่อสารขององค์กร (Blankson & Kalafatis, 1999)

การกำหนดตำแหน่งในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นแนวทางในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญลักษณะหนึ่ง ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กร เนื่องจากตำแหน่งนี้สามารถเป็นส่วนสำคัญในการรับรู้และการตัดสินใจของลูกค้า (Blankson & Kalafatis, 2007) ในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารขององค์กรนั้นจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การกำหนดตำแหน่ง องค์กรบางแห่งพยายามที่จะสร้างภาพลักษณ์ให้ตัวเองเป็นทุกสิ่งสำหรับทุกคน โดยดำเนินการผ่านกลยุทธ์การวางตำแหน่ง ซึ่งอาจนำไปสู่การรับรู้ที่สับสนในจิตใจของผู้บริโภค นอกจากนี้การรับรู้ความเป็นเอกลักษณ์และจุดแข็งของสินค้าหรือบริการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการกำหนดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ (Harrison, 2009) ดังนั้นองค์กรควรพัฒนาตำแหน่งก่อนที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เนื่องจากตำแหน่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบทั้งหมดของการสื่อสารไปยังภายนอก ดังนั้นการกำหนดตำแหน่งจึงเป็นแหล่งที่มาของความสอดคล้องกันสำหรับกิจกรรมที่องค์กรจะดำเนินการ ซึ่งตำแหน่งที่ชัดเจนช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์ประกอบทั้งหมดของการสื่อสารไปยังภายในและภายนอกจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยการกำหนดตำแหน่งสามารถกำหนดได้ตามลักษณะดังนี้ คือ (Aaker & Shansby, 1982) 1) กำหนดตามคุณสมบัติหรือ

ศักยภาพ (attribute) 2) กำหนดตามราคา/ คุณภาพ (price/quality) 3) กำหนดตามการใช้หรือการประยุกต์ (respect to use or application) 4) กำหนดตามผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ (product user) 5) กำหนดตามระดับของผลิตภัณฑ์ (respect to a product class) และ 6) กำหนดตามคู่แข่ง (respect to a competitor)

นอกจากนี้ Blankson & Kalafatis (2007) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งว่าประกอบไปด้วย ปัจจัย 8 ประการ ได้แก่ ความคุ้มค่า ความน่าเชื่อถือ ความน่าดึงดูดใจ ประเทศต้นกำเนิดชื่อแบรนด์ ชื่อตราสินค้าและความพึงพอใจ ในขณะที่ Ries & Trout (1981) ได้ระบุว่ากำหนดตำแหน่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ การเสริมสร้างความเป็นผู้นำตามตำแหน่งเดิม การสร้างตำแหน่งใหม่และวางตำแหน่งหรือตั้งตำแหน่งใหม่ และการปรับตำแหน่งใหม่

ทั้งนี้การกำหนดตำแหน่งจะสามารถทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศในการดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและมีความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์หรือบริการ

5.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกำลังทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ อุตสาหกรรมต่างๆ เช่น การศึกษา ซึ่งหากพิจารณาถึงสภาพการแข่งขันทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับอุดมศึกษาจะพบว่ากำลังเผชิญกับปัญหาด้านการจัดหาทรัพยากรด้วยตัวเอง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษานั้นประกอบไปด้วย ความสามารถรับนักศึกษา การดึงดูด จูงใจอาจารย์ที่มีความสามารถและการหาแหล่งสนับสนุนด้านการเงินที่มีเพิ่มขึ้น (Karapetrovic et al., 1998) นอกจากนี้สถาบันการศึกษายังพบกับคู่แข่งใหม่ในการจัดการศึกษา อาทิ การจัดการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online Learning) การจัดการเรียนการสอนให้ปรากฏอยู่ในสื่อออนไลน์ (Massive Open Online Course: MOOC) เป็นต้น (Friga et al., 2003; Gibb et al., 2012)

ดังนั้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้องค์กรของตนนั้นสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ องค์กรทางการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) หรือ ยูเนสโก (UNESCO) นักการตลาด นักวิชาการ จำนวนหนึ่งสนับสนุนให้นำและใช้แนวคิดด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์และการตลาดมาประยุกต์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน สำราญ บุญเจริญ, 2547; Kotler & Fox, 1995; Nickel, 2011) ซึ่งหนึ่งในแนวคิดที่สำคัญได้แก่ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และได้มีผู้ที่ให้ความหมายของการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทางด้านการศึกษาไว้หลายท่านดังนี้

Bartelse & Vught (2007) ได้ให้ความหมายของการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ คือ รูปแบบทางการศึกษาที่แสดงถึงความโดดเด่นด้านพันธกิจ นักศึกษา บุคลากรและสถาบัน

Maria & Susanne (2009) ได้นิยามว่าเป็นตัวแบบกลุ่มทางยุทธศาสตร์ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร) ที่มาจากศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน

Fumasoli & Lepori (2011) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่กำหนดของเขตการดำเนินงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของตนเองตามพันธกิจของสถาบัน

ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาที่มีการกำหนดตำแหน่งตามความโดดเด่นที่เป็นศักยภาพจะสามารถสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lowry & Owens, 2001) ตอบสนองความต้องการด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ ของผู้รับบริการทางการศึกษา ตลอดจนชุมชน สังคมและการพัฒนาประเทศ อันเป็นการสร้างโอกาสในการเพิ่มจำนวนนักศึกษาให้กับมหาวิทยาลัย (Kotler & Keller, 2014) ดังนั้นการกำหนดตำแหน่งจึงถือได้ว่าเป็นกิจกรรมทางการบริหารที่สำคัญสำหรับมหาวิทยาลัย (Erdal, 2011)

นอกจากนี้ในการกำหนดตำแหน่งของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความโดดเด่นสามารถกำหนดตำแหน่งได้จากปัจจัยหรือลักษณะสำคัญได้แก่

1. การสร้างแบรนด์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งวิธีการสร้างแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพคือความสามารถในการจำแนกแยกแยะความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการกำหนดแบรนด์ของมหาวิทยาลัยให้โดดเด่นด้วยบุคลิกและเอกลักษณ์ของสถาบัน (Ries & Trout, 1981; Kapferer, 2008)
2. การเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านคุณภาพและหรือโอกาสในการทำงานของบัณฑิตหลังจากสำเร็จการศึกษา ตลอดจนความโดดเด่นในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพ (Baker et al., 1996)
3. ด้านราคา (ค่าธรรมเนียมการศึกษา) หรือทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ (Kemp et al., 1998)
4. ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่ผู้นำ เป็นสมรรถนะหรือผลิตภัณฑ์หลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าแบรนด์ให้กับมหาวิทยาลัย (Kemp & Simpson 1998; Harsha & Shah, 2011)

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็นแนวคิดการดำเนินการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขัน (Mahat & Goedegebuur, 2016) กล่าวคือ การกำหนดตำแหน่งสถาบันเป็นผลมาจากการออกแบบและการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ โดยจุดเน้นของการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับความโดดเด่นที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นศักยภาพของ

แต่ละมหาวิทยาลัยเพื่อการแข่งขัน (Fumasoli & Stensaker, 2013; Fumasoli, 2015) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยอาจสร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามวิธีการดำเนินงานของแต่ละสถาบัน แต่ต้องอาศัยอัตลักษณ์และการปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น ของสถาบันด้วย (Fumasoli & Lepori, 2011; Vuori, 2015; 2016)

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เป็นความพยายามมุ่งเน้นในขอบเขตที่มีโอกาสในการดึงดูดทรัพยากรและการแข่งขันที่มีคู่แข่งน้อยซึ่งเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย (Fumasoli & Huisman, 2013; Fumasoli & Lepori, 2011; Hazelkorn, 2009; Martinez & Wolverton, 2009) ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ คือมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดขอบเขตบนความเชี่ยวชาญเฉพาะของตนเองในระบบอุดมศึกษาซึ่งเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Niche)

จากนิยามและลักษณะของการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สามารถสรุปได้ว่า การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หมายถึง จุดเน้นที่เป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาในอนาคตของมหาวิทยาลัยและประเทศ ซึ่งเป็นผลที่มาจากการวิเคราะห์ประเมินตนเองของมหาวิทยาลัย ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นเฉพาะตัว มีการดำเนินงานตามพันธกิจที่ชัดเจนอันเป็นการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ใหม่ที่สามารถดึงดูดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารงานตลอดจนสร้างความนิยมของสถาบันให้กับกลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนี้ จากนิยามการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สามารถแสดงให้เห็นมุมมองที่สำคัญ 2 ประการ คือ (Aldrich & Ruef, 2006) 1) การสะท้อนให้เห็นถึงมิติที่มหาวิทยาลัยสามารถประสบความสำเร็จโดยการดึงดูดทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง 2) ภายใต้ความเชี่ยวชาญ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นการกระตุ้นการแข่งขันและความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ตลอดจนความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ ตัวแทน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ชุมชน และสังคม

อย่างไรก็ตาม การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับข้อสันนิษฐานในทางเดียวกันกับองค์กรธุรกิจ โดยมหาวิทยาลัยจะได้รับประโยชน์จากการมุ่งเน้นความพยายามของตัวสถาบันเองในพื้นที่ที่มีโอกาสที่ดีในการดึงดูดทรัพยากร ตลอดจนคู่แข่งยังมีน้อยและทำให้ภาระอื่น ๆ น้อยลง (Fumasoli & Huisman, 2013; Fumasoli & Lepori, 2011; Hazelkorn, 2009; Martinez & Wolverton, 2009) การกำหนดตำแหน่งของมหาวิทยาลัยไม่ขึ้นอยู่กับจุดแข็งที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัยหรือการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ของฝ่ายบริหารเท่านั้น การให้ความสำคัญกับขอบเขตการดำเนินงานในพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ยังเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการกำหนดตำแหน่งของมหาวิทยาลัยอีกด้วย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยอาจมีการดำเนินการอย่างเชื่อมโยงกับกิจกรรมหรือการดำเนินงานของคู่แข่ง ซึ่งในบางพื้นที่มหาวิทยาลัยอาจมีการแข่งขันกันอยู่แต่ก็ดูจะห่างไกลระหว่างสถาบัน

ในขณะที่บางพื้นที่มหาวิทยาลัยอาจร่วมมือกับพันธมิตรหรือสถาบันอื่น ๆ โดยตัวเลือกการกำหนดตำแหน่งของบางสถาบันอาจขึ้นอยู่กับโอกาสในการระดมทุนที่มีอยู่และการควบคุมทางด้านการจัดการศึกษาของรัฐบาลด้วย นอกจากนี้การพิจารณากำหนดตำแหน่งของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับลักษณะของสถาบันและสภาพท้องถิ่น ในขณะที่กลยุทธ์การควบรวมกิจการอาจเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่ ทั้งนี้การพิจารณากำหนดตำแหน่งของมหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็กและใหม่อาจมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตได้ (Fumasoli & Lepori, 2011)

Lowry & Owens (2001) ได้อธิบายถึงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ว่ามีกระบวนการในการดำเนินการตามขั้นตอนได้ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการที่ปรึกษา (Establish an Advisory Committee) โดยคณะกรรมการนี้ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า และตัวแทนชุมชนในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มุมมองและข้อเสนอแนะการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม

2. การค้นหาภาพลักษณ์หรือความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน (Research to Identify Present Image) ในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยอาจทำการวิจัยเพื่อศึกษาการรับรู้ถึงความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยจากกลุ่มเป้าหมายในมุมมองที่แตกต่าง และจะนำไปสู่การกำหนดโปรแกรมการสื่อสารในมุมมองที่มหาวิทยาลัยต้องการจะเป็น

3. ระบุกลุ่มเป้าหมาย (Identify Desired Target Market) นอกจากกลุ่มเป้าหมายของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปจะเป็นกลุ่มนักเรียนในระดับมัธยมปลาย ผู้ปกครอง ผู้มีอิทธิพลทางการตลาด หรือผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียน หรือผู้เป็นตัวแทนภาคสังคมถือได้ว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายด้วยเช่นกัน เช่น ครู อาจารย์ บุคลากรของโรงเรียนที่นักเรียนสังกัดอยู่ เพราะบุคคลเหล่านี้มีส่วนช่วยในเรื่องของการชี้แนะ การสร้างหรือเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในระดับบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับสถาบันการศึกษา

4. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จากศักยภาพหรือวิสัยทัศน์ (Determine the Desired Positioning) ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายแล้วสถาบันจะต้องพิจารณาถึงตำแหน่งของสถาบันที่มีความเฉพาะซึ่งจะมีผลต่อกลยุทธ์การกำหนดตำแหน่งของสถาบันในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้การกำหนดตำแหน่งที่สำคัญของสถาบันการศึกษา กลุ่มเป้าหมายจะให้ความสำคัญกับหลักสูตรที่สถาบันมีความโดดเด่นและส่งผลต่อการประกอบอาชีพภายหลังสำเร็จการศึกษามากกว่าสิ่งอื่นใดที่สถาบันได้ให้กับกลุ่มเป้าหมาย

5. การพัฒนากลยุทธ์การกำหนดตำแหน่ง (Develop A Positioning Strategy) ในมุมมองด้านการตลาดขององค์กร กลยุทธ์การกำหนดตำแหน่งจะถูกพัฒนาโดยอาศัยส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสม การกำหนดตำแหน่งเป็นผลมาจากการดำเนินกิจกรรมตามส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ข้างต้น สามารถสรุปหลักการที่มีความโดดเด่นที่นำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้แก่ ศักยภาพการบริหารสถาบัน การดำเนินงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ และคุณภาพและ/หรือการทำงานของบัณฑิต ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

การศึกษาแนวคิดการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จะนำไปสู่การกำหนดกรอบการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ภายใต้ขอบเขตการดำเนินงานตามศักยภาพ ความเชี่ยวชาญเฉพาะและผลการดำเนินงานให้เกิดความโดดเด่นและแตกต่างในระบบและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 6 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาขั้นสูงสุดที่มีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนากำลังคนตามพันธกิจ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องก้าวสู่การพัฒนาและปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและนโยบายของประเทศ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงในอนาคตของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องค้นหาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่เป็นศักยภาพขององค์กร เพื่อสร้างจุดเน้นที่เป็นความโดดเด่นเฉพาะตัวและเป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญขององค์กรบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสการพัฒนาของมหาวิทยาลัยและประเทศ (Fumasoli & Lepori, 2011; Van & Huisman, 2013; Johanna, 2015) จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารงานรวมถึงสามารถสร้างความนิยมของสถาบันให้กับกลุ่มเป้าหมาย (Gibbs, 2008; Kotler & Keller, 2014) โดยมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการหรือทิศทางการพัฒนาประเทศและการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถแข่งขันเพื่อการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน (Kotler & Fox, 1995)

การพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามจุดเน้นที่เป็นความโดดเด่นเฉพาะตัวและเป็นจุดแข็งตามศักยภาพขององค์กรบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัย นอกจากจะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญระดับที่ลึกลง รวมถึงการเกิดเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่สามารถเสริมศักยภาพของหน่วยงานได้ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยยังสามารถใช้หลักสูตรต้นแบบจากต่างประเทศตามจุดเน้น (อรุณ ขยันหา, 2557) ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถบริหารจัดการองค์กรที่มีความเป็นเลิศ (Excellence) ตามพันธกิจที่เป็นไปอย่างมีคุณภาพทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,

2542; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2558) โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสามารถแบ่งออกได้ตามเกณฑ์ลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

6.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์การจัดกลุ่มขององค์การในระดับนานาชาติ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นความโดดเด่นที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีการดำเนินงานตามพันธกิจที่ชัดเจนของแต่ละสถาบันซึ่งส่งผลต่อความมีเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ใหม่ที่สามารถดึงดูดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารงาน ตลอดจนสร้างความนิยมของสถาบันให้กับกลุ่มเป้าหมายและทำให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการแข่งขันตามความเชี่ยวชาญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันได้มีหลายหน่วยงานในระดับนานาชาติที่ได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการแสดงสถานะภาพของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์การจัดกลุ่มในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. Times Higher Education World University Rankings (THE) เป็นหน่วยงานในประเทศ สหราชอาณาจักร ได้ดำเนินการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ มาตั้งแต่ พ.ศ. 2547 (ค.ศ. 2004) โดยการจัดอันดับจะรวบรวมข้อมูลและให้น้ำหนักคะแนนแต่ละตัวบ่งชี้ จำนวน 13 ตัวชี้วัด จากการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยตัวชี้วัดจะอยู่ในกลุ่มที่ได้จัดแบ่งให้สอดคล้องกับพันธกิจและความโดดเด่นของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การถ่ายทอดองค์ความรู้ และความเป็นนานาชาติ เพื่อให้การเปรียบเทียบที่ครอบคลุมมากที่สุดและให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยวิธีการส่งแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลไปยังนักวิชาการเพื่อตรวจสอบและเก็บข้อมูลอื่น ๆ จากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการประมวลผลการจัดอันดับ (Rauhvargers, 2013)

2. QS World University Rankings Quacquarelli Symonds (QS) เป็นหน่วยงานที่ได้ดำเนินการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเอเชียและระดับโลก ทั้งในภาพรวมและรายสาขา จำนวน 5 สาขา (สาขาละ 100 อันดับ) ได้แก่ สาขาวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและชีวการแพทย์ สาขาศิลปศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ และสาขาสังคมศาสตร์ โดยการประเมินผลจะมีดัชนีชี้วัดคุณภาพใน 4 ด้าน ได้แก่ งานวิจัย การสอน ความเป็นนานาชาติ และภาวะการมีงานทำของบัณฑิตและความพึงพอใจ และในการดำเนินการการจัดอันดับของหน่วยงาน QS จะใช้การส่งจดหมายถึงบุคคลต่าง ๆ เพื่อตอบคำถามในประเด็นเรื่องการรับรู้ ศักยภาพและความเชี่ยวชาญ และทำการเก็บข้อมูลส่วนอื่น ๆ จากมหาวิทยาลัยและ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประกอบการดำเนินการจัดอันดับ (Rauhvargers, 2013)

3. U-Multirank เป็นหน่วยงานดำเนินการเกี่ยวกับการแสดงสถานะภาพของมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดขึ้นโดยสหภาพยุโรป (EU) ประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ สถาบันนี้ทำหน้าที่ประเมินมหาวิทยาลัยต่างๆ โดย การประเมินของ U-Multirank จะสะท้อนผลการดำเนินงานของ

มหาวิทยาลัย จากผลงานใน 5 ด้าน ได้แก่ชื่อเสียงในงานวิจัย คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน บทบาทการจัดการศึกษาระหว่างประเทศ ผลของการถ่ายทอดความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ และการมีส่วนร่วมในการสร้างความก้าวหน้าของภูมิภาค (U-Multirank, 2017)

4. The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching on Higher Education (CFAT) หรือ มูลนิธิคาร์เนกี เป็นหน่วยงานที่ได้ดำเนินการจัดกลุ่มสถาบันตามจุดเน้น มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมและชุมชน (Community Engagement) ดำเนินการโดยการรวบรวมข้อมูล เอกสารที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและชุมชนที่มีส่วนสัมพันธ์ กับพันธกิจของสถาบัน โดยเนื้อหาประกอบไปด้วย ความเป็นสถาบันและบริบทชุมชน (Campus and Community context) ตัวบ่งชี้พื้นฐานของสถาบัน (Foundational Indicators) การดำเนินงานที่ ส่งเสริมพันธกิจเพื่อสังคม (Categories of Community Engagement) การให้บริการและการสร้างความ เป็นหุ้นส่วนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Outreach and Partnerships) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ และส่วนเพิ่มเติมอื่นๆ (Reflection and Addition) และให้ดำเนินการจัดทำเป็นเอกสารเสนอต่อ หน่วยงานที่ประเมินการจัดกลุ่มสถาบันต่อไป (CFAT, 2018)

5. Round University Rankings (RUR) เป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก โดยบริษัท Clarivate Analytics ประเทศรัสเซีย และมีเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดอันดับโดยการพิจารณา ตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยในระดับสากล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนสอน การวิจัย ความเป็นนานาชาติ และความยั่งยืนทางการเงินของสถาบัน (Carlos, 2017)

6. U-Map เป็นการดำเนินการโดยการจำแนกกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมาจาก กระบวนการโพลีอูญาและได้รับการพัฒนาโดยกลุ่มประเทศที่มีผู้นำด้านการศึกษา นโยบายการศึกษา ระดับสูง (CHEPS) ประเทศเนเธอร์แลนด์ U-Map การจำแนกสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะนี้จะ แสดงให้เห็นถึงภูมิทัศน์ด้านการศึกษา ความโปร่งใสในการดำเนินงานและสามารถช่วยให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของสถาบันการศึกษา สามารถ ตัดสินใจหรือเปรียบเทียบคุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในมิติ ต่างๆ ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านงานวิจัย ด้านการส่งเสริมการศึกษาในระดับประเทศและ ภูมิภาค ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านมุ่งเน้นความเป็นนานาชาติ (Van et al., 2010)

6.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาใน การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ

การจัดประเภทสถาบันอุดมศึกษา ตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพ แบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

กลุ่มวิทยาลัยชุมชน เป็นกลุ่มที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ให้การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

สนับสนุนรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านอาชีพพื้นฐาน เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่ได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งผลให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กลุ่มสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี เป็นกลุ่มที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีและอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาด้วยก็ได้ โดยมุ่งผลิตบัณฑิตให้มีสมรรถนะด้านความรู้และความสามารถเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาการแปลงในระดับพื้นที่ภูมิภาค นอกจากนี้สถาบันกลุ่มนี้ยังมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคคล องค์กร และหน่วยงานเพื่อรองรับการดำรงชีวิต

กลุ่มสถาบันเฉพาะทาง เป็นกลุ่มสถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือเฉพาะกลุ่มมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะในการประกอบอาชีพระดับสูง โดยสถาบันอาจมีมุ่งเน้นการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมและบริการ ซึ่งอาจจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ เป็นสถาบันที่เรียนเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษา หรือ เป็นสถาบันที่เรียนเฉพาะระดับปริญญาตรี

กลุ่มสถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและเน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก เป็นกลุ่มสถาบันที่มุ่งการผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก เน้นการจัดทำวิทยานิพนธ์ การวิจัยรวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก มุ่งสร้างองค์ความรู้ ทฤษฎี และข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการ โดยสถาบันจะมุ่งความเป็นผู้นำทางความคิดของประเทศเพื่อขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทยให้อยู่ในระดับแนวหน้าที่เป็นสากล

6.3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus)

กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือเชิงระบบของรัฐในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและรองรับอุตสาหกรรมอนาคต ที่เน้นการสร้างกำลังคนขั้นสูงด้านวิชาการ (Brainpower) และวิชาชีพ (Manpower) ในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา ตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี โดยพิจารณาจากจุดเด่นและศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งสถาบันอุดมศึกษา ออกเป็น 4 กลุ่ม ตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ได้แก่

1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การวิจัยที่มีคุณภาพระดับสากล โดยพิจารณาจากการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาโลกตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาประกาศกำหนด ทั้งนี้ อาจเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางหรือสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการจัดการศึกษาแบบพหุวิทยาการก็ได้

2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology Development and Innovation) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การจัดการการศึกษาเพื่อเน้นการ

พัฒนาด้านเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และอุตสาหกรรมของประเทศ

3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ เป็นแหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคล ชุมชน สังคม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อการดำรงชีพและให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต นำไปสู่ความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ สังคม ท้องถิ่นและภูมิภาค

4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ (Development of Professionals and Specialists) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาความเชี่ยวชาญและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบัณฑิตและเพิ่มผลิตภาพบุคลากรในวิชาชีพสาขาต่าง ๆ รวมทั้งการวิจัยและพัฒนากิจการการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาแนวคิดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์การจัดกลุ่มขององค์การในระดับนานาชาติ ตามกลุ่มจุดเน้นที่เป็นความโดดเด่นและมีศักยภาพ ตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ และตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) ดังข้างต้นนั้นจะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยและทิศทางการพัฒนาประเทศ และนอกจากนี้ยังนำไปสู่การพัฒนากรอบการประเมินศักยภาพตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นทิศทางของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้หากพิจารณาถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สามารถดำเนินการได้ภายใต้การดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดและการแข่งขัน ตลอดจนบริบทของอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นในปัจจุบัน โดยในการวิจัยนี้จะทำการศึกษาดำเนินการทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนตามการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563)

ตอนที่ 7 การแปลงสภาพองค์กร

ในยุคปัจจุบัน “การเปลี่ยนแปลง” เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทำให้แนวทางการเปลี่ยนแปลงได้รับความสนใจและให้ความสำคัญยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่ทำให้สภาพการณ์แตกต่างไปจากเดิมซึ่งสามารถกำหนดล่วงหน้าและสามารถจัดการหรือควบคุมให้เกิดผลหรือดำเนินไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ (Cummings & Worley, 2014)

7.1 การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงมีรูปแบบที่หลากหลายและเป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ดังนั้นในการที่องค์การจะดำเนินต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น การบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ และเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (มานิต ศุทธสกุล, 2546)

7.1.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

Robbins & Coulter (2003) อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านคน โครงสร้าง และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์การและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

Hayes (2010) ได้ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การ ว่าหมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

Burnes (2014) ได้อธิบายในทางเดียวกันว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องโครงสร้างขององค์การ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในด้านคน โครงสร้าง เทคโนโลยี และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอด เติบโตและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

7.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และโดยทั่วไปในทุกระดับขององค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องตอบสนองอย่างสอดคล้องกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Robbins & Coulter (2003) ได้แบ่งปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันจากภายนอก (External Forces) เช่น สภาพของตลาดและเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน 2) ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันจากภายใน (Internal Forces) ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์การ เช่น การกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานทัศนคติของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรเพื่อการผลิตสมัยใหม่ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนนโยบายและการปฏิบัติในองค์การ

ทั้งนี้หากพิจารณาถึงองค์การทางการศึกษา ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทางการศึกษา ประกอบด้วย (Louis, 1992)

1) คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ เช่น

1.1) การรวมศูนย์ (Centrality) คุณภาพ (Quality) ของนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมดำเนินการได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้นความหลากหลาย

1.2) ขอบเขต (Scope) และความซับซ้อน (Complexity) ของนวัตกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างขวางย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่จะสำเร็จได้หากมีการแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็นส่วนย่อย

2) บริบทภายในของสถานศึกษา (Internal Context) บริบทภายในของสถานศึกษามีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น

2.1) แรงกดดันขององค์การ (Organizational Pressure) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอาจมาจากแรงกดดันที่ยกมาจากวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.2) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมของการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์การย่อมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

2.3) โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) องค์การที่มีโครงสร้างที่สนับสนุนให้สมาชิกขององค์การมีอิสระในการทำงานและมีลักษณะกระจายอำนาจย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3) บริบทภายนอกของสถานศึกษา (External context) ลักษณะบางประการของบริบทภายนอกของสถานศึกษามีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น

3.1) การสนับสนุนของสังคมและชุมชน (Social and community support) การเปลี่ยนแปลงหากได้รับการสนับสนุนจากสังคมและชุมชนแล้วโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จมีมาก

3.2) โครงสร้างพื้นฐานของชุมชน (Community infrastructure) สถาบันการศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน พื้นที่ที่มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีย่อมเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าสถาบันการศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน พื้นที่ที่มีพื้นฐานไม่ดี

3.3) ค่านิยมของสังคม (Social Values) ความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายย่อมได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของสังคม ดังนั้นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากค่านิยมของสังคมด้วย

4) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process) ปัจจัยมีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีปัจจัย อาทิ

4.1) การวางแผน (Planning) เป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

4.2) การมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การจะส่งเสริมและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

4.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง และสามารถส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุความสำเร็จได้

โดยสรุป ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การมาจากปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้าง กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ ซึ่งก่อให้เกิดการบริหารเปลี่ยนแปลงจากภายใน ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ นำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกองค์การ

7.1.3 รูปแบบลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

Robbins & Coulter (2003) และ Hayes (2010) ได้เสนอรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์การในลักษณะที่คล้ายกันประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน 3 ส่วน คือ

1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure) เป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามสายงาน สายการบังคับบัญชา การออกแบบงานใหม่ การออกแบบโครงสร้างองค์การ

2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน วิธีการ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานด้วยเทคโนโลยี

3) การเปลี่ยนแปลงคน (People) เป็นการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

นราธิป ศรีราม (2548) ได้อธิบายถึงตัวแบบระบบ (System Model) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง องค์การเป็นตัวแบบระบบทางการเมืองและการบริหารที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ตัวแบบนี้จะมององค์การในฐานะเป็นระบบเปิด (Open System) องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต (Organic) มีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับสิ่งแวดล้อม (Environment) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินการของระบบจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งทั้งหมดจะดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อม

โดยปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้แทนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งมีหน้าที่การนำทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการจัดการ ตลอดจนเทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เข้าสู่ระบบ ลำดับถัดไประบบก็จะมีกระบวนการในการแปลงสภาพปัจจัย

นำเข้านั้นออกมาเป็นผลผลิต โดยในขั้นกระบวนการนี้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง โดยการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจังและจริงจังจากผู้รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด และเมื่อมีการดำเนินตามแผนขั้นตอนกระบวนการแล้ว ก็จะได้ผลผลิตจากการดำเนินการตามแผนที่เรียกว่า “ผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ” ออกมา ซึ่งอาจจะปรากฏออกมาใน 2 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลง หรือเรียกว่าบรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การในขณะที่ยีกอีกลักษณะหนึ่ง คือ เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นตามเป้าหมายหรือเกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นไม่ว่าจะเกิดผลในลักษณะใดระบบก็จะส่งข้อมูลย้อนกลับไปเพื่อนำข้อมูลนั้นไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไป

Cummings & Worley (2014) จำแนกการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental change) การเปลี่ยนแปลงแบบขั้นรุนแรงหรือการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Radical change) และการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned change) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolution change) เป็นการเพิ่มหรือลดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเข้าไป โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจะมีผลกระทบต่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงผ่านโครงสร้าง ระบบและกระบวนการบริหารซึ่งมีอยู่เดิม โดยอาจมีการใช้หรือปรับปรุงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้ผลผลิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม

2) การเปลี่ยนแปลงแบบขั้นรุนแรง (Radical change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolution change) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบถอนรากถอนโคนซึ่งจะมีผลกระทบต่อทั้งองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ยังคงดำเนินการอยู่เดิมเพื่อไปสู่การดำเนินการในลักษณะหรือพันธกิจใหม่ขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงแบบขั้นรุนแรงจะมีการจัด รื้อหรือสร้างโครงสร้างองค์การ และจัดระบบบริหารจัดการ ปรับระบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับลักษณะหรือพันธกิจใหม่ขององค์การ

3) การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนให้องค์การไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาองค์การ(Organization development) ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานงานที่ยังคงการประสงค์ให้เกิดขึ้นและผลการดำเนินงานงานที่ยังคงการสามารถดำเนินการได้ เพื่อหาวิธีการให้ผลการดำเนินงานงานเป็นไปตามความต้องการขององค์การให้มากที่สุด การเปลี่ยนแปลง

โดยการวางแผนจะให้ความสำคัญกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อไม่ให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ประสงค์

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental change) การเปลี่ยนแปลงแบบขั้นรุนแรง (Radical change) และการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อลดผลกระทบกับองค์การให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

7.1.4 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการที่ได้ศึกษาถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

Lewin (1951 อ้างถึงใน Robbins & Coulter, 2003) อธิบายกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงจิตวิทยาซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) ระยะเวลาเริ่มถึงความจำเป็นหรือละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานการณ์เดิมที่องค์การเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหา ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพ หรือการที่พนักงานขาดทักษะหรือเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้ายก็สามารถช่วยให้คาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤต

2) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงาน วิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ เช่น การจัดฝึกอบรมทักษะการทำงาน การปรับขั้นตอนการสรรหาบุคลากร เป็นต้น หรือการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก เช่น การปฏิรูปปรับโครงสร้างใหม่ การปรับนโยบายจากรวมศูนย์ไปเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนและการดำเนินการอย่างรอบคอบ

3) ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์การได้ถาวร (Refreezing) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งมีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของบุคลากร หรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนนี้คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ ประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงใหม่ และขั้นตอนต่อไปที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่เป็นแนวโน้มจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อกระตุ้นทุกคนในองค์กรให้มีความรู้ตลอดเวลา และความต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ

Cummings & Worley (2014) ได้เสนอรูปแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้ (General Model of Planned Change) ประกอบด้วย 4 กิจกรรมพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

1) การนำเสนอประเด็นและข้อตกลง (Entering and Contracting) แบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือการนำเสนอประเด็น และการทำข้อตกลง

1.1) การนำเสนอประเด็น (Entering) เป็นขั้นตอนของการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นรวมทั้งรวบรวมข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กร เช่น ค่านิยม ความเป็นมา โครงสร้างองค์กร สินค้าและบริการ สิ่งที่ต้องการคาดหวังจากการเปลี่ยนแปลง โดยในช่วงนี้จะเป็นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงรวมทั้งการทำความเข้าใจค่านิยมและจริยธรรมขององค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกัน การเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงนี้สามารถดำเนินการได้โดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถามและการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสารขององค์กร หรืออาจต้องใช้หลายวิธีการร่วมกันในการเก็บรวบรวมข้อมูล ภายหลังจากนั้นจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อสรุปสาเหตุของปัญหาพร้อมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไข

1.2) การทำข้อตกลง (Contracting) ขั้นตอนนี้หากองค์กรหรือผู้บริหารเห็นด้วยกับสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ผู้วิเคราะห์ได้นำเสนอ โดยทั่วไปจะดำเนินการจัดทำข้อตกลง ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากโครงการ ระยะเวลาในการดำเนินการ กลุ่มบุคคลเข้าร่วม ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิ ค่าวิทยากร เอกสารประกอบการฝึกอบรม ค่าเช่าห้องฝึกอบรม เป็นต้น

2) การวินิจฉัยระบบ (Diagnosing) เป็นขั้นตอนการวินิจฉัยองค์กรหรือระบบที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น McKinsey's 7S, Model, Weisbord's Six-box Model, Nadler and Tushman's Congruency Model, Galbraith's STAR Model เป็นต้น เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับสาเหตุที่ของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งนำเสนอข้อสรุปดังกล่าวให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรรับทราบ ทั้งนี้ในการวินิจฉัยระบบในขั้นตอนนี้จะมีความแตกต่างจากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและการนำเสนอแนวทางแก้ไข เนื่องจากเป็นการวินิจฉัยองค์กร จะทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เพียงพอที่จะทำให้ผลของการวินิจฉัยมีความน่าเชื่อถือ อย่างไรก็ตามผลของการวินิจฉัยอาจให้ข้อสรุปที่แตกต่างจากประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขที่นำเสนอในขั้นตอนแรก

3) การวางแผนและปฏิบัติตามแผน (Planning and Implementing Change) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การร่วมกันกำหนดและปฏิบัติตามแผนดำเนินการ (Action Plan) ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง เช่น การเตรียมความพร้อมขององค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดแผนของกิจกรรมต่าง ๆ การจัดตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบกิจกรรมดังกล่าว การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการ การพัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน การส่งเสริมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

4) การประเมินและรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Institutionalizing Change) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินผลภายหลังการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์การทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไรก็ตามหากเหตุผลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์การอาจจำเป็นต้องย้อนกลับไปวินิจฉัยองค์การหรือระบบที่เกี่ยวข้องในองค์การอีกครั้งแต่หากผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การ คณะทำงานจะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนต่อไป

นอกจากนี้ Kotter & Cohen (2002) ได้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ประการ ได้แก่

1) การสร้างความรู้สึกราวอย่างเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตและโอกาสเพื่อก้าวข้ามผ่าน

2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) การกำหนดให้มีกลุ่มทีมงานและให้มีอำนาจการตัดสินใจหรือดำเนินการเพื่อนำสมาชิกอื่นๆ ในองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง

3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นจริง

4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือต่างๆ แก่นในองค์การ การชี้แนะและการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์และเริ่มเปลี่ยนแปลง

5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้างขององค์การ การกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) การทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จพร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

7) การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ถาวรและสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Consolidating Gains and Producing More Change) การปรับเปลี่ยนนโยบาย โครงสร้างองค์กร และระบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างทีมการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่เพื่อให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

8) การรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรอย่างถาวร (Anchoring New Approaches in the Culture) การให้ความสำคัญกับการพัฒนา การสร้างภาวะผู้นำ และความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงและรักษาวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ในขณะที่ Hellriegel et al., (2005) เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้ 1) การประเมินสภาพแวดล้อม (Assess the Environment) 2) ค้นหาช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับความเป็นจริง (Determine the Performance Gap) 3) วินิจฉัยปัญหาขององค์กร (Diagnose Organizational Problem) 4) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคต (Articulate and Communicate a Vision for the future) 5) พัฒนาและนำแผนดำเนินการไปปฏิบัติใช้ (Develop and Implement an Action Plan) 6) การคาดการณ์สิ่งที่เป็อุปสรรคและลดอุปสรรคนั้น (Anticipate Resistance and Take to Reduce it) และ 7) การกำกับ ติดตามการเปลี่ยนแปลง (Monitor the Change)

นอกจากนี้ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญดังต่อไปนี้ (Ventris, 2004)

1) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) 1.1) การกำหนดเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลง 1.2) การระบุความต้องการการเปลี่ยนแปลง 1.3) การเลือกการเปลี่ยนที่จำเป็น 1.4) การประเมินความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง 1.5) การวางแผนโดยการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร 1.6) การระบุระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง 1.7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ 1.8) การคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 1.9) การคาดการณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 1.10) การทดสอบและตรวจสอบแผนการเปลี่ยนแปลง

2) การนำแผนการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) 2.1) การสื่อสารการนำแผนการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติภายในองค์กร 2.2) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในแผนการเปลี่ยนแปลง 2.3) การพัฒนาบุคลากร 2.4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร 2.5) เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3) การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Change) 3.1) การตรวจสอบความคืบหน้าของการปรับปรุงโดยประเมินผลการปฏิบัติงานจากสมาชิกภายใน ประเมินความสมดุลของการเปลี่ยนแปลงและตรวจสอบผลตอบกลับ 3.2) การทบทวนแผนงาน โดยการทบทวน วัตถุประสงค์ของแผนการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน เป้าหมาย ทักษะต่อการเปลี่ยนแปลง

4) การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง (Maintaining Momentum) 4.1) การทบทวนเป้าหมายเพื่อนำไปสู่เปิดตัวการเปลี่ยนแปลงใหม่ 4.2) การนำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายของนโยบาย โดยอาจเพิ่มงบประมาณ และทรัพยากรให้กับการเปลี่ยนแปลงที่ 4.3) การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวกับงานโดยชี้ให้เห็นประโยชน์ของการพัฒนาที่มีต่อความก้าวหน้าในตนเองและการทำงาน 4.4) การจัด การ ฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทุกระดับ โดยให้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อปรับทัศนคติ และทักษะต่าง ๆ

5) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Building on Change) 5.1) ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในแง่ดีอื่น เพื่อสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นต่อไปหรือเลือกที่จะเปลี่ยนวิธีปฏิบัติดำเนินการแทน 5.2) เทคนิคการวิพากษ์วิจารณ์ ดดยให้บุคลากรวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานเพื่อหาปัญหาในมิติอื่นและเสนอวิธีแก้ไขอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 5.3) ผสานความต้องการอย่างบูรณาการเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ทางด้านนักวิชาการไทยโดย มานิต ศุทธสกุล (2546) ได้กล่าวถึงขั้นตอนหลักที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลง 2) การรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง 3) การวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหา 4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน 6) การติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

7.1.5 การประเมินและรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Institutionalizing Change)

การประเมินและรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามที่องค์การคาดหวังหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์การสามารถประเมินความคุ้มค่าของทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการดังกล่าว ซึ่งหากผลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ทีมงานและสมาชิกขององค์การอาจต้องย้อนกลับไปวินิจฉัยองค์การและดำเนินการเปลี่ยนแปลงใหม่ แต่หากผลการเปลี่ยนแปลงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่องค์การคาดหวังจากการเปลี่ยนแปลง การรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกิจกรรมต่อไป

1) Cummings & Worley (2014) เสนอว่าการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่ากิจกรรมดังกล่าวได้รับการดำเนินการตามที่คาดหวังหรือไม่ และหากเป็นไปตามที่ตั้งใจก็จะพิจารณาว่ากิจกรรมนั้น ๆ มีผลลัพธ์ที่น่าพอใจ (Desired Result) หรือไม่ นอกจากนี้ McLean (2006) มีความเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Cummings & Worley (2014) กล่าวคือ เห็นว่าต้องประเมินผลทั้งในระหว่าง (Formative Evaluation) และหลังการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Summative Evaluation)

2) ข้อมูลสำหรับการประเมินผล (Evaluation Measures) ข้อมูลสำหรับการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและองค์การสามารถตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ให้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไรก็ตามการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับข้อมูลเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังขึ้นอยู่กับวิธีการเก็บข้อมูล ผู้เก็บข้อมูล วิธีการประมวลผลข้อมูล ด้วย

Cummings & Worley (2014) กล่าวถึง การระบุลักษณะตัวชี้วัดที่ดีในการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องนิยามว่าต้องการข้อมูลเชิงปฏิบัติ (Empirical Data Needed) ด้านใด และจะรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นอย่างไร และที่สำคัญที่สุด ข้อมูลดังกล่าวจะถูกแปลความหมายด้วยวิธีการใด เนื่องจากตัวชี้วัดจะนำมาซึ่งแนวทางที่ถูกต้อง (Precise Guideline)

นอกจากลักษณะของข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมแล้ว Livingston (2006) ได้นำเสนอวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ คือ ในการรวบรวมข้อมูลใครคือผู้ที่มีส่วนร่วมและเป็นผู้ที่อยู่ใกล้กับแหล่งข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมมากที่สุด ตลอดจนสมาชิกมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลมากเพียงใดโอกาสที่จะยอมรับในผลการประเมินของสมาชิกจะมากขึ้นเท่านั้น

7.1.6 กรอบแนวทางการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization Framework)

องค์การสามารถนำกรอบแนวทางของการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงไปใช้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำรงอยู่ได้ มีดังนี้ (Cummings & Worley, 2014)

1. การขัดเกลาทงสังคม (Socialization) กิจกรรมที่มุ่งทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ต่อไปด้วยการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเชื่อ คุณค่า ความสำคัญของกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ให้สมาชิกขององค์การรับทราบเป็นระยะ ๆ โดยองค์การสามารถสื่อสารรายละเอียดเหล่านี้ได้หลายวิธี เช่น จัดหมายข่าว การจัดทำบอร์ดข่าว การขัดเกลาทงสังคมเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสมาชิกใหม่ เนื่องจากช่วยให้สามารถเข้าใจและก้าวตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเป็นปัจจุบัน กระบวนการต่อเนื่องของการขัดเกลาทงสังคมจำเป็นสำหรับการส่งเสริมความมั่นคงของการเปลี่ยนแปลง โดยสมาชิกขององค์การต้องใส่ใจกับความคืบหน้าและผลของกิจกรรมการ

เปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง คือ การปลูกฝังระเบียบวินัย เพื่อให้สมาชิกในสังคมปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น

2. ความมุ่งมั่น (Commitment) คือ กิจกรรมที่มุ่งตอกย้ำความมุ่งมั่นของพนักงานต่อวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปพฤติกรรมหรือวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์การอาจคลาดเคลื่อนไปจากเดิม องค์การจึงจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมหรือวิธีปฏิบัติงานดังกล่าวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมซ้ำ เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวไม่เป็นการบังคับด้วยกฎ ระเบียบ นโยบายหรือการลงโทษ เนื่องจากความมุ่งมั่นที่จะดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องต้องเกิดจากความสมัครใจของสมาชิกในการแสดงพฤติกรรมใหม่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ๆ

3. การให้รางวัล (Reward Allocation) เป็นกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมการแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการให้รางวัลทั้งภายในและภายนอกกับพฤติกรรมดังกล่าวอย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมนั้น ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะพนักงานนักแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเกณฑ์การให้รางวัลขององค์การเพื่อให้ตนได้รับรางวัล ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องปรับเกณฑ์การให้รางวัลให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมที่คาดหวัง รวมทั้งวัดผลพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องและให้รางวัลที่เหมาะสมแก่ผู้ที่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

4. การขยายผล (Diffusion) คือ การนำกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การปฏิบัติในขอบเขตที่กว้างขึ้นจะช่วยให้ผลของกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์การดังกล่าวดำรงอยู่อย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น นอกจากนี้กระบวนการขยายผลจะทำให้กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถขยายไปสู่หน่วยงานอื่นในองค์การจะช่วยลดแรงต่อต้านการนำกิจกรรมพัฒนาโครงการไปสู่การปฏิบัติซึ่งยังเป็นการเพิ่มแรงเสริมให้กับความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

5. การเปรียบเทียบการดำเนินการ (Sensing and Calibration) เป็นกิจกรรมสุดท้ายที่จำเป็นต่อการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาแนวโน้มที่ลดลงของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนตัวผู้นำ ทีมงาน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผลของการเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืน

7.2 การแปลงสภาพองค์การ

7.2.1 ความหมายของการแปลงสภาพองค์การ (Organizational Transformation)

การแปลงสภาพองค์การเป็นรูปแบบหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิมไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น มีผู้ที่ได้ให้ความหมายของการแปลงสภาพองค์การ ดังนี้

Jones (2011) ได้ให้ความหมายของคำว่า การแปลงสภาพองค์กรว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์กรทำการเปลี่ยนแปลงจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคตเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรเอง โดยเป้าหมายของการแปลงสภาพองค์กรนี้ก็เพื่อหาวิถีทางใหม่หรือแนวทางที่ทำให้องค์กรดีขึ้นในการใช้ทรัพยากรและขีดความสามารถเพื่อที่องค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าของผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีส่วนได้เสีย

ในขณะที่ Cummings & Worley (2014) ได้ให้ความหมายของการแปลงสภาพองค์กร (Organizational Transformation) ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมและลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นรากฐานขององค์กร ดังนั้นการแปลงสภาพองค์กรจึงมีความแตกต่างจากกิจกรรมพัฒนาองค์กรอื่น ๆ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิวัติหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm) ขององค์กรที่ทำให้รูปแบบหรือการแสดงออกถึงลักษณะขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

7.2.2 ลักษณะของการแปลงสภาพองค์กร

Cummings & Worley (2014) ได้อธิบายให้เห็นถึงรายละเอียดของการแปลงสภาพองค์กรที่มาจากสาเหตุการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การแปลงสภาพองค์กรมีสาเหตุจากความพลิกผันภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากองค์กรมักไม่เปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าว เว้นแต่ต้องเผชิญกับหรือเล็งเห็นอุปสรรคที่น่ากลัวที่จะคุกคามความอยู่รอดขององค์กร เช่น อุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยภายในที่ทำให้กลยุทธ์และรูปแบบขององค์กรขาดประสิทธิผลจนดำเนินต่อไปไม่ได้ โดย Cummings และ Worley อ้างถึงการศึกษาของ Tushman et al., (1986) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการแปลงสภาพองค์กรจำนวนมากและมีข้อสรุปว่า การแปลงสภาพองค์กรเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความพลิกผัน 3 ประการ ได้แก่

- 1.1 การเปลี่ยนโฉมหน้าของอุตสาหกรรม (Industrial Discontinuities) ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงด้านกฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี ที่ทำให้วิธีการแข่งขันใน อุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไป

- 1.2 การเปลี่ยนช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle Shifts) ที่ทำให้องค์กรต้องใช้ กลยุทธ์ธุรกิจใหม่

- 1.3 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Internal Company Dynamics) เช่นการเปลี่ยนแปลง ขนาด ขอบเขตธุรกิจ (Corporate Portfolio Strategy) หรือผู้บริหาร

2. การแปลงสภาพองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการระดับต่าง ๆ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่รับผิดชอบทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) และการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในการนำการแปลงสภาพองค์กร อย่างไรก็ตาม

ตาม โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมักนำโดยผู้บริหารใหม่ขององค์การที่สรรหาจากภายนอก เนื่องจากผู้บริหารที่มีอยู่เดิมมักขาดศักยภาพ แรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการดำเนินการแปลงสภาพองค์การ งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่านได้ข้อสรุปว่า ผู้บริหารที่สรรหาจากภายนอกมีแนวโน้มที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมากกว่าผู้บริหารเดิมถึง 3 เท่า

3. การแปลงสภาพองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิวัติและส่งผลกระทบต่อทั้งระบบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบต่าง ๆ (Design Elements) ขององค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนการปฏิวัติที่ส่งผลกระทบต่อทั้งระบบ กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงฐานรากของลักษณะโดยรวม (Entire Nature) ขององค์การ ซึ่งสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง ระบบข้อมูล วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และการออกแบบงาน โดยองค์ประกอบดังกล่าวส่งเสริมซึ่งกันและกันตลอดเวลา จึงเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงเพียงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้พร้อม ๆ กันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องใหม่ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงองค์การจัดอยู่ในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงระบบเปลี่ยนผ่านได้ต่อเมื่อพฤติกรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

4) การแปลงสภาพองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับนัยสำคัญของการเรียนรู้ที่ต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและกระบวนทัศน์ใหม่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการเรียนรู้จำนวนมาก กล่าวคือ สมาชิกขององค์การต้องเรียนรู้วิธีการส่งเสริมพฤติกรรมใหม่ที่เป็นต่อการก้าวไปสู่ทิศทางใหม่เชิงกลยุทธ์ ซึ่งก็คือกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เกิดขึ้นในทุกลำดับชั้นในองค์การ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทดลองพฤติกรรมใหม่ การประเมินผลลัพธ์ และการปรับพฤติกรรมเหล่านั้นหากจำเป็น นอกจากนี้ การที่สิ่งแวดล้อมมักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่านจึงมักไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มีกรอบเวลาตายตัว แต่ต้องดำรงอยู่ตลอดไปตราบเท่าที่องค์การยังต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

ในขณะที่ Burke & Litwin (1992) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Burke – Litwin Model) ที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพองค์การ แบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงระดับหนึ่ง (First-order) หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนผ่าน (Transactional Change) การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับนโยบาย โครงสร้างองค์การ ระบบและระเบียบขององค์การ แนวปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) โดยที่ยังคงลักษณะพื้นฐานขององค์การไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ การจูงใจและผลงานของบุคคล ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับลักษณะของงาน ความต้องการและค่านิยมของบุคคล นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงระดับหนึ่ง ยังสะท้อนถึงผลงานในระดับบุคคลอีกด้วย (Wendell & Cecil, 1990) โดยการเปลี่ยนแปลงระดับหนึ่ง

อาจมีชื่อเรียกในลักษณะต่างกัน อาทิ การพัฒนาการ หรือ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างอย่างต่อเนื่อง

2) การเปลี่ยนแปลงระดับสอง (Second-order) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพ (Transformational Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ พันธกิจและกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัย จะเกี่ยวเนื่องความสัมพันธ์กับผลงานบุคคลและองค์การ โดยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถาวรอันจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะดังกล่าว จะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะเดิมที่เป็นพื้นฐานขององค์การที่ทำให้องค์การเปลี่ยนรูปไป นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงระดับสอง ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะสะท้อนถึงผลงานในระดับองค์การ (Wendell & Cecil, 1990) โดยการเปลี่ยนแปลงระดับสองนี้สามารถเรียกได้หลายลักษณะ ได้แก่ การแปลงสภาพ การพลิกโฉม การเปลี่ยนรูป การปฏิรูป หรือการเปลี่ยนแบบไม่ต่อเนื่อง

Cummings & Worley (2014) อธิบายลักษณะของการแปลงสภาพองค์การเพิ่มเติมว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐาน (Radical Changes) ของวิธีการตีความ วิธีคิด และการประพฤติของสมาชิกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ไม่ใช่เพียงเพื่อให้องค์การดีขึ้นหรือปรับแต่งสถานะเดิม (Status Quo) ขององค์การ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่ทำให้สมมติฐานเกี่ยวกับหน้าที่และความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การเปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงสมมติฐานดังกล่าวครอบคลุมการก้าวข้ามปรัชญาและค่านิยมขององค์การรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก ดังนั้นจึงไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงที่มีขนาดใหญ่ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงฐานรากที่ทำให้ลักษณะเชิงคุณภาพขององค์การเปลี่ยนไป

ทั้งนี้จากความหมาย ลักษณะและองค์ประกอบของการแปลงสภาพองค์การสามารถสรุปได้ว่า การแปลงสภาพองค์การ เป็นรูปแบบหรือลักษณะหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการเชิงรุกเพื่อมุ่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานระดับองค์การประกอบไปด้วย พันธกิจ กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งอัตลักษณ์ขององค์การ ซึ่งทำให้รูปแบบการดำเนินขององค์การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

7.2.3 ประเภทของการแปลงสภาพ

การแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่งที่มีความเฉพาะเจาะจงมาก การแปลงสภาพจะเกิดขึ้นเมื่อมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดพื้นฐานขององค์การ (Reconceptualization) หรือในลักษณะที่องค์การอยู่ระหว่างการดำเนินงาน การแปลงสภาพจะเกิดขึ้นเมื่อแนวคิดพื้นฐานขององค์การเปลี่ยนแปลง และเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในการดำเนินงาน อาทิ การปรับ

โครงสร้างระบบปฏิบัติการ หรือการจ้างงานจากภายนอก สามารถถือได้ว่าการแปลงสภาพองค์การจะเกิดขึ้นทันที ดังนั้นการแปลงสภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะการแปลงสภาพให้ความสำคัญเชิงคุณภาพซึ่งแตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงที่จะให้ความสำคัญกับคนและองค์การจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ โดยการแปลงสภาพ แบ่งออกได้ 3 ประเภท (Flamholtz & Randle, 1998) ได้แก่

1. การแปลงสภาพจากผู้ประกอบการสู่การจัดการมืออาชีพรวมถึงการแปลงสภาพธุรกิจครอบครัว (Entrepreneurial transformations to professional management) เป็นการแปลงสภาพผู้ประกอบการที่มีลักษณะพิเศษหรือเป็นการแปลงสภาพธุรกิจครอบครัว การแปลงสภาพในลักษณะนี้เป็นการแปลงสภาพจากผู้ประกอบการหรือธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นผู้เริ่มต้นธุรกิจโดยการถ่ายโอนไปยังรุ่นต่อไปในครอบครัวเดียวกันหรือกลุ่มของผู้บริหารมืออาชีพ กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาส่วนบุคคลซึ่งอาจมีความซับซ้อน อย่างไรก็ตามแรงผลักดันที่ทำให้้องค์การแปลงสภาพจากการเป็นความเป็นผู้ประกอบการมาเป็นการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ คือ ระบบขององค์การและระบบการบริหารจัดการ หรืออีกนัยหนึ่งคือ้องค์การจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการ

2. การแปลงสภาพแบบการปฏิรูป/ฟื้นฟู (Revitalization transformations of established companies) เป็นการแปลงสภาพที่มีลักษณะเช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงแบบผู้ประกอบการสู่การจัดการมืออาชีพหรือเปลี่ยนแปลงในแนวทางการบริหารจัดการ ในการแปลงสภาพแบบการปฏิรูป/ฟื้นฟู ้องค์การจะยังดำเนินงานต่อไปต่อไปในพันธกิจเดิม แต่มุ่งเน้นที่การ “สร้างใหม่” โดยจะมีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มความสามารถในดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในตลาดที่คู่แข่งเข้ามา เพื่อดำเนินพันธกิจเดียวกัน ดังนั้น้องค์การจำเป็นต้องเรียนรู้ในการดำเนินงานเพื่อให้แตกต่างจากคู่แข่ง

3. การแปลงสภาพเชิงวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Business vision transformations) การแปลงสภาพเชิงวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ เป็นการแปลงสภาพในลักษณะหรือแบบที่ 3 จะเกิดขึ้นเมื่อ้องค์การเปลี่ยนแนวคิดพื้นฐานของ้องค์การที่ดำเนินงาน การแปลงสภาพในลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ของ้องค์การเป็นรูปแบบที่แตกต่างไป ซึ่งถือได้ว่าเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในลักษณะ “ความเสี่ยงสูงผลตอบแทนสูง” ทั้งนี้การแปลงสภาพในลักษณะนี้จะมีทั้ง้องค์การที่ประสบความสำเร็จและ้องค์การที่ประสบความล้มเหลวในการแปลงสภาพ ทั้งนี้แรงผลักดันที่ส่งผลต่อการแปลงสภาพในลักษณะนี้อาจเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของตลาด ประชากรหรือการแข่งขันและอื่น ๆ หรือปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้นำ หรือ การบริหารจัดการ การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทางธุรกิจอาจเป็นการแปลงสภาพที่เสี่ยงที่สุดเพราะจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยามใหม่ของ้องค์การ ดังนั้นตามคำนิยาม การแปลงสภาพเชิงวิสัยทัศน์

ทางธุรกิจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดพื้นฐานองค์การในขณะเดียวกัน การแปลงสภาพในลักษณะนี้แนวทางการบริหารจัดการต้องเปลี่ยนเช่นกัน

อย่างไรก็ตามเมื่อองค์การต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมักต้องเผชิญกับความจำเป็นในการแปลงสภาพในรูปแบบที่ซับซ้อนมากขึ้น มีรูปแบบการแปลงสภาพในลักษณะหนึ่งที่องค์การสามารถดำเนินการได้ คือการแปลงสภาพแบบผสม (Compound Transformations) โดยการแปลงสภาพในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนลักษณะการดำเนินงานมากกว่าหนึ่งในสามชนิดพร้อมกัน ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่าการแปลงสภาพแบบผสมนั้นจะซับซ้อนกว่าการทั้ง 3 แบบที่กล่าวมา ตัวอย่างเช่น องค์การสามารถแปลงสภาพจากผู้ประกอบการมาเป็นการจัดการมืออาชีพและการแปลงสภาพเชิงวิสัยทัศน์ทางธุรกิจพร้อมกัน ในทำนองเดียวกันองค์การสามารถดำเนินการแปลงสภาพแบบฟื้นฟูและแปลงสภาพวิสัยทัศน์ทางธุรกิจพร้อมกัน

7.2.4 องค์ประกอบของการแปลงสภาพองค์การ

Edosomwan (1996) ได้สร้างแบบจำลองซึ่งเป็นการบูรณาการในลักษณะที่เป็นองค์ประกอบและวิธีในการแปลงสภาพองค์การ “Edosomwan 6 R's” โดยในกระบวนการแปลงสภาพนั้นจะต้องมุ่งไปที่ 1) ระบบการบริหาร 2) ระบบสังคม 3) ระบบเทคนิค 4) ระบบพฤติกรรม และ 5) ปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน นอกจากนี้ในตัวแบบจะประกอบไปด้วยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในช่วงของการแปลงสภาพ ได้แก่ 1) ความต้องการ (Requirements) ประกอบด้วย ลูกค้าย กระบวนการ ซัพพลายเออร์ ผลิตภัณฑ์บริการ 2) การคิดใหม่ (Rethink) ประกอบด้วย โครงสร้างระบบ วิธีการ กระบวนการ เทคโนโลยี 3) ออกแบบใหม่ (Redesign) ประกอบด้วย ระบบการลดของเสียโดยรวม การเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพ การตรวจสอบผลลัพธ์ 4) การใช้เครื่องมือใหม่ (Retool) ประกอบด้วย เทคโนโลยีการแข่งขันและระบบเทคโนโลยี ระบบจัดหา รูปแบบการแปลงสภาพ 5) การประเมินผลใหม่ (Reevaluate) ประกอบด้วย ผล เมทริกซ์เป้าหมาย 6) ความเป็นจริง (Realization) ประกอบด้วย ความจำเป็น ความท้าทาย ภัยคุกคาม โอกาส และจุดแข็ง

โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะดำเนินการผ่านขั้นตอนด้วยการนำเสนอผลลัพธ์และผลจากการดำเนินงาน เช่นความพึงพอใจของลูกค้า การลดต้นทุน การผลิต คุณภาพผลิตภัณฑ์/บริการ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลและขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

บริษัทที่ปรึกษา Arthur Andersen ได้พัฒนาตัวแบบการรวมธุรกิจของ Andersen Consulting โดยอิงตามสมมติฐานที่ว่าประสิทธิภาพขององค์การมาจากความสอดคล้องระหว่างพนักงาน กระบวนการทางเทคโนโลยี และกลยุทธ์ ซึ่งตัวแบบนี้สนับสนุนว่าโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สอดคล้องและครบถ้วนจำเป็นต้องมีการกำหนดลักษณะองค์การทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (Dutta & Manzoni, 1999) 1) กลยุทธ์ โดยการสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าซึ่งจะช่วยเพิ่ม

ความสำเร็จในระยะยาว 2) คน องค์การ แรงจูงใจและการเสริมสร้างศักยภาพ 3) กระบวนการทางธุรกิจ การกำหนดนิยามใหม่ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สามารถดำเนินการและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และ 4) เทคโนโลยี การยอมรับเทคโนโลยีที่เหมาะสมซึ่งจะสนับสนุนกระบวนการที่ดีที่สุดให้พนักงาน ข้อมูลและเครื่องมือ ตลอดจนเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้จัดจำหน่าย

นอกจากนี้ Meyer (2002) ยังได้พัฒนาแนวคิด “The Building Block Approach” ที่แสดงกรอบที่เป็นองค์ประกอบของการแปลงสภาพว่าประกอบไปด้วยวัฒนธรรม โครงสร้างขององค์การ สภาวะเศรษฐกิจภายใน วิธีการและทักษะ การวัดเครื่องมือและระบบการให้รางวัล โดยองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านนี้จะทำให้กระบวนการแปลงสภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์การ

Burke & Litwin (1992) ได้ทำการศึกษาดังแบบจำลองที่แสดงถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (The Burke & Litwin Casual Models) พบว่า มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ อาจอยู่ในรูปแบบตำแหน่งทางการตลาด สภาพทางเศรษฐกิจโลก และการเมือง/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยรัฐบาล
2. ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมีส่วนในการกำหนดหน้าที่และสนับสนุนผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความต้องการ ตลอดจนกำหนดให้ผู้ตามรับรู้การปฏิบัติงาน ค่านิยมและบทบาทของผู้นำ
3. พันธกิจและกลยุทธ์ โดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การให้กับผู้ตาม โดยบุคลากรถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์การจะต้องทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
4. วัฒนธรรม ได้แก่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ค่านิยม และความเชื่อต่าง ๆ ที่องค์การต้องการปลูกฝังให้ปฏิบัติตาม อาจจะได้รับอิทธิพลมาจากประวัติ ธรรมเนียมปฏิบัติ และกิจวัตร
5. การบริหารจัดการ คือ สิ่งที่ผู้บริหารกระทำตามปกติทั่วไป โดยอาศัยแรงกาย แรงใจ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มี และกลยุทธ์ขององค์การ
6. โครงสร้างการดำเนินงานและบุคคลต่าง อำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่นำมาใช้ในองค์การ
7. ระบบ ประกอบด้วย นโยบายที่มาตรฐานและกลไกต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยในการดำเนินงาน โดยกำหนดผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนที่องค์การจัดทำให้ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการข้อมูลต่าง ๆ การจัดหางบประมาณ และการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสม

8. บรรยาการ คือ สิ่งที่ช่วยสร้างความตื่นตัวและข้อความรู้สึกของอุปกรณ์ที่อยู่ในหน่วยงาน เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรหรือหัวหน้างาน ผู้มาติดต่อกับงาน และหน่วยงานอื่น

9. แรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยบุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเทร่างกายแรงใจ ทั้งคุณลักษณะที่เป็นกันเอง กระตือรือร้นสิ่งใหม่ ๆ ปราศจากความประจบความสำเร็จตามเป้าหมาย แรงจูงใจถือเป็นค่านิยมที่สำคัญของมนุษย์

10. ทักษะที่ตรงกับสายงาน พฤติกรรมของบุคลากรปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อาศัยความสามารถและความรู้ที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน

11. ความต้องการส่วนบุคคลและค่านิยม ความต้องการจัดว่าเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาจะแสดงออกมาตามความคิดเห็นต่าง ๆ

12. ผลการปฏิบัติงานผลงานที่มาจากความพยายามและความสามารถจนสำเร็จ โดยคำนึงถึงความพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลกำไร และคุณภาพการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญ

Combe (2014) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการแปลงสภาพองค์การ โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรม (Cultural): ระดับของความสอดคล้องระหว่างบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง

2. ความมุ่งมั่น (Commitment): ระดับของการแก้ไขและความสามารถขององค์การผ่านผู้นำในทุกระดับเพื่อให้สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงกระทั่งเกิดความความสำเร็จและยั่งยืนภายใต้ภาพรวมเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

3. ความสามารถในการรองรับ (Capacity): ระดับที่องค์การสามารถนำเอาสิ่งที่สนับสนุนกระบวนการทำงาน ความรู้และประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ทักษะและความสามารถในการปัจจุบัน ตลอดจนทรัพยากรที่จะช่วยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน

นอกจากนี้ Harold (2017) ได้ระบุว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการแปลงสภาพองค์การ(Organizational Transformation Components) ให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. คน (People) คนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญของทุกองค์การ ดังนั้นการขับเคลื่อนองค์การด้วยการแปลงสภาพองค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่น จะช่วยส่งเสริมให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

2. กระบวนการ (Process) กระบวนการในการดำเนินงานขององค์การที่เป็นไปตามขั้นตอน ภายใต้เครื่องมือวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มเป้าหมายขององค์การ จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีทิศทาง และองค์การมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

3. ระบบ (System) องค์การที่มีระบบการทำงานที่ดีมีมาตรฐาน ชัดเจน เป็นระบบระเบียบ มีระบบการประเมินผลในการดำเนินงาน จะทำให้องค์การดำเนินการแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการแปลงสภาพองค์การ เพราะวัฒนธรรมก่อให้เกิดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การประพฤติปฏิบัติที่ทำให้การดำเนินงานประสานกันอย่างมีส่วนร่วม ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการแปลงสภาพนี้จะต้องมีการประสานกันอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกันจึงจะทำให้การขับเคลื่อนองค์การในการแปลงสภาพให้สำเร็จได้

อย่างไรก็ตามในการวางแผนเพื่อสร้างหรือแปลงสภาพองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว สามารถใช้กรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจและจัดเตรียมพื้นฐานในวิธีการแปลงสภาพองค์การให้ประสบความสำเร็จภายใต้สมมติฐานขององค์การที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน

Flamholtz & Randle (1998) ได้เสนอแนวคิดแบบจำลองการสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จ (The Model for Building Successful Businesses) เพื่อใช้ในการวางแผนการแปลงสภาพองค์การ ทั้งนี้ในการพัฒนาองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์การให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 4 ปัจจัยได้แก่

1. แนวคิดองค์การ (Business Concept) แนวคิดองค์การ คือ รากฐานการดำเนินงานขององค์การ ลักษณะการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งจะเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การดำเนินงานอยู่ และการดำเนินงานที่องค์การสนใจ โดยองค์การจะต้องเข้าใจถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์การ และเมื่อองค์การเติบโตขึ้นโดยสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป องค์การอาจจำเป็นต้องแก้ไขแนวคิดการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างแนวคิดองค์การ ขนาดขององค์การ และปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ โดยแนวคิดองค์การเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้น

2. องค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็น 6 ด้านขององค์การที่ประสบความสำเร็จ (Six key building blocks) ปัจจัยขององค์การที่ประสบความสำเร็จ 6 ด้าน (Six key building blocks) คือ ภารกิจที่องค์การจะต้องพัฒนาหลังจากที่ได้กำหนดรากฐานการดำเนินงานแล้ว โดยจะต้องพัฒนาระบบและกระบวนการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ได้แก่

2.1 การระบุตลาดที่องค์กรต้องการจะเข้าไปดำเนินงานและการสร้างตลาดเฉพาะกลุ่ม

การระบุและการพัฒนาตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เป็นภารกิจซึ่งเป็นความท้าทายลำดับแรกที่มีต่อการอยู่รอดหรือความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรจะต้องกำหนดความต้องการสำหรับสินค้าหรือบริการที่องค์กรต้องการที่จะตอบสนองต่อตลาดที่เข้าไปดำเนินการ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถขององค์กรในการระบุผู้ซื้อสินค้าและบริการในปัจจุบันและผู้ซื้อที่มีศักยภาพที่มีโอกาสเป็นลูกค้าที่องค์กรตั้งใจจะผลิตและขายในอนาคต ทั้งนี้โอกาสของความสำเร็จขององค์กรยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการระบุความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอหรือตลาดที่มีการแข่งขันน้อย ตลอดจนการดำเนินปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กรให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับตลาดก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น ข้อกำหนดเบื้องต้นที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือ การระบุและกำหนดตลาดขององค์กร ประกอบไปด้วย ลูกค้าและคู่แข่งขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตคือใครบ้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กรที่มีความแตกต่างจากผู้ที่มีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันได้แก่อะไรบ้าง

2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับตลาด

ภายหลังจากที่องค์กรได้ระบุตลาดที่จะดำเนินการแล้ว ภารกิจลำดับถัดไปคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าในปัจจุบันและลูกค้าที่มีศักยภาพในการดำเนินการเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม โดยกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบไปด้วย การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการผลิต ซึ่งหากผลิตภัณฑ์มีลักษณะบริการกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะเกี่ยวข้องกับระบบการจัดส่งบริการขององค์กรซึ่งเป็นกลไกในการให้บริการแก่ลูกค้า ทั้งนี้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับการทำงานเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของตลาดที่องค์กรเข้าไปดำเนินการ ตลอดจนการวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนประเภทนี้เกี่ยวข้องกับการจดจำลูกค้าที่มีศักยภาพ ได้แก่ ความจำเป็นและความต้องการวิธีการซื้อและสิ่งที่ลูกค้ารับรู้ว่าเป็นคุณค่าในผลิตภัณฑ์ ดังนั้นความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงขึ้นอยู่กับความสำเร็จขององค์กรในการกำหนดตลาดและลักษณะของตลาด ซึ่งหากองค์กรมีความเข้าใจในความต้องการของตลาดมากเท่าใดโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการสนองความต้องการก็ยิ่งมากขึ้นตาม

2.3 การได้มาและการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จ คือ การได้มาและการพัฒนาทรัพยากรเพิ่มเติมที่จำเป็นสำหรับการเติบโตขององค์การในปัจจุบันและท้องการณ์คาดการณ์ไว้ ความสำเร็จขององค์การในการระบุนโยบายและการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับตลาดนั้นจะสร้างความต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในทางกลับกันจะทำให้ทรัพยากรขององค์การถูกนำไปใช้ในการดำเนินการมากขึ้น ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องจัดหาทรัพยากรทางกายภาพเพิ่มเติม (พื้นที่ อุปกรณ์และอื่น ๆ) ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นหากองค์การไม่สามารถดึงดูดหรือได้มาซึ่งทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะรองรับการเติบโตขององค์การ อาทิ การขาดเทคโนโลยี การขาดบุคลากรที่มีคุณภาพและ/หรือการจัดหาเงินทุนที่ไม่เพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่องค์การได้เข้าไปดำเนินงาน

2.4 การพัฒนาและการจัดระบบการดำเนินงานประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์การ

ในการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ดำเนินการผลิตสินค้าหรือให้บริการแล้ว ฝ่ายบริหารงานขององค์การจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นภารกิจการพัฒนาและการจัดระบบการดำเนินงานประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้นได้นั้น คือ การพัฒนาระบบการดำเนินงานสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละวัน โดยระบบการดำเนินงานประกอบไปด้วย การบัญชี การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การขาย การผลิต การส่งมอบ สารสนเทศและการสื่อสาร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และระบบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานขององค์การจะมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามขนาดและลักษณะขององค์การ

2.5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับการเติบโตและการพัฒนาขององค์การในระยะยาว

การพัฒนาระบบบริหารจัดการจำเป็นจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การและการเจริญเติบโตขององค์การในระยะยาว โดยระบบบริหารจัดการประกอบไปด้วยการดำเนินการใน 4 ด้านได้แก่

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ระบบการวางแผน คือ กระบวนการวางแผนสำหรับพัฒนาองค์การโดยรวมทั้งในด้านตารางการทำงานและงบประมาณดำเนินการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติงาน และการวางแผนตามสถานการณ์

2. การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization structure) การจัดโครงสร้างองค์การประกอบไปด้วย การวางตำแหน่งบุคลากร การจัดสายการบังคับบัญชา กิจกรรมการประสานงาน โดย

ลักษณะขององค์การมีทั้งโครงสร้างที่เป็นทางการไม่เป็นทางการ ทั้งนี้โครงสร้างขององค์การจะต้องการออกแบบให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์พื้นฐานขององค์การและการสนองต่อผลกระทบในการจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอาจส่งผลให้องค์การสูญเสียทรัพยากร หรืองานที่สำคัญซึ่งปราศจากผู้รับผิดชอบได้

3. การพัฒนาการบริหารจัดการ (Management development) การพัฒนาระบบบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากสนองต่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดีแล้วอาจจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้

4. การควบคุมและระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Control or performance management systems) การควบคุมและระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบ กลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการจัดทำงบประมาณ การกำหนดเป้าหมายขององค์การซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

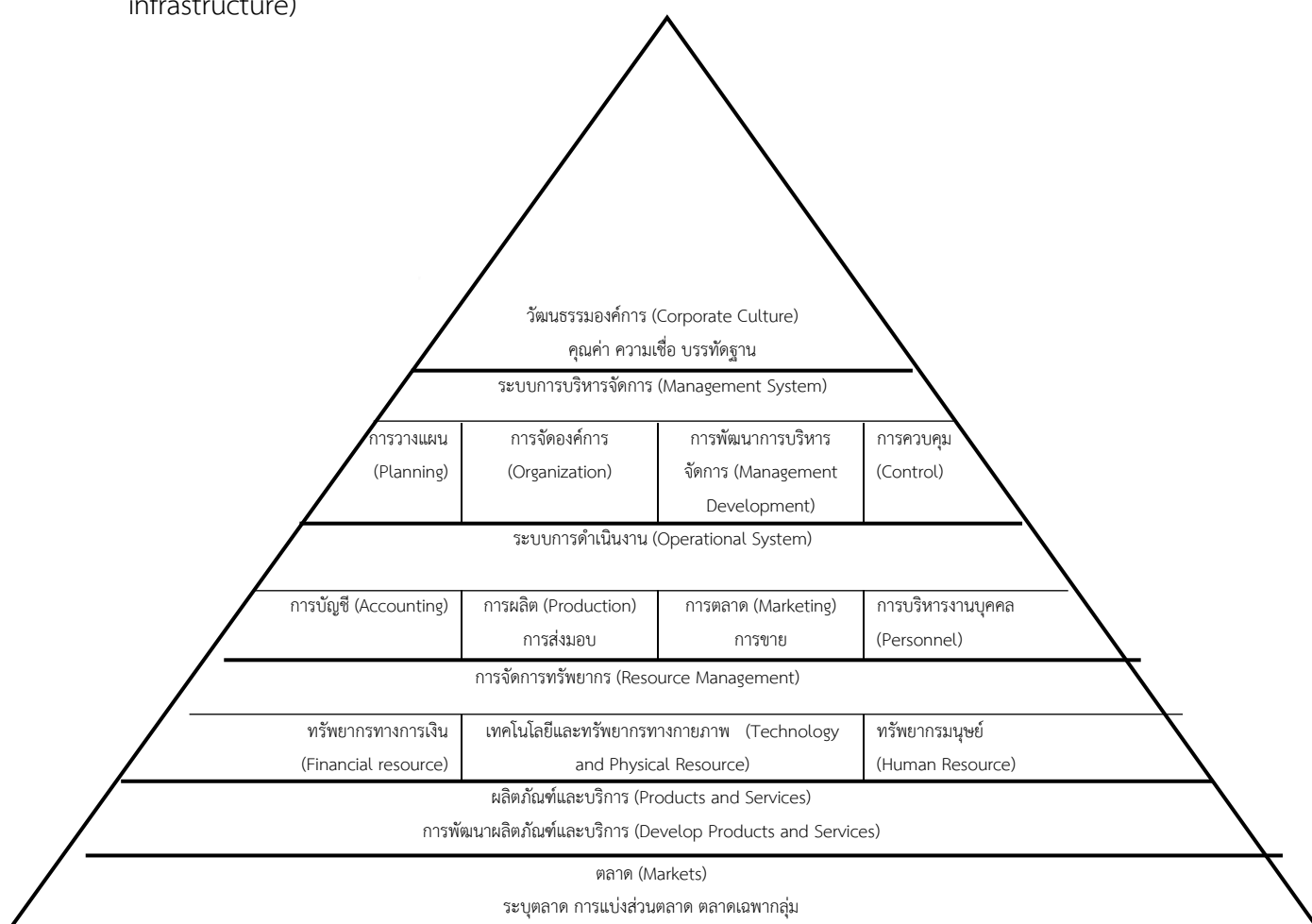
2.6 การจัดการวัฒนธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนเป้าหมายระยะยาวขององค์การ

การจัดการวัฒนธรรมองค์การประกอบไปด้วย ค่านิยมร่วม ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม สัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์การ และบรรทัดฐาน โดยที่คุณค่า (Value) หมายถึง สิ่งที่องค์การเชื่อว่ามีค่าสำคัญในการผลิตสินค้าหรือให้บริการ การบริการลูกค้า การปฏิบัติต่อคนในองค์การ ในขณะที่ความเชื่อ (Belief) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดในสิ่งที่ยังคงเป็นอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ ส่วนบรรทัดฐาน (Norm) หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นเหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้แต่เป็นสิ่งที่ จะบอกให้สมาชิกทราบว่าควรประพฤติตัวอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ

ในการบริหารองค์การ หากนำเอาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็น 6 ปัจจัย (Six key building blocks) มารวมสร้างและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ให้องค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถจัดชุดลำดับ ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการในลักษณะบูรณาการ หรือ พีระมิดแห่งความสำเร็จขององค์การ (The Pyramid of Organizational Success) (ภาพที่ 2.1) ซึ่งในการกิจสำคัญหกประการในการสร้างและพัฒนา พีระมิดจะต้องพัฒนาโดยแยกส่วนในแต่ละภารกิจและต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้ให้องค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้ในระยะยาว

กรอบแนวคิดพีระมิดแห่งความสำเร็จขององค์การมีความหลากหลายของการนำไปใช้ในทางการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการทำให้องค์การตระหนักถึงการดำเนินงานอย่างเต็มที่ในทุก ระดับของพีระมิดเพื่อให้ให้องค์การสามารถแข่งขันได้ โดยเฉพาะองค์การที่มีการแข่งขันไม่เพียงแต่ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี แต่ยังหมายถึงการเป็นตัวเลือกในตลาด ซึ่งทรัพยากรขององค์การทั้งหมดจะถูกนำไปใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้นองค์การจะมีการจัดการกับทรัพยากร การพัฒนาระบบดำเนินการ

และ ระบบบริหารจัดการ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร โดยปิรามิดทั้ง 4 ระดับสูงสุด หากพิจารณาแล้วจะพบว่าเป็นลักษณะโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โดยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภทได้แก่ (1) โครงสร้างพื้นฐานการดำเนินงาน (Operational infrastructure) และ (2) โครงสร้างพื้นฐานการจัดการ (Management infrastructure)



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดปิรามิดแห่งความสำเร็จขององค์กร ที่มา: Flamholtz & Randle (1998)

โครงสร้างพื้นฐานด้านการดำเนินงานประกอบด้วย ทรัพยากรและระบบที่จำเป็นต่อการดำเนินขององค์กรในแต่ละวัน ส่วนระบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างพื้นฐานการจัดการ โดยที่องค์กรสามารถพัฒนาข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุดได้ แม้ว่าจะมีองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานในตลาดเดียวกับองค์กร

3. ขนาดขององค์กร (An organization's size) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามแนวคิดองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ปริมาณแห่งความสำเร็จขององค์กรจะต้องเหมาะสมกับ "ขนาด" และ "สภาพแวดล้อม" ที่องค์การดำเนินงานอยู่ โดยสามารถแบ่งระดับการเติบโต เพื่อช่วยอธิบายความแตกต่างในขนาดขององค์กรได้ 7 ระดับ ได้แก่ ระยะที่ 1 กิจการใหม่ (New Venture) ระยะที่ 2 การขยายตัว (Expansion) ระยะที่ 3 ความเป็นมืออาชีพ (Professionalization) ระยะที่ 4 การรวมเข้าด้วยกัน (Consolidation) ระยะที่ 5 การกระจายการลงทุน (Diversification) ระยะที่ 6 การบูรณาการ (Integration) และ ระยะที่ 7 การหดตัว/ฟื้นฟู (Decline/Revitalization) โดยในแต่ละระดับจะมีงานมากกว่า 1 งาน ซึ่งควรให้ความสำคัญจนกว่าองค์กรจะบรรลุสถานะและประสบความสำเร็จ

4. สภาพแวดล้อมที่องค์การจะเข้าไปดำเนินการ (Factors in the environment) สภาพแวดล้อมองค์การ คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรปัจจัยหนึ่ง ประกอบด้วย ตลาด การแข่งขัน และแนวโน้ม ที่มีผลกระทบในปัจจุบันหรืออาจเกิดขึ้นกับองค์การ

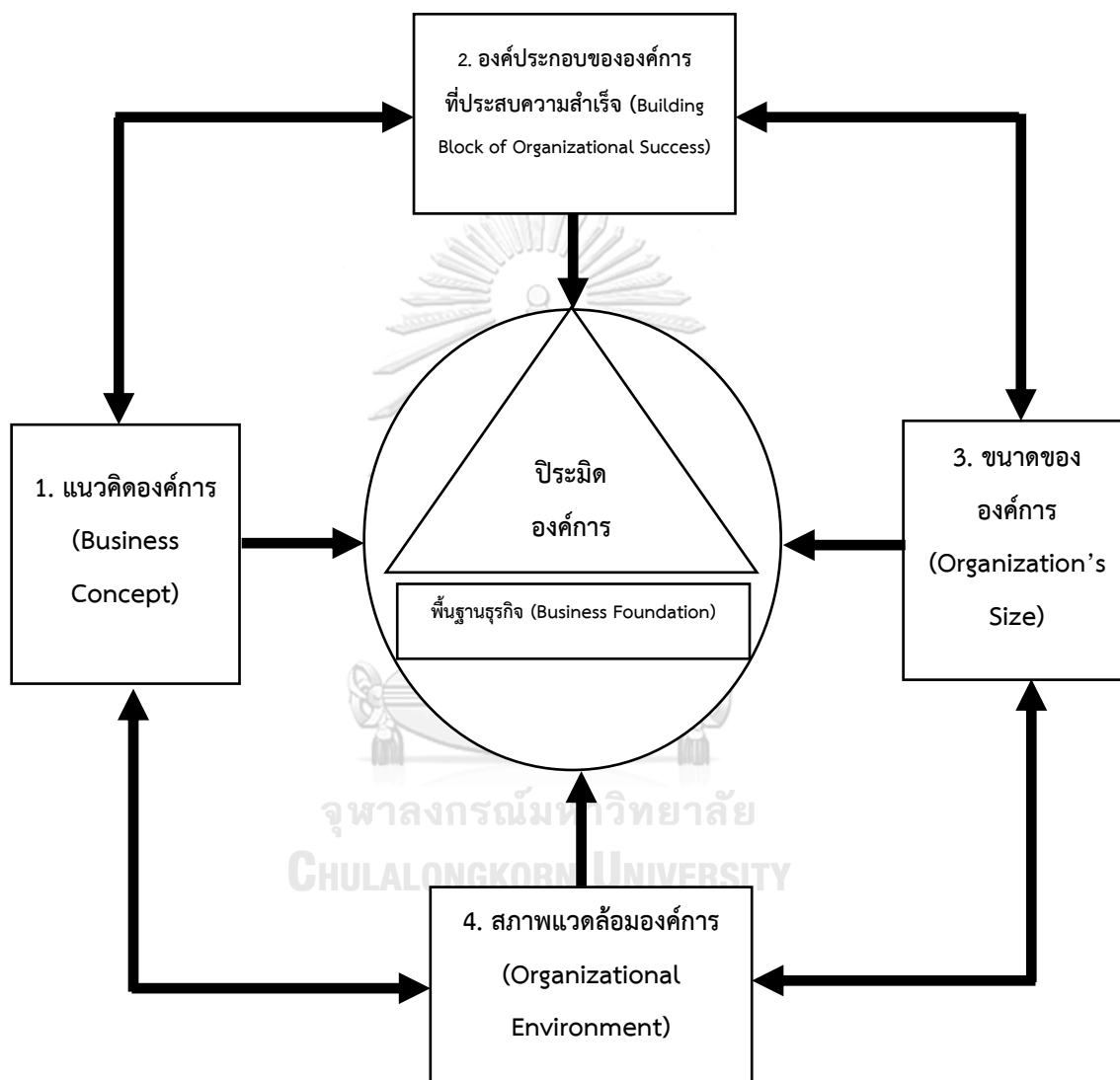
4.1 ตลาด (Market) ตลาด ประกอบไปด้วยกลุ่มของลูกค้าตามลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์การได้เข้าไปดำเนินงาน ศักยภาพของตลาดมีผลกระทบโดยตรงต่อทั้งแนวคิดองค์การและความต้องการขององค์การในการจัดการกับโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ โดยองค์การที่ต้องการเติบโตอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องหาตลาดที่มีลูกค้าจำนวนมากและมีการแข่งขันน้อยเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้องค์การที่มีการดำเนินงานในตลาดที่มีการแข่งขันกันสูงจำเป็นต้องตรวจสอบโครงสร้างพื้นฐานที่จะช่วยให้้องค์การมีความสามารถทางการแข่งขันและสร้างความแตกต่างจากตลาดอื่น ๆ ได้

4.2 การแข่งขัน (Competition) หมายถึง กลุ่มคู่แข่งในปัจจุบันหรือที่มีศักยภาพสำหรับส่วนแบ่งการตลาดขององค์การ องค์การต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่คู่แข่งมีต่อองค์การและการดำเนินงานเพื่อเพิ่มโอกาสและลดภัยคุกคามที่เกิดจากกิจกรรมการแข่งขันในตลาด

4.3 แนวโน้ม (Trends) ความหลากหลายของแนวโน้มซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์การ ได้แก่ เศรษฐกิจ ประชากร เทคโนโลยี วัฒนธรรมและการเมือง โดยสิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อโอกาสในการเติบโตและการพัฒนาขององค์การ ทั้งนี้ในการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จ องค์การจะต้องพัฒนาโดยอาศัยโอกาสและการลดภัยคุกคามที่เกิดจากสภาพแวดล้อม องค์การต้องดำเนินการและมีระบบในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและปรับการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

แบบจำลองสำหรับการสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จ (The Model for Building Successful Businesses) โดยการนำองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน มารวมกัน และสร้างเป็นแบบจำลองเพื่อทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงหรือการแปลงสภาพองค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งกระบวนการออกแบบองค์การให้ “เหมาะสม” จะแสดงให้เห็นว่าการออกแบบขององค์การได้รับ

อิทธิพลจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ประการ ได้แก่ แนวคิดองค์การ (Business Concept) องค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็น 6 ปัจจัยของความสำเร็จขององค์การ (Six key building blocks) ขนาดขององค์การ (An organization's size) และสภาพแวดล้อมที่องค์การจะเข้าไปดำเนินการ (Factors in the environment) แสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองสำหรับการสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จ (The Model for Building Successful Businesses) ที่มา: Flamholtz & Randle (1998)

7.2.5 ความพร้อมองค์การเพื่อการแปลงสภาพ (Organizational Transformation Readiness)

การแปลงสภาพองค์การเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการดำเนินงานขององค์การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการแปลงสภาพองค์การนั้น ไม่สามารถดำเนินการได้โดยง่ายและอาจไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนซึ่งอาจใช้เวลา ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องมีการประเมินความพร้อมเพื่อที่จะทำให้องค์การทราบถึงศักยภาพความพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อการแปลงสภาพองค์การ โดยรายละเอียดของความพร้อมองค์การมีดังนี้

7.2.5.1 ความหมายของความพร้อมองค์การเพื่อการแปลงสภาพ (Organizational Transformation Readiness)

Armenakis et al., (1993) ได้ให้คำจำกัดความของความพร้อมในการแปลงสภาพองค์การ ไว้ว่า เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาในการแสดงออกถึงพฤติกรรมต่อต้านและสนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ

Backer (1995) ได้กล่าวถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพว่าเป็นความเชื่อ ความตั้งใจของพนักงานในการให้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างการรับรู้ในความพร้อม การเปลี่ยนแปลงทั้งรายบุคคลและองค์การเพื่อให้เกิดศักยภาพในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

Tranhant & Burke (1996) ระบุถึงความพร้อมในการแปลงสภาพองค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงแปลงสภาพ (Transformation) เป็นการเตรียมองค์การ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
2. ความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงแลกเปลี่ยน (Transaction) การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือออกแบบระบบงาน ให้สอดคล้องหรือสนับสนุนต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

Weber & Weber (2000) ได้ให้ความหมายของความพร้อมในการแปลงสภาพองค์การว่า เป็นการรับรู้ ความเชื่อ ทศนคติและความคาดหวังของสมาชิกองค์การ ในขอบเขตที่องค์การพร้อม และสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การให้ดีขึ้น

Jennett et al., (2003) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของความพร้อมในการแปลงสภาพขององค์การว่า เป็นแนวคิดมุมมองหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์การที่จะต้องมีความเข้าใจ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่อาจจะ

เกิดขึ้นในการดำเนินการ ทั้งนี้ความพร้อมในการแปลงสภาพขององค์การจะต้องได้รับการประเมินอย่างเป็นระบบและมีผลต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

Greeff & Ghoshal (2004) นิยามความพร้อมในการแปลงสภาพองค์การว่าหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระบวนการ ระบบและการวัดประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีการประสานกันอย่างสอดคล้องและนำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้องค์การจะต้องมีกระบวนการและบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานและสื่อสารจึงจะทำให้การแปลงสภาพเกิดความสำเร็จ

Holt et al., (2007) กล่าวถึงความพร้อมในการแปลงสภาพขององค์การ ว่า เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการแปลงสภาพองค์การ เป็นช่วงที่บุคลากรในองค์การมีความพร้อมในการยอมรับข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเมื่อบุคลากรในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากอคติจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายและสามารถคงอยู่ได้อย่างถาวร

Weiner (2009) ให้ความหมายของความพร้อมในการแปลงสภาพองค์การว่าหมายถึงความมุ่งมั่นต่อการการแก้ปัญหาและความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การเพื่อการแปลงสภาพ

PMI (2014) นิยามความพร้อมในการแปลงสภาพว่าเป็นการวัดความเชื่อมั่นซึ่งได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลและสารสนเทศที่องค์การมีอยู่ ความพร้อมรับรู้และวัดได้ทั้งจากการตัดสินใจและจากข้อมูลที่เป็นเชิงจิตวิสัยหรือข้อมูลแบบอัตนัยและข้อมูลเชิงวัตถุวิสัยหรือแบบปรนัย

Combe (2014a) อธิบายถึงความพร้อมในการแปลงสภาพว่า เป็นความสามารถในการเริ่มต้นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ช่วยลดความเสี่ยงและรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานไว้ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นการประเมินว่าองค์การจะสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะคำนึงถึงมุมมองที่ได้ถูกรวบรวมไว้จากหลายด้านเพื่อประเมินความมั่นใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง

กฤตกร กัลยารักษ์ (2553) ความพร้อมในการแปลงสภาพองค์การ หมายถึงความสามารถขององค์การในบริบททางสังคม เทคโนโลยี หรือความคิดเชิงระบบที่เป็นความพยายามในการนำเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การและเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะหรือรูปแบบต่าง ๆ

จากความหมายของความพร้อมในการแปลงสภาพองค์การ สามารถสรุปได้ว่า หมายถึงความสามารถในการจัดเตรียมองค์การ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และทรัพยากรขององค์การ รวมถึงการสร้างหรือออกแบบระบบการดำเนินงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การให้เกิดความเชื่อ การรับรู้ และมุ่งมั่นร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สนับสนุนการดำเนินการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

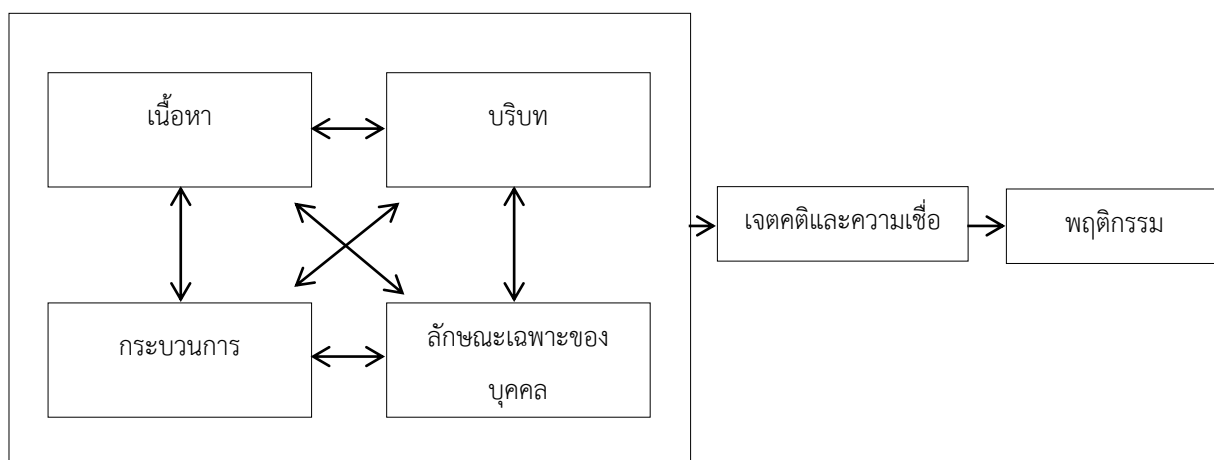
7.2.5.2 ปัจจัยและโครงสร้างของความพร้อมในการแปลงสภาพองค์การ

Armenakis et al., (2002) ได้เสนอปัจจัย 5 ประการที่ช่วยสร้างให้เกิดความพร้อมในการแปลงสภาพ ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-efficacy) เป็นความมั่นใจของบุคคล รวมถึงความสามารถของกลุ่มที่จะทำให้การแปลงสภาพประสบความสำเร็จ
2. การสนับสนุนของผู้บริหาร (Principal support) ผู้นำองค์การให้สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพ
3. ความไม่สอดคล้อง (Discrepancy) เป็นช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันขององค์การ กับสภาพขององค์การในอุดมคติที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. ความเหมาะสมในการแปลงสภาพ (Appropriateness) เป็นการตอบสนองที่ถูกต้อง เพื่อแก้ไขช่องว่างหรือลดช่องว่างของความแตกต่างขององค์การ
5. ความพอใจในผลลัพธ์ส่วนบุคคล (Personal valence) การให้ผลประโยชน์ที่ได้จากการแปลงสภาพทั้งภายในและภายนอกของบุคคล

Holt et al., (2007) ได้อธิบายถึงโครงสร้างความพร้อมในการแปลงสภาพโดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. เนื้อหา (Content) เป็นสิ่งที่จะต้องการแปลงสภาพ รวมทั้งกระบวนการต่างๆ เครื่องมือ การใช้เทคโนโลยี
2. กระบวนการ (Process) กระบวนการแปลงสภาพอย่างมีส่วนร่วมโดยพนักงาน
3. บริบท (Context) เงื่อนไข สภาพแวดล้อมขององค์การหรือสถานการณ์ที่ทำให้การแปลงสภาพที่เกิดขึ้น
4. ลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual attribute) เป็นความแตกต่างตามลักษณะระดับบุคคลในการจัดการกับการแปลงสภาพ



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างความพร้อมในการแปลงสภาพ ที่มา: (Holt et al., 2007)

นอกจากนี้ Holt et al., (2007) ได้มีการแบ่งองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยในการสร้างความพร้อมเป็น 4 ด้านคือ

1. ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (Appropriateness) คือ การรับรู้และการแสดงออกถึงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมต่อองค์การ
2. การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (Management support) คือ การรับรู้และการแสดงออกถึงพฤติกรรมของสมาชิกถึงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร
3. ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (Change efficacy) คือ การรับรู้และการแสดงออกถึงพฤติกรรมของสมาชิกว่าตนเองความสามารถและทักษะที่จะสามารถผ่านการเปลี่ยนแปลงได้
4. การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (Personally beneficial) ความเชื่อว่าของสมาชิกในองค์การว่าตนเองได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง

Savolainen (2008) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีต่อความพร้อมในการแปลงสภาพ ว่าข้อมูลพื้นฐานที่มีความเกี่ยวข้องในการสร้างแรงจูงใจในพนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยองค์ประกอบที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แผนการและตารางการทำงาน บทบาทและความรับผิดชอบ การสื่อสาร ทรัพยากรบุคคล ความผูกพัน ความเป็นผู้นำ โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องกับความเชื่อ แรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในข้อมูลและการสื่อสาร ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาขององค์กร ความเหมาะสมและความสามารถในการรองรับที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในโปรแกรมหรือโครงการ และการเริ่มดำเนินการที่นำไปสู่สภาพความพร้อมที่เป็นปัจจุบัน โดย Combe (2014b) ได้เสนอแนวทางในการวัดความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพในมิติสำคัญ ดังนี้

1. ความพร้อมด้านความสามารถในการรองรับ (Capacity) หมายถึง กระบวนการโครงสร้างการทำงาน ความรู้ ประสบการณ์ และการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการและให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีความยั่งยืน ความสามารถในการรองรับจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการประเมินสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้ โดยความเข้าใจในความสามารถในการรองรับ (Capacity) นั้นจะต้องเกิดจากคำถามที่เป็นตัววัด ได้แก่

1.1 การวัดในสิ่งที่องค์กรมีหรือการวัดเชิงจำนวน เช่น ความเพียงพอ ความพร้อมใช้งาน

1.2 การวัดความสามารถในการรองรับที่เป็นความซับซ้อนและความต้องการเฉพาะ เช่น ความซับซ้อนและความต้องการเฉพาะ ความเข้าใจ

1.3 การวัดความสามารถในการรองรับ/สมรรถนะที่เป็นความสามารถในเชิงการใช้ประโยชน์และการเข้าถึงได้ง่าย เช่น ความเฉลียวฉลาด ความสอดคล้อง ความสามารถในการสืบค้น

1.4 การวัดความสามารถในการรองรับในเชิงประโยชน์ต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น ประโยชน์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการสานิต

โดยรายละเอียดของความพร้อมด้านความสามารถในการรองรับที่เป็นส่วนประกอบ ตัววัด และ ขอบเขตการประเมินสามารถแสดงได้ตามตารางที่ 2.2 (PMI, 2014)

ตารางที่ 2.2 ความพร้อมด้านความสามารถในการรองรับที่เป็นส่วนประกอบ ตัววัด และ ขอบเขตการประเมิน
การประเมิน

ส่วนประกอบ (Elements)	ตัววัด (Judge)	ขอบเขตการประเมิน (Scope Assessment)
คน (People)	<ul style="list-style-type: none"> ● ความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะ (Knowledge/Skills/Abilities) ● ประสบการณ์ (Experience) ● ความพร้อมใช้งาน (Availability) ● โครงสร้างองค์กร (Organizational structures) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้ปฏิบัติ (Implementers) ● ผู้สนับสนุน (Sponsors) ● ผู้บริหาร (Managers) ● บุคลากรที่ได้รับผลกระทบ (Impacted staff) ● ผู้เป็นหุ้นส่วน (Partners)
กระบวนการ (Processes)	<ul style="list-style-type: none"> ● ความคุ้นเคย (Familiarity) ● ความซับซ้อน (Complexity) ● ความชัดเจนและการประสานงาน (Boundary clarity and coordination) ● การมีบทบาทที่ชัดเจน (Role clarity) ● ความสอดคล้องในการใช้งาน (Consistency of use) ● ความมีประสิทธิภาพ (Efficacy) ● ทักษะทั่วทั้งองค์กร (Skills across organization) 	<ul style="list-style-type: none"> ● การตัดสินใจ (Decision making) ● กลุ่มกิจกรรม (Portfolio) ● โปรแกรม การบริหารโครงการ (Program Project management) ● การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) ● การพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือวัด (Strategy development and measurement) ● การสื่อสาร (Communication)
เทคโนโลยี (Technology)	<ul style="list-style-type: none"> ● ความคุ้นเคย (Familiarity) ● ประสบการณ์ (Experience base) ● ความชำนาญ (Expertise) ● ความพร้อมใช้งาน (Availability) ● เป้าหมายที่ต้องการ (Targeted need) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ซอฟต์แวร์/ฮาร์ดแวร์ (Software/hardware) ● แบนด์วิดท์ (Bandwidth) ● ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical experts)
ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resources)	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเพียงพอ (Adequacy) ● ความพร้อมใช้งาน (Availability) 	<ul style="list-style-type: none"> ● การเงิน (Financial) ● พื้นที่ (Space) ● อุปกรณ์ (Equipment)
ระบบภายในองค์กร (Organizational systems)	<ul style="list-style-type: none"> ● ความมีประสิทธิภาพ (Efficacy) ● การสนับสนุนเป้าหมายปัจจุบัน (Supportive of current goals) 	<ul style="list-style-type: none"> ● รางวัล (Rewards) ● ความโปร่งใส น่าเชื่อถือ (Accountability) ● การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge transfer)

2. ความพร้อมด้านความมุ่งมั่น (Commitment) หมายถึง การทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในตลาด ความต้องการในการแข่งขัน ความซับซ้อนและความผันผวนของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ความมุ่งมั่นยังหมายถึง คุณค่าขององค์การที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของผู้นำ/ผู้สนับสนุน โดยความมุ่งมั่นจะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการแปลงสภาพคือสิ่งที่จำเป็น เป็นสิ่งที่เหมาะสมสำหรับองค์การและจะได้รับการสนับสนุนสู่ความสำเร็จ ความมุ่งมั่นจะมีอิทธิพลสูงต่อวัฒนธรรมและการขับเคลื่อนความสามารถในการรองรับ

Weiner (2009) แสดงให้เห็นว่าความมุ่งมั่นในการแปลงสภาพนั้นถูกมองในมิติของ “การเป็นสมาชิกขององค์การในการติดตามการดำเนินการที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง” การแก้ไขการดำเนินงานร่วมกันนี้มีความสำคัญในการประเมินความมุ่งมั่น นอกเหนือไปจากพลังของผู้สนับสนุนในการดำเนินการเพียงลำพัง การประเมินความมุ่งมั่นจะให้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นเกี่ยวกับการวัดความเชื่อมั่นที่สำคัญในความสามารถขององค์การที่จะนำความสามารถในการรองรับขององค์การไปใช้กับเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้

การประเมินความพร้อม ควรทดสอบการแก้ไขปรับปรุงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ผู้นำระดับสูงถึงผู้จัดการสายงานที่จะต้องทำให้สามารถทำงานได้ตลอดเวลาตลอดจนหุ้นส่วนภายนอก ผู้ส่งมอบและพนักงานที่จะต้องทำงานในระหว่างและหลังการดำเนินการแปลงสภาพ

โดยรายละเอียดของความพร้อมด้านความมุ่งมั่นในส่วนที่เป็นส่วนประกอบและขอบเขตของคำถามเพื่อการประเมินสามารถแสดงได้ตามตารางที่ 2.3 (PMI, 2014)

ตารางที่ 2.3 ส่วนประกอบและขอบเขตของคำถามเพื่อการประเมินความสามารถของความพร้อมด้านความมุ่งมั่น

ส่วนประกอบ (Elements)	ขอบเขตคำถาม (Question Scope)
ความสอดคล้องกับคุณค่า (Value Alignment)	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงนั้นสนับสนุนหรือส่งเสริมความสามารถขององค์การในการดำเนินงานบนพื้นฐานของชื่อเสียงที่มีอยู่หรือไม่ ● การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เพียงสอดคล้องกับกฎหมายเท่านั้น แต่ยังมีการดำเนินการที่เป็นไปอย่างมีจริยธรรมด้วยหรือไม่ ● การเปลี่ยนแปลงนั้นปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างยุติธรรม (เช่น ลูกจ้าง พนักงาน คู่ค้า หน่วยงานกำกับดูแล ฯลฯ)
ความเกี่ยวพัน (Involvement)	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และสามารถกำหนดได้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีการปฏิบัติอย่างไรและจะมีการวัดความสำเร็จได้อย่างไร ● ผู้ที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะได้รับประโยชน์ทั้งในลักษณะแบบส่วนตัวหรือแบบกลุ่ม หากการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จหรือไม่? ● ผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรงแต่อาจมีอิทธิพลต่อส่วนที่เกี่ยวข้อง (เช่น สภาพแรงงาน กลุ่มการค้า) หรือไม่
ความเกี่ยวพัน (Involvement)	<ul style="list-style-type: none"> ● ความมั่นใจเกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับในองค์การหรือไม่ และบุคลากรสามารถเสนอวิธีการที่มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ในการส่งมอบการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการหรือไม่
คน (People)	<ul style="list-style-type: none"> ● ความมั่นใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบต่อความสามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จมีหรือไม่ ● ความมั่นใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมว่ามีความหมายต่อการเปลี่ยนแปลงมีหรือไม่และมีการปฏิบัติอย่างไร ● ความมั่นใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบต่อความสามารถในการทำงานได้สำเร็จในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมีหรือไม่
เวลา (Time)	<ul style="list-style-type: none"> ● คนมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติ การถ่ายโอน/บูรณาการ และการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว มีเวลาเพียงพอในช่วงเวลาที่ต้องการหรือไม่ ● มีการจัดลำดับความสำคัญอื่น ๆ หรือประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะพบ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงความสามารถของบุคคลในการยอมรับในเวลาที่ต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ● การเปลี่ยนแปลงขององค์การหรือการเปลี่ยนแปลงพนักงาน สามารถเปลี่ยนแปลงความคนที่เหมาะสมในเวลาที่ต้องการหรือไม่

ตารางที่ 2.3 ส่วนประกอบและขอบเขตของคำถามเพื่อการประเมินความสามารถของความพร้อมด้านความมุ่งมั่น (ต่อ)

ส่วนประกอบ(Elements)	ขอบเขตคำถาม (Question Scope)
ทักษะ (Skill)	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความเข้าใจในบุคลากรทุกระดับขององค์กรหรือไม่ว่า ความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ / ทักษะ/ ความสามารถ คือสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ● มีความเข้าใจที่ชัดเจนและถูกต้องหรือไม่ว่า จะสามารถพัฒนาทักษะนี้ได้ดีที่สุดและต้องเสียค่าใช้จ่ายไต่บ้าง? มีวิธีการการแก้ไขหรือไม่ ● มีความเข้าใจในบุคลากรทุกระดับขององค์กรหรือไม่ว่า บุคลากรคือสมรรถนะและพร้อมที่จะพัฒนาความรู้ / ทักษะ / ความสามารถเหล่านี้หรือไม่
การรับรู้ในคุณค่า (Perceived Value)	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความมั่นใจหรือไม่ว่าการเปลี่ยนแปลง จะเปิดโอกาสที่เป็นจริงและสามารถรักษาคุณค่าสำหรับองค์กรไว้ได้ ● มีความเชื่อหรือไม่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น ● มีความเชื่อหรือไม่ว่า การเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร ทุนส่วน พนักงานและลูกค้า

3. ความพร้อมด้านวัฒนธรรม (Culture) หมายถึง คุณค่า บรรทัดฐานที่ใช้ร่วมกัน ความเชื่อ การปฏิบัติและพฤติกรรมทางสังคมขององค์กร โดยไม่คำนึงถึงสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยนแปลงในความพยายามและวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยวัฒนธรรมจะเป็นตัวขับเคลื่อนระดับความมุ่งมั่นและความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าการแปลงสภาพนั้นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นในการประเมินความพร้อมด้านวัฒนธรรมต้องพิจารณาขอบเขตในมิติที่สำคัญ (ตารางที่ 2.4) ดังนี้

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบและขอบเขตการประเมินความพร้อมด้านวัฒนธรรม

ส่วนประกอบ (Elements)	องค์ประกอบ (Components)	ขอบเขต (Scope)
คุณค่า (Values)	ความน่าเชื่อถือเป็นสิ่งที่มี ความสำคัญ ในการประเมินความ น่าเชื่อถือ คุณค่าที่ประเมินคือ:	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเคารพ: ระดับที่ทุกคนในองค์กรได้รับความสำคัญและได้รับการยอมรับในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ● ความโปร่งใส: ระดับของความซื่อสัตย์และการสื่อสารอย่างเปิดเผยในองค์กร ● ความรับผิดชอบ : ระดับความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียม ● ความสอดคล้อง: ระดับที่การกระทำและความต่อเนื่องที่ปราศจากความขัดแย้ง
	การทำงานร่วมกัน คือ คุณภาพ ขององค์การที่จะรวมตัวกันเพื่อบ่ม สู่เป้าหมายด้วยความไว้วางใจ ประเมินโดยพิจารณาจาก:	<ul style="list-style-type: none"> ● การประสานงาน : ความสามารถขององค์กร รวมถึงพันธมิตรภายนอกเพื่อการทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร และความสามารถในการปรับขอบเขต การดำเนินงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นในการ แสวงหาเป้าหมาย ● การทำงานร่วมกัน: ระดับของความพึงพอใจของ องค์กรและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพใน กลุ่มข้ามสายงานโดยมีเป้าหมายเพื่อการค้นหา นวัตกรรมที่แปลกใหม่ ● การสื่อสารที่เปิดกว้าง :ระดับของการสื่อสาร อย่างตรงไปตรงมาและเป็นประโยชน์ทุกส่วนงาน
	การแบ่งปันร่วมกัน คือ การสร้าง ความสนใจและการสร้างความ ไว้วางใจและการรวมตัวกัน ในการ	<ul style="list-style-type: none"> ● ลำดับความสำคัญที่ใช้ร่วมกัน: องค์กรพัฒนา ข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญต่อการร่วมกันในการ ใช้ทรัพยากรและการสนับสนุน

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบและขอบเขตการประเมินความพร้อมด้านวัฒนธรรม (ต่อ)

ส่วนประกอบ (Elements)	องค์ประกอบ (Components)	ขอบเขต (Scope)
	พิจารณาการแบ่งปันการประเมิน ควรรวมถึง:	<ul style="list-style-type: none"> ● การตัดสินใจร่วมกัน : ระดับการตัดสินใจร่วมกัน ● การแบ่งปันความรู้ร่วมกัน : ระดับของความรู้และข้อมูลที่เป็นที่รู้จัก และสามารถใช้อย่างทั่วทั้งองค์การเพื่อการตัดสินใจ
	โครงสร้างและระบบ คือ วิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติ ซึ่งลักษณะของโครงสร้างและระบบที่ควรประเมิน ได้แก่ :	<ul style="list-style-type: none"> ● โครงสร้าง /ระบบการตัดสินใจ : ระดับที่โครงสร้างการตัดสินใจอย่างเป็นทางการที่เป็นระบบสอดคล้องกัน ● โครงสร้างองค์กร : ระดับของโครงสร้างอำนาจที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ● ข้อเสนอแนะ /โครงสร้างการแบ่งปัน/ระบบ : ความคิดเห็นและข้อมูลที่สามารถถูกป้อนกลับเข้าไปในกระบวนการสำหรับการนำไปใช้บูรณาการ ● ระบบการวัด: พฤติกรรมที่ขับเคลื่อน และระดับที่พฤติกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง
	นโยบาย เป็นแนวทางปฏิบัติของคนในองค์กร ประเมินนโยบายให้พิจารณาดังนี้:	<ul style="list-style-type: none"> ● ความจำเป็นขั้นต่ำ : นโยบายการปฏิบัติที่เป็นทางการหรือเป็นที่ยอมรับ ● ความเป็นธรรม : นโยบายมีความเป็นธรรมต่อมากหรือน้อยกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใด ● ความยืดหยุ่น : ความเข้มงวดและการปรับนโยบายตามสถานการณ์
	รางวัล คือ แรงจูงใจที่อาจสนับสนุนหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลง การประเมินด้านรางวัลพิจารณาจาก:	<ul style="list-style-type: none"> ● การชดเชย : ปัจจัยที่มีผลต่อการชดเชย เช่น โบนัส ค่าคอมมิชชั่น การชดเชยทั้งหมดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคลหรือมีระบบการชดเชยที่ผลักดันพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ● รางวัลที่ไม่ใช่เงินสด : ทำงานจากที่บ้าน การให้โอกาสที่มีคุณค่า ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงานหรือสภาพแวดล้อมขนาด /สิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ทำงาน ฯลฯ

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบและขอบเขตการประเมินความพร้อมด้านวัฒนธรรม (ต่อ)

ส่วนประกอบ (Elements)	องค์ประกอบ (Components)	ขอบเขต (Scope)
		<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบการปฏิบัติงาน : ประสิทธิภาพการประเมินลักษณะการประเมินพฤติกรรม ● ระบบการพัฒนา : พฤติกรรมและบรรทัดฐานที่ทำให้บุคคลมีคุณสมบัติพิเศษสำหรับการพัฒนา ● ความก้าวหน้า : ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการวางแผนการสืบทอดและการส่งเสริมความก้าวหน้า ● การรับรู้ : ระบบการรับรู้อย่างเป็นทางการ สิ่งที่ทำให้บุคคลได้รับการยอมรับในสังคม

จะเห็นได้ว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับวิธีการดำเนินการเพื่อเตรียมการการแก้ไขปัญหาขององค์การ การประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการรองรับที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อความสำเร็จในการแปลงสภาพองค์การ

ดังนั้นการศึกษาแนวคิดด้านความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การ จะนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต่อไป

7.2.6 กระบวนการแปลงสภาพองค์การ

การแปลงสภาพองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การประเภทหนึ่ง ดังนั้นในกระบวนการแปลงสภาพองค์การ สามารถดำเนินการแปลงสภาพได้ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ (Lewin, 1951 Cited in Robbins & Coulter, 2003)

1. ระยะเตรียมการแปลงสภาพองค์การ (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่องค์การหรือมหาวิทยาลัยต้องยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างความตระหนัก มีการประเมินศักยภาพของตนเอง มีการดำเนินการเตรียมวางแผน วิธีการ เพื่อเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

2. ระยะดำเนินการ (Transforming) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงาน วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนและการดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ เช่น การจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะใหม่ในการทำงาน การสรรหาบุคลากร การปรับโครงสร้าง การพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของบุคลากร

3. ระยะรักษาสภาพใหม่ (Refreezing) เป็นระยะที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือมหาวิทยาลัย โดยมีสิ่งที่ต้องพิจารณา คือ ประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพใหม่ และขั้นตอนที่ยังต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยการกระตุ้นบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยให้มีส่วนร่วมเรียนรู้ตลอดเวลา

Ackerman (1982) พัฒนาตัวแบบของ Beckhard & Harris (1987) ในกระบวนการแปลงสภาพองค์การ โดยเสนอว่ากระบวนการแปลงสภาพประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ 1) การทำความเข้าใจและยอมรับความต้องการการเปลี่ยนแปลงและโอกาสในการเปลี่ยนแปลง 2) การประเมินสถานการณ์ รวมถึงการประเมินขอบเขตการเปลี่ยนแปลง การสร้างความพร้อมและความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง 3) การออกแบบสถานะที่องค์การต้องการ เป็นขั้นตอนการสร้าง ความมุ่งมั่นและภาพรวมที่องค์การที่ต้องการ 4) การวิเคราะห์ผลกระทบ เป็นการตรวจสอบอย่างลึกซึ้งของผลกระทบขององค์การที่ต้องการในทุกมิติและทุกระดับขององค์การ ตลอดจนการประเมินผล 5) การจัดระเบียบและการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้จะดำเนินการการออกแบบกระบวนการการเปลี่ยนแปลง 6) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง 7) ทำให้องค์การใหม่เป็นทางการขึ้น เพื่อชื่นชมกับความสำเร็จ 8) ประเมินกระบวนการเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลง และ 9) ตรวจสอบและปรับปรุง

Tichy & Ulrich (1984) ได้เสนอขั้นตอนของการแปลงสภาพไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การวิเคราะห์เหตุการณ์ แรงกดดันของสภาพแวดล้อมหรือความต้องการภายในที่ก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 2) การแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำการแปลงสภาพ การสร้างวิสัยทัศน์องค์การในอนาคตที่ต้องการ 4) การระดมความมุ่งมั่น สมาชิกในองค์การในการยอมรับวิสัยทัศน์และภารกิจใหม่ และ 5) การทำให้ความคิดและวิสัยทัศน์ของการแปลงสภาพถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

Manganelli & Klein (1994) ได้พัฒนากระบวนการแปลงสภาพที่เรียกว่า “Rapid Re” โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 5 ระยะและประกอบด้วย 54 ขั้นตอน ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถบรรลุการปรับปรุงที่สำคัญโดยการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกระบวนการทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ วิธีการดังกล่าวประกอบด้วยการรวบรวมเทคนิคการจัดการจำนวนมากที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการกำหนดโอกาสและการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งขั้นตอน 5 ระยะเน้นตรรกะส่วนหนึ่งของการปรับโครงสร้างและสร้างผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนต่อไป ประกอบด้วย (1) การเตรียมการ (2) การกำหนดสิ่งที่แปลงสภาพ (3) การกำหนดวิสัยทัศน์ (4) การแก้ปัญหา การออกแบบทางเทคนิคและสังคม (5) ดำเนินการแปลงสภาพ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีการใช้เทคนิคการจัดการจำนวนมากเพื่อเร่งกระบวนการแปลงสภาพ

Anderson & Anderson (2010) ได้เสนอแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างครอบคลุมรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด โดยเรียกว่าการแปลงสภาพแบบ กระแสกระบวนการ (Transformation - Full Stream Process) โดยการแปลงสภาพเป็น กระบวนการที่ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีส่วนประกอบตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และ ปลายน้ำ ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะต้องได้รับการออกแบบและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพอย่าง ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้กระบวนการแปลงสภาพแบบกระแสกระบวนการแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอนต้นน้ำ (Upstream Change) ขั้นตอนนี้จะมุ่งเน้นเพื่อการวางแผนและการ วางรากฐานเพื่อความสำเร็จในการแปลงสภาพ เป็นขั้นตอนของการเตรียมการพัฒนากลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลง การระบุเงื่อนไขที่จำเป็น ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน และขั้นตอนนี้ เป็นโอกาสของผู้บังคับการในการสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นเอกภาพ ความ มุ่งมั่นและการสนับสนุนจากสมาชิกในองค์การอย่างมีส่วนร่วมตลอดการเปลี่ยนแปลง

2. ขั้นกลางน้ำ (Midstream Change) เป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นไปที่การออกแบบในสิ่ง ที่ องค์การต้องการหรือปรารถนา ทั้งนี้การออกแบบดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจน โดยการศึกษา ผลกระทบและในการดำเนินการขั้นตอนนี้จะต้องมีการจัดทำแผนอย่างมีส่วนร่วมและสามารถนำไป ปฏิบัติได้จริง การตัดสินใจในการออกแบบโครงสร้าง ระบบ นโยบายต่างๆ การประเมินและสร้าง ความพร้อมในปัจจัยที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมการและสนับสนุนองค์การให้สามารถ นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ขั้นตอนปลายน้ำ (Downstream Change) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการตาม การวางแผนกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด การเรียนรู้ การฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในสถานะใหม่ ภายหลังการเปลี่ยนแปลง การสร้างแนวปฏิบัติใหม่ ตลอดจนการฉลองความสำเร็จเมื่อการ เปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

การศึกษาแนวคิดการแปลงสภาพองค์การเป็นการศึกษาถึงองค์ประกอบและ กระบวนการในการแปลงสภาพองค์การซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดแนวทางในการแปลงสภาพ องค์การของมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตลอดจนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนปัจจัยที่เป็น องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการแปลงสภาพองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 แนวคิดการประเมินกระบวนการในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อการแปลงสภาพองค์การ

การแปลงสภาพองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ซับซ้อน ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ เชิงกระบวนการเพื่อการพัฒนาขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการแปลงสภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการบริหารจัดการด้านคุณภาพองค์การเป็นแนวทางที่เน้นการจัดการกระบวนการ (Process-Oriented) ดังเกณฑ์การประเมินคุณภาพในต่างประเทศ อาทิ รางวัลคุณภาพของสหภาพยุโรป European Quality Award: EQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ ของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) สำหรับประเทศไทย ได้แก่ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในขณะเดียวกันในหลายภาคส่วนของประเทศไทย ได้นำเอาเกณฑ์ Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCFPE) ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์การให้มีความโดดเด่นอย่างเป็นเลิศ มาใช้ในการพัฒนาเกณฑ์บริหารจัดการองค์การให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด อาทิ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกณฑ์การพัฒนากุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นต้น (Baldrige Performance Excellent Program, 2013; สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2558; สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562)

การพัฒนาคุณภาพองค์การเชิงกระบวนการทั้งในระดับสากลและระดับประเทศดังกล่าวข้างต้น จะช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนสามารถเสนอแนะแนวทางวิธีการที่สถาบันสามารถปรับปรุง พัฒนาระดับ (Band) หรือวุฒิภาวะ (Level of maturity) ในระดับที่สูงขึ้นโดยผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า ADLI และ LeTCI (Radziwill & Wingate, 2010; Enquist et al., 2015)

1. ADLI เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดหรือกำหนดระดับการพัฒนากุณภาพขององค์การ ทำให้องค์การทราบถึงแนวทางและโอกาสในการพัฒนา ซึ่งองค์การจะต้องจัดทำแผนการพัฒนา (Quality Improvement Plan) เพื่อขยับระดับ (Band) พัฒนาการขององค์การตามคู่มือที่อยู่ในเครื่องมือ ทั้งนี้ในการพัฒนาองค์การอาจต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการโดยการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานเพื่อให้ผลของการพัฒนาออกมาอย่างเป็นรูปธรรม โดยรายละเอียดของการพัฒนาตามเครื่องมือ ADLI มีดังนี้

1.1 แนวทาง (Approach: A) หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุเป้าหมาย มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยแนวทางนั้นต้องสามารถดำเนินการซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือได้ ทั้งนี้ลักษณะของแนวทางจะต้องครอบคลุม ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย (Goal) การวางแผน (Plan) และแผนการประเมินติดตามผล (Assessment Plan) การดำเนินการในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1) มีการวางแผนการดำเนินการ โดยอาศัยข้อมูลความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องและนำมากำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ระบุกรอบระยะเวลาและกำหนด

ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากวัตถุประสงค์ มีการกำหนดแผนการติดตามประเมินผลในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

1.2 การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment :D) หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมในทุกหน่วยงาน ขั้นตอนนี้มีการดำเนินการ คือ 1) ดำเนินงานตามแผนงานและขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องและครบถ้วน 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบดำเนินการตามที่กำหนดทุกคน 3) บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจและไม่ทอดทิ้งทุกคน

1.3 การเรียนรู้ (Learning: L) หมายถึง การพัฒนาปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยมีการดำเนินการดังนี้ 1) มีการติดตามประเมินผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ มีการดำเนินการประเมินผลลัพธ์โดยการเทียบกับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดทั้งในระหว่างการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนการนำผลที่ได้ไปปรับปรุงงาน 2) ดำเนินการสรุปเป็นบทเรียนและการนำบทเรียนไปสร้างเป็นนวัตกรรมเพื่อให้องค์การมีความเป็นเลิศ เช่น มีวิธีการใหม่ เป็นขั้นตอนใหม่ เป็นต้น ซึ่งเป็นการแก้ไขปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด และต่อเนื่อง 3) มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

1.4 การบูรณาการ (Integration: I) หมายถึง การใช้แนวทาง ตัวชี้วัด สารสนเทศ การวิเคราะห์ระบบปรับปรุงที่เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์องค์การได้อย่างสอดคล้อง โดยมีการดำเนินการดังนี้ 1) การจัดการกระบวนการ ได้แก่ กำหนดเป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน การประเมินผลลัพธ์ และการเรียนรู้เพื่อการปรับปรุง มีความสอดคล้องกัน 2) กระบวนการของระบบ ได้แก่ ตัววัด การประเมิน และการปรับปรุงกระบวนการเป็นไปอย่างบูรณาการและส่งเสริมกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง 3) มีแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องและมุ่งสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. LeTCI เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดและรายงานผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์การ โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือดังนี้

2.1 ระดับผลการดำเนินงาน (Level: Le) การพิจารณาถึงผลการดำเนินงานขององค์การว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ไว้ ทั้งนี้ผลลัพธ์จะต้องนำไปสู่ความสำเร็จในวิสัยทัศน์ที่เป็นทิศทางขององค์การ

2.2 แนวโน้ม (Trend: T) คือ การพิจารณาระดับการพัฒนาขององค์การโดยดูแนวโน้มของผลการประกอบการว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้นหรือแย่ลง โดยมีกระบวนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี เพื่อประกอบการพิจารณา

2.3 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Comparison: C) คือ การนำข้อมูลของคู่แข่งมาเปรียบเทียบเพื่อองค์การสามารถระบุตำแหน่งทางการตลาดและช่องว่าง (GAP) กับคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถวางแผนเพื่อปิดช่องว่างทางการแข่งขันได้ ทั้งนี้การเปรียบเทียบจะดำเนินการ

เปรียบเทียบกับองค์การที่มีขนาดใกล้เคียงกันในขอบเขตการดำเนินงานที่หลากหลาย โดยพิจารณาถึงสถานะความเป็นผู้นำ ซึ่งหากองค์การเป็นผู้นำในพันธกิจที่ดำเนินการจะแสดงให้เห็นว่าองค์การมีระดับการพัฒนาที่สูงขึ้น

2.4 การบูรณาการ (Integration: I) คือ การรายงานผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์การ การจัดทำผลการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนขององค์การ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตโดยใช้ข้อมูลและวิธีวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือตามหลักวิชาการเพื่อแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินงาน ซึ่งอันจะนำไปสู่การจัดทำแผนปรับปรุงองค์การเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนจะใช้เครื่องมือ ADLI ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดหรือกำหนดระดับการพัฒนาการขององค์การ ทำให้มหาวิทยาลัยทราบถึงแนวทางและโอกาสในการพัฒนาและเพื่อให้กระบวนการแปลงสภาพสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตอนที่ 8 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

8.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ความหมายโดยทั่วไป คือ วิธีดำเนินงานที่เป็นต้นแบบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดย ในทางสังคมศาสตร์รูปแบบที่นำมาพิจารณาจึงเป็นในลักษณะของข้อความเชิงนามธรรมที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่สนใจเพื่อนำมาใช้ในการนิยามลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติ ต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่าย โดย “รูปแบบ” ในคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่ใช้มี 2 คำได้แก่ คำว่า Model และ Paradigm ซึ่งสังัด อุทราพันธ์ (2530) ได้อธิบายว่า ทั้ง 2 คำ มีการนำไปใช้ที่แตกต่างกัน โดยคำว่า Model จะใช้กับทฤษฎีหรือสิ่งที่เกิดขึ้นครั้งแรก แต่หากเป็นการนำไปประยุกต์ใช้หรือดัดแปลงจากของเดิมจะใช้คำว่า Paradigm แต่ในปัจจุบัน นิยมใช้คำว่า Model ซึ่งหมายถึง รูปแบบ

พจนานุกรมของ Webster's New World Dictionary of the American Language ((1970ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ โดยแบ่งออกได้ 4 ลักษณะได้แก่ 1) แบบจำลองที่ลอกเลียนโดยการย่อส่วนจากตัวต้นแบบที่เป็นของจริง เช่น แบบสมมุติ หุ่นจำลอง หุ่นขี้ผึ้ง 2) บุคคลหรือสิ่งของ ที่ได้รับการยอมรับและได้กำหนดให้เป็นระดับมาตรฐานของความยอดเยี่ยม 3) แนวทางหรือแบบแผน 4) บุคคลที่เป็นแบบให้ศิลปินหรือช่างภาพ หรือนางแบบที่แสดงการสวมใส่เครื่องแต่งกาย

โดยรูปแบบ ยังสามารถใช้คำที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น ต้นแบบ ตัวแบบ แบบจำลอง และการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนารูปแบบต่างๆ นั้น มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

Smith et al., (1980) รูปแบบ หมายถึง การทำให้มีขนาดที่เล็กลง เพื่อให้เข้าใจในข้อเท็จจริง ที่เป็นปรากฏการณ์ พฤติกรรมต่างๆ โดยมีการจัดวางให้เข้าใจง่ายคล้ายตัวแทนความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมด

Bardo & Hartman (1982) รูปแบบ หมายถึง การพัฒนาบางสิ่งขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยไม่มีข้อกำหนดแน่นอนตายตัวของรายละเอียดหรือองค์ประกอบ ขึ้นอยู่กับสิ่งที่พบหรือวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนาแบบนั้นๆ

Stoner & Winkle (1986) รูปแบบ หมายถึง แผนผัง แผนภูมิ หรือหุ่นจำลอง ซึ่งมีลักษณะการจำลองสภาพความเป็นจริงของสภาวะการณ์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

Steiner (1998) ได้ให้นิยาม รูปแบบว่าหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบสิ่งใดอย่างหนึ่ง

ทิตินา แคมมณี (2545) ให้คำจำกัดความว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมทางความคิด ส่วนที่เป็นนามธรรมจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างทางความคิดที่แสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษาหรือสิ่งที่บุคคลใช้ในการหาคำตอบและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ

จากนิยามของนักวิชาการเกี่ยวกับรูปแบบ สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความคิดที่แสดงองค์ประกอบที่สำคัญต่างๆ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น

8.2 ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเทียบ (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้การเทียบเคียงเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมสู่การสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม โดยใช้หลักการเทียบเคียงในโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะข้อมูลที่มีอยู่ โดยองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปทดสอบข้อมูลได้

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรือการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบที่ใช้สัญลักษณ์สมการทางคณิตศาสตร์เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวประกอบหรือตัวแปร

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความ โดยอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว นำมาแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปร ซึ่งสามารถทดสอบได้

ดังนั้น รูปแบบที่นำมาใช้อธิบายในปรากฏการณ์ทางสังคมหรือสามารถนำไปใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ควรมีลักษณะที่เป็นประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรแต่ละตัวหรือองค์ประกอบที่สามารถนำไปสู่การทำนายผล และ 2) สามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์หรือสามารถอธิบายลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน และสามารถพยากรณ์และอธิบายปรากฏการณ์ซึ่งนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่

8.3 การสร้างและพัฒนารูปแบบ

8.3.1 การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ เป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่นำเสนอ เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไร (Steiner, 1998; Keeves, 1988)

Keeves (1997) ได้เสนอว่าการนำรูปแบบไปใช้ให้ได้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ความสามารถที่รูปแบบพยากรณ์ผลได้ ความสามารถในการขยายความผลจากการพยากรณ์ได้มากขึ้นซึ่งนำไปสู่การเกิดแนวคิดหรือองค์ความรู้ใหม่ ดังนั้นในการพัฒนารูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะต้องทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และนำข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บมาดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องในองค์ประกอบของรูปแบบ การจัดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบที่มีความชัดเจนเพื่อนำไปสู่การสรุปผลที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่การวิจัยมุ่งหวังอย่างปราศจากข้อสงสัย นอกจากนี้ Eisner (1976) เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริงจำเป็นต้องมีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบและมีการประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริงด้วย

มียากาวะ (2550) เสนอการสร้างโมเดลว่า เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสังคมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยอาจไม่ทำการศึกษาปรากฏการณ์เรื่องนั้นโดยตรงก็ได้ แต่สามารถศึกษาโดยวิธีการสร้างโมเดลเพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่สนใจศึกษา ทั้งนี้โมเดลที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมจะต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ 1) สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษาและ 2) สามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง โดยคุณสมบัติของโมเดล

ทั้ง 2 ประการนี้ มีข้อสังเกตที่เป็นลักษณะขัดแย้งในตัวเองกล่าวคือ หากการสร้างโมเดลให้สอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์มากเท่าใด โมเดลจะมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นซึ่งส่งผลทำให้การนำโมเดลไปใช้มีความยุ่งยาก ในทางตรงกันข้าม หากมีการนำเอาโมเดลไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ การเขียนโมเดลให้มีลักษณะง่าย ส่งผลให้โมเดลจะไม่ค่อยสอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งทำให้การนำโมเดลไปใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัด ทั้งนี้ จุดมุ่งหมายที่สำคัญการสร้างโมเดล คือ เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบโมเดลนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นโมเดลที่สร้างขึ้นจะต้องมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ส่วนใหญ่จะทดสอบโมเดลด้วยวิธีการทางสถิติ การสร้างโมเดล การเก็บรวบรวมข้อมูล และการทดสอบโมเดลเป็นกิจกรรมที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากโครงสร้างของโมเดลจะเป็นตัวกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จะนำไปใช้ทดสอบโมเดล โดยผลของการทดสอบโมเดลจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธโมเดลนั้น

นอกจากนี้ Keeves (1988) ได้กล่าวถึงหลักการในการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ ซึ่งจะต้องสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องนั้น

8.3.2 การพัฒนารูปแบบ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) ได้ให้ความหมายของพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบ (Model Development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ตลอดจนการทดสอบรูปแบบให้มีคุณภาพจะนำไปสู่สถานการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย นอกจากนี้การพัฒนารูปแบบนี้แน่นอนจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป โดยทั่วไปการพัฒนารูปแบบสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ(Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ทั้งนี้ รายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

การสร้างรูปแบบ (Model) จะไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนว่า ต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจาก 1) การศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน 2) หาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา 3) ดำเนินการสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และ 4) นำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบและประเมินผลหาคุณภาพของรูปแบบ กล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ

การศึกษาแนวคิดรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ เป็นการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาแบบแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่จะนำไปสู่การแปลงสภาพองค์การที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ และการวางแผนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชน (วิทวัส สัตยารักษ์, 2552) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 1) ด้านความเป็นนานาชาติ 2) ด้านองค์การแห่งการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการรับรู้ชื่อเสียง 4) ด้านอัตลักษณ์ 5) ด้านวัฒนธรรมองค์การ 6) ด้านสัมพันธภาพ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาพัฒนากลยุทธ์การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชน โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนาประกอบไปด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการการสร้างแบรนด์ 2) การจัดตั้งคณะกรรมการสร้างแบรนด์ 3) โครงการสร้างแบรนด์ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ และการโฆษณาทั้งภายใน และภายนอกองค์การ 4) การสร้างแบรนด์ร่วมกับหน่วยงานภายนอก 5) การพัฒนาเครือข่ายและสร้างแบรนด์ผ่านสื่อมวลชน 6) โครงการสำรวจความคิดเห็นและประเมินการรับรู้แบรนด์ และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินแบรนด์ 7) การจัดทำคู่มือการสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (นพวรรณ บุญธรรม, 2553) โดยความสำเร็จที่จะนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยมาจากปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย วัฒนธรรมองค์การที่มีอิสระทางวิชาการ สภาพแวดล้อมและสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการผลิตผลงานวิจัย เช่น งบประมาณ อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือในการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จสูงสุด คือ การมีอาจารย์และนักศึกษาที่มีศักยภาพในการทำวิจัย มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ ที่สำคัญที่สุดคือ การมีแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่นำทางสู่การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย นอกจากนี้สภาพปัจจุบันและความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ขาดแคลนอาจารย์ที่ทำวิจัยทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ไม่มีระบบจูงใจส่งเสริมอาจารย์ให้ทำวิจัยโดยเฉพาะกับผู้ที่มีความสามารถด้านวิจัยสูง ทำให้

การเผยแพร่ผลงานและการนำไปใช้ประโยชน์มีน้อย การทำวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นการดำเนินงานตามพันธกิจและถูกผลักดันให้ดำเนินการสู่มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถลงทุนในเรื่องระบบฐานข้อมูลวิจัยเพื่อการสืบค้นได้เช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐ เนื่องจากมีงบประมาณที่จำกัด จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมโดยวางแผนกลยุทธ์เชิงบูรณาการเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางการวิจัยที่ชัดเจนก่อนจึงจะสามารถจะพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย นอกจากนี้กลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย คือ V-A-L-U-E ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์วิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ (Vision Creatively) 2) กลยุทธ์สู่การรับรองคุณภาพและคุณค่างานวิจัย (Accreditation on Quality) 3) กลยุทธ์ผลิตผลงานและการใช้ประโยชน์ (Utility of Research) 4) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายและความร่วมมือด้านวิจัย (Linkage and Network) 5) กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Efficiency of Management)

แนวทางการพัฒนาภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย (อริสรา บุญรัตน์, 2557) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านนวัตกรรมของหลักสูตร 2) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 3) ด้านความคุ้มค่าทางวิชาการ 4) ด้านคุณภาพบัณฑิต และ 5) ด้านความเป็นนานาชาติ ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านนวัตกรรมของหลักสูตร ต้องมีองค์การทางวิชาชีพรองรับและผู้เรียนสามารถนำไปต่อยอดในระดับที่สูงขึ้นได้ และมหาวิทยาลัยต้องจัดหลักสูตรตามสภาพจริง โดยมีความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลเพื่อเอื้อให้กับผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์สามารถกู้ยืมได้ 2) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการเรียนการสอน การผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพออกสู่สังคม การช่วยเหลือสังคมโดยการสร้างจิตสำนึกสนับสนุนทุนการศึกษาแก่เด็กด้อยโอกาสให้ได้รับความรู้เพื่อไปพัฒนาชุมชนบ้านเกิดต่อไป 3) ด้านความคุ้มค่าทางวิชาการ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบัณฑิต เช่น มีความเชี่ยวชาญพิเศษ มีทักษะทางวิชาชีพที่สามารถนำไปประกอบอาชีพได้จริง พัฒนาศักยภาพของอาจารย์ตามศาสตร์ที่ถนัด เพื่อนำความรู้ไปพัฒนาผู้เรียนต่อไป 4) ด้านคุณภาพบัณฑิต คุณภาพวิชาการควบคู่กับคุณธรรม - จริยธรรม ส่งเสริมทักษะทางวิชาชีพให้กับบัณฑิตตั้งแต่เรียนอยู่ปี 1 การได้งานทำของบัณฑิตในสถานประกอบการที่มีชื่อเสียง และความพึงพอใจของสถานประกอบการในการรับบัณฑิตเข้าไปทำงาน และ 5) ด้านความเป็นนานาชาติ การสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติในมหาวิทยาลัย เน้นสื่อการเรียน - การสอนที่สอดแทรกภาษาต่างประเทศในทุกรายวิชา มีหลักสูตรระยะสั้น (Short Course) ที่รองรับนักศึกษาชาวต่างชาติ และสามารถโอนหน่วยกิตการเรียนได้จริง และให้ทุนแลกเปลี่ยนแก่นักศึกษา อาจารย์ เพื่อสร้าง MOU ระหว่างมหาวิทยาลัยในไทยและมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

แผนที่นำทางสำหรับมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก (ลักษณะสมานสิทธิ์, 2558) สำหรับแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยระดับโลก จะมีงานวิจัยที่เป็นนวัตกรรมโดดเด่น ได้รับการยอมรับเป็นผู้นำด้านการวิจัยระดับโลก มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการวิจัยเป็นฐานในทุกสาขาวิชา มีผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการดำเนินกิจการเพื่อสังคม ส่วนสภาพปัจจุบันและความพร้อมของมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติของไทย พบว่า ในด้านที่มีความพร้อมในระดับมาก ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านผู้บริหาร ด้านคณาจารย์ นักวิจัย นักศึกษา และความเป็นนานาชาติ และด้านเครือข่ายความร่วมมือ ส่วน ด้านที่มีความพร้อมระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการจัดหารายได้และงบประมาณ และด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ ในส่วนการดำเนินการที่ยังเป็นส่วนน้อย ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้นที่มีเพียงกองทุนเฉพาะกิจต่าง ๆ และการระดมทุนจากศิษย์เก่า เป็นต้น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นการดำเนินงานในสาขาวิชาที่เป็นจุดแข็งและเป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้นักศึกษามีความเป็นเลิศ และการดำเนินการจัดหารายได้ที่ยั่งยืนจากการสร้างงานวิจัยและการบริการวิชาการร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนการวิเคราะห์ช่องว่างของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่า มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติของไทยยังมีช่วงห่างจากมหาวิทยาลัยระดับโลกในหลายด้าน เช่น จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ จำนวนครั้งที่ได้รับการอ้างอิง จำนวนครั้งการอ้างอิงต่อผลงาน คำนี้นักการอ้างอิง และการตีพิมพ์ผลงานวิจัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก สำหรับองค์ประกอบของแผนที่นำทางสำหรับมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติของไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ภายในกรอบระยะเวลา 10- 15 ปี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ด้านการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือทั้งระดับประเทศและต่างประเทศ 2) ด้านการคัดเลือกและพัฒนาคณาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาให้มีศักยภาพและความรู้ความสามารถด้านการวิจัย มีสมรรถนะในการปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งอนาคต 3) การสร้างความเชื่อมโยงด้านการวิจัยกับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริการวิชาการเพื่อสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล และ 4) ด้านการสร้างกลไกระบบธรรมาภิบาลและบริหารจัดการ

ต้นแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (เสาวภา เมืองแก่น, 2560) มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) มิติด้านการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในส่วนของการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามภารกิจหลักของการอุดมศึกษา (2) มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้นำเชิงบริหารจัดการ (3) มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการคัดเลือกสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร (4) มิติด้านวัฒนธรรมองค์การในส่วน of วัฒนธรรมองค์การทางความคิด วัฒนธรรมองค์การทางพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การทางวัตถุ (5) มิติด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางเป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ การแสวงหาและการสร้าง การกลั่นกรองความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ และ (6) มิติด้านการจัดการเทคโนโลยีในส่วน of โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ต้นแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ต้องมีองค์ประกอบข้างต้นทั้งหมดเป็นหลักและมุ่งเสริมสร้างความ เป็นเลิศทางด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นอัตลักษณ์ เอกลักษณ์เฉพาะให้โดดเด่น ความเป็นเลิศ มาจากการมีเครือข่าย การแสวงหาพันธมิตร เพื่อสนับสนุนงานวิชาการ บริการวิชาการ และมุ่งพัฒนางานวิจัย การสร้างนวัตกรรม เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล

ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ (อริรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง, 2560) โดยแนวคิดและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงประกอบการมี กระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์การและการบริหารจัดการ การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กรและการกำกับมหาวิทยาลัย 2) ความสามารถขององค์กร 3) การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ 4) การเตรียมความพร้อมและสนับสนุนเพื่อผู้ประกอบการ 5) ความสัมพันธ์เพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนภายนอก 6) ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย และ 7) การวัดผลกระทบเชิงประกอบการของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความเข้าใจในการประกอบการ การมีต้นแบบของการประกอบการที่ดี ความร่วมมือภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาการประกอบการ การมีวัฒนธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรเชิงประกอบการ การวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจ การมีกฎหมาย ระเบียบการปฏิบัติและข้อบังคับที่สนับสนุน และการมีโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ “E P I C” ได้แก่ สร้างการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education) สร้างหุ้นส่วน

แห่งคุณค่าร่วม (Shared Value Partnership) สร้างระบบนิเวศและนวัตกรรมผู้ประกอบการ (Ecosystem & Entrepreneurial Innovation) และ สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรเชิงประกอบการ (Entrepreneurial Organization Culture)

รูปแบบกลยุทธ์การตลาดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทางการตลาดของมหาวิทยาลัยเอกชน (โสภณ ปิยชาติ, 2561) มีองค์ประกอบทั้งหมดจำนวน 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวแปร ได้แก่ ด้านคุณลักษณะอาจารย์ผู้สอน ด้านช่องทางการให้ความรู้ ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านราคา ด้านกระบวนการในการให้บริการ ซึ่งองค์ประกอบที่ 1 เรียกว่า การตลาดมหาวิทยาลัยเอกชน ส่วนองค์ประกอบ ที่ 2 ประกอบด้วยตัวแปร ด้านความพึงพอใจของผู้เรียน ด้านผู้เรียนเพิ่มขึ้น ด้านแรงจูงใจ ด้านการรับรู้ ด้านทัศนคติ ด้านภาพลักษณ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งองค์ประกอบที่ 2 เรียกว่า ประสิทธิภาพทางการตลาดมหาวิทยาลัยเอกชน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องให้ความสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 2 และนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถแข่งขันได้ในตลาดทางการศึกษา



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต ตลอดจนวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรในการวิจัยแบ่งออกได้ 5 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ประชากรกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ
- 2) ประชากรกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเองตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ
- 3) ประชากรกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ กลุ่มผู้แทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิต
- 4) ประชากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำหรับการทดลองใช้เครื่องมือที่เป็นแบบประเมินศักยภาพความพร้อมมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
- 5) ประชากรกลุ่มผู้ให้การตรวจสอบและรับรองรูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาและการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้แบ่งออกได้ 5 กลุ่ม แต่ละกลุ่มใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Criterion-based selection) ได้แก่

1) กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำนวน 10 คน (ภาคผนวก ก ตารางที่ 1 ก) ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จาก

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษาที่เป็นที่ยอมรับประเทศ มีเกณฑ์คุณสมบัติ คือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ เคยดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งด้านนโยบาย การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในระดับกระทรวง ทบวง ได้แก่ อดีตคณะกรรมการการอุดมศึกษา อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

1.2 ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย มีเกณฑ์คุณสมบัติ คือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ เคยดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งด้านการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับเครือข่าย ได้แก่ นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และ คณะกรรมการบริหารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย จำนวน 2 คน

1.3 อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีเกณฑ์คุณสมบัติ คือ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือรองอธิการบดีด้านบริหารหรือวิชาการ จำนวน 2 คน

1.4 ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 4 คน

2) กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเองตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 8 คน (ภาคผนวก ก ตารางที่ 2 ข) ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) มีเกณฑ์คุณสมบัติ คือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา ในระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ ได้แก่

2.1 ประธานกรรมการหรือกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพระดับสถาบัน (Strategic Level) ASEAN University Network – Quality Assurance (AUN-QA) จำนวน 2 คน

2.2 ประธานกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพระดับสถาบัน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) จำนวน 2 คน

2.3 ประธานกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษากายนอกระดับสถาบัน (EQA) มีชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) หรือ สมศ. จำนวน 2 คน

2.4 ประธานกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษากายในสถาบัน (IQA) ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือ สกอ. และมีชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

3) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 6 คน **(ภาคผนวก ก ตารางที่ 3 ค)** โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติตามประเภทได้แก่

3.1 ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 2 คน

3.2 ผู้แทนองค์กรภาครัฐ จำนวน 2 คน และ

3.3 ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 2 คน

4) กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทดลองใช้เครื่องมือที่เป็นแบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จำนวน 1 สถาบัน โดยผู้ให้ข้อมูลมีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยระดับรองอธิการบดี จำนวน 2 คน **(ภาคผนวก ก ตารางที่ 4 ง)**

5) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินร่างรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ในการปรับปรุง เสนอแนะ รับรอง รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำนวน 7 คน **(ภาคผนวก ก ตารางที่ 5 จ)** ประกอบด้วย

5.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นที่ยอมรับประเทศ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ เคยดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งด้านนโยบาย การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในระดับกระทรวง ทบวง ได้แก่ อดีตคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

5.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญที่เป็นผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ เคยดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งด้านการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับเครือข่าย ได้แก่ คณะกรรมการและเลขาธิการบริหารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย จำนวน 5 คน

โดยจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	รวม (คน)
กลุ่มที่ 1	-ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา	2	10
	-ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย	2	
	-อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย	2	
	-ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ	4	
กลุ่มที่ 2	-ประธานกรรมการหรือกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพระดับสถาบัน (Strategic Level) ASEAN University Network – Quality Assurance (AUN-QA)	2	8
	-ประธานกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพระดับสถาบัน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)	2	
	-ประธานกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษายานอกระดับสถาบัน (EQA) มีชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ.	2	
	-ประธานกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับสถาบัน (IQA) ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือสกอ. และมีชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	2	
กลุ่มที่ 3	-ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ	2	6
	-ผู้แทนองค์กรภาครัฐ	2	
	-ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ	2	
กลุ่มที่ 4	-ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยระดับรองอธิการบดี (1 สถาบัน)	2	2
กลุ่มที่ 5	-ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา	2	7
	-ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย	5	
รวม			33

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบและเห็นชอบจากอาจารย์ที่

ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยมีแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 8 ข้อ (ภาคผนวก ข เอกสาร 2 ข) ได้แก่

1.1 ข้อได้เปรียบและข้อจำกัดในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในปัจจุบัน ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

1.2 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยปัจจุบันและในอนาคตทั้งด้านโอกาสและความท้าทาย ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ ด้านโครงสร้างประชากร ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงาน ด้านอื่น ๆ (กฎหมาย ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ)

1.3 ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงของบริบทและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

1.4 ข้อเสนอแนะ แนวทางหรือหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์การเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต

1.5 การปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยอันเกิดจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบ เช่น ด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะที่สำคัญ

1.6 ลักษณะรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต และปัจจัยในการขับเคลื่อนเพื่อการดำเนินการอย่างยั่งยืนหรือยังเป็นประโยชน์ต่อสังคม

1.7 ลักษณะของแผนการแปลงสภาพ (Transformation Plan) ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและสิ่งสำคัญลำดับแรกในการดำเนินการ

1.8 กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation) ของมหาวิทยาลัยเอกชนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ประกอบกับใช้แบบวิเคราะห์เอกสารในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและที่เป็นแนวโน้ม

2. กลุ่มตัวอย่างที่ 2 ใช้แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบและเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์จุดเน้นและการประเมินตนเองด้านการประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยมีแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 2 ข้อ (ภาคผนวก ข เอกสาร 3 ค) ได้แก่

2.1 ลักษณะการวิเคราะห์องค์การและปัจจัยสำคัญในการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนเพื่อการแปลงสภาพองค์การให้ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทั้ง 5 ด้าน (ด้านการเรียนการสอน ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้านการบริหารจัดการ) ใน 6 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ตลาดกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มผู้เรียนผู้เตรียมเข้ามหาวิทยาลัย กลุ่มผู้เรียนที่เรียนในมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและในอนาคต) มิติที่ 2 หลักสูตรและบริการของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับตลาด (หลักสูตรระดับปริญญา หลักสูตรระยะสั้น (Non Degree) การวิจัย) มิติที่ 3 การได้มาและการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ (ทรัพยากรทางการเงิน เทคโนโลยีและทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์) มิติที่ 4 การพัฒนาและการจัดระบบระบบข้อมูลการดำเนินงานประจำวันของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ (การบัญชี/การเงิน งานทะเบียน งานนิติ การ งานบริการการศึกษา งานบริการนักศึกษา งานธุรการ/สารบรรณ งานบริการข้อมูลสารสนเทศ งานพัฒนาทรัพยากรทางกายภาพ งานสื่อสารประชาสัมพันธ์) มิติที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในระยะยาว (การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาผู้บริหาร โครงสร้างองค์การ ระบบการดำเนินงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน) และ มิติที่ 6 การจัดการวัฒนธรรมขององค์การเพื่อสนับสนุนเป้าหมายระยะยาวของมหาวิทยาลัย (วัฒนธรรมองค์การ คุณค่า ความเชื่อ บรรทัดฐาน)

2.2 ปัจจัยและองค์ประกอบในการขับเคลื่อน (Drivers) และ ปัจจัยหนุนเสริมเพื่อการขับเคลื่อน (Enablers) การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ประกอบกับใช้แบบวิเคราะห์เอกสารในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การ

3. กลุ่มตัวอย่างที่ 3 ใช้แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 3 ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบและเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์การผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 ข้อ (ภาคผนวก ข เอกสาร 4 ง) ได้แก่

3.1 ทักษะหลักที่จำเป็นสำหรับบัณฑิตที่พึงประสงค์จะต้องมีในอนาคต

3.2 แนวทางการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านบริการวิชาการแก่สังคม ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้การผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเอกชน

3.3 กลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนในอนาคต จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ (อายุ อาชีพ) และ บริการด้านการศึกษาที่เป็นที่ต้องการเพื่อมหาวิทยาลัยเอกชนจะสามารถให้บริการได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ

3.4 แนวทางการวิเคราะห์องค์การและปัจจัยสำคัญในการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนเพื่อการแปลงสภาพองค์การให้ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นทางยุทธศาสตร์

3.5 ปัจจัยและองค์ประกอบในการขับเคลื่อน (Drivers) และ ปัจจัยหนุนเสริมเพื่อการขับเคลื่อน (Enablers) การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

4. กลุ่มตัวอย่างที่ 4 กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 1 สถาบัน โดยใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับการประเมินมหาวิทยาลัยทั้ง 4 กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 32 ตัวชี้วัด เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (การกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) และ ใช้แบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(ภาคผนวก ข เอกสาร 5 จ) และแบบประเมินการทดลองใช้เครื่องมือ (ภาคผนวก ข เอกสาร 6 ฉ) โดยผ่านการตรวจสอบและเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนที่ทดลองใช้ โดยโครงสร้างของแบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ประกอบด้วย ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย ได้แก่ มิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย มิติที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ

ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness) ได้แก่ มิติที่ 4 ความพร้อมด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ความพร้อมด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 6 ความพร้อมด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 7 ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ มิติที่ 8 ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์การ

โดย ส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วยมิติที่ 1 - มิติที่ 3 โดยมีคำถามจำนวน 27 ข้อ และใช้การอธิบายรายละเอียดและสรุปในรูปแบบแผนภาพแคนวาส (University Context Readiness Canvas) สำหรับส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบ ประกอบ

ไปด้วยมิติที่ 4 - มิติที่ 8 ใช้การประเมินรายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อมตามแนวทาง 4 ปัจจัย (ATIS) ประกอบการประเมิน โดยการอ่าน นิยาม เป้าหมาย และคำถามของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในแต่ละมิติศักยภาพความพร้อม โดยมีคำถามจำนวน 23 ข้อ แล้วพิจารณาประเมินตามลักษณะระดับศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยพร้อมทั้งให้คะแนนตามระดับ

5. กลุ่มตัวอย่างที่ 5 ใช้แบบตรวจสอบและแบบประเมินความเหมาะสมและสอดคล้องของรูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านความเห็นชอบจาก อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม (ภาคผนวก ข เอกสาร 7 ข)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแต่ละชุด ดำเนินการดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 – 3 ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม โดยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ความชัดเจนของการใช้ภาษา และผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง เพื่อให้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง คือ แบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้เชี่ยวชาญในการประเมินตนเองขององค์กร ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการประเมินตนเองขององค์กรตามเกณฑ์การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาในระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ระดับสากล ASEAN University Network – Quality Assurance (AUN-QA) จำนวน 1 คน เกณฑ์ระดับประเทศ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) จำนวน 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการประเมินตนเองขององค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) จำนวน 1 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เป็นรายชื่อ (ภาคผนวก ก ตารางที่ 6 ฉ)

3. แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมการใช้ภาษา ความครอบคลุมข้อมูล และนำไปพิจารณาแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้แก่

1.1 ข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและที่เป็นแนวโน้ม รวมทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ โดยใช้การวิเคราะห์สาระเพื่อสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและที่เป็นแนวโน้มผู้วิจัยรวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

2. ข้อมูลเกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

2.1 ข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเองด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพระดับสถาบันการศึกษา (Strategic) ASEAN University Network – Quality Assurance (AUN-QA) การประกันคุณภาพระดับสถาบันตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกระดับสถาบัน (EQA) การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับสถาบัน (IQA) ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกณฑ์การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาขององค์กรระดับนานาชาติ ได้แก่ THE World University Rankings, U-Multirank, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching on Higher Education (Community Engagement Classification) สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพและความพร้อมมหาวิทยาลัยผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการพัฒนาองค์การตามแนวคิดของแบบจำลององค์การที่ประสบความสำเร็จ (Flamholtz & Randle, 1998) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง(Combe, 2014a) องค์ประกอบของการแปลงสภาพองค์การ (Harold, 2017) และแนวคิดการประเมินกระบวนการ 4 ปัจจัย (ADLI) (Baldridge Performance Excellent Program, 2019; สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2558; สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562) รวมทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ มาพัฒนาแบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยรวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและสัมภาษณ์ด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผู้วิจัยรวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3

4. ข้อมูลการทดลองใช้แบบประเมินศักยภาพความพร้อมโดยใช้กับมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 1 สถาบัน โดยผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 4 ประกอบกับการใช้ข้อมูลผลการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับสถาบัน ย้อนหลัง 3 ปี โดยคณะกรรมการประเมิน (Committee Assessment Report: CAR) เพื่อทำการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่ทดลองการใช้แบบประเมินศักยภาพความพร้อมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

5. การเก็บข้อมูลโดยการสนทนาย่อยกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 5 ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เหมาะสมและจัดการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารนโยบายการอุดมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิบริหารเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 คน เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2563 เวลา 10.00 – 12.00 น. โดยใช้การประชุมแบบออนไลน์ผ่านโปรแกรมซูม (ZOOM) ผู้วิจัยใช้แบบตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และนำแบบประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อหาข้อสรุปและนำมาปรับปรุงรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่ได้พัฒนาขึ้น

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ติดต่อกันตามหมาย ในระหว่างช่วงเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2562 – 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2563

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (สุภางค์ จันทวนิช, 2554) โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลภาพการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลภาพการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเอง

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเอง

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

4. ข้อมูลการทดลองใช้แบบประเมินศักยภาพความพร้อม ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะที่เหมาะสม ครอบคลุมตามรูปแบบการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

5. ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จากผู้ทรงคุณวุฒิและการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

6. ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษา ด้วยการขอความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ด้วยการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

1. ทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบวิเคราะห์เอกสารเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาผ่านตำรา เอกสาร รายงานประจำปี ข้อมูลที่สืบค้นจากฐานข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในต่างประเทศ

2. สร้าง พัฒนา และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ (ชุดที่ 1) เพื่อรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

3. สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 ทั้ง 4 ประเภท รวมจำนวน 10 คน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินศักยภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

1. ศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับจุดเน้นและการประเมินตนเองด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ เกณฑ์การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาขององค์กรระดับนานาชาติ และเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กร สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบวิเคราะห์เอกสารเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาผ่านตำรา เอกสาร รายงานประจำปี ข้อมูลที่สืบค้นจากฐานข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ต

2. สร้าง พัฒนา และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ (ชุดที่ 2) เพื่อรวบรวมข้อมูลจุดเน้นและการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

3. สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 จำนวน 8 คน

4. สร้าง พัฒนา และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ (ชุดที่ 3) เพื่อรวบรวมข้อมูลการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

5. สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3 จำนวน 4 คน

6. นำผลการวิเคราะห์สาระจากขั้นตอนที่ 1 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 และ 3 มาสร้าง พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ชุดที่ 4 แบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

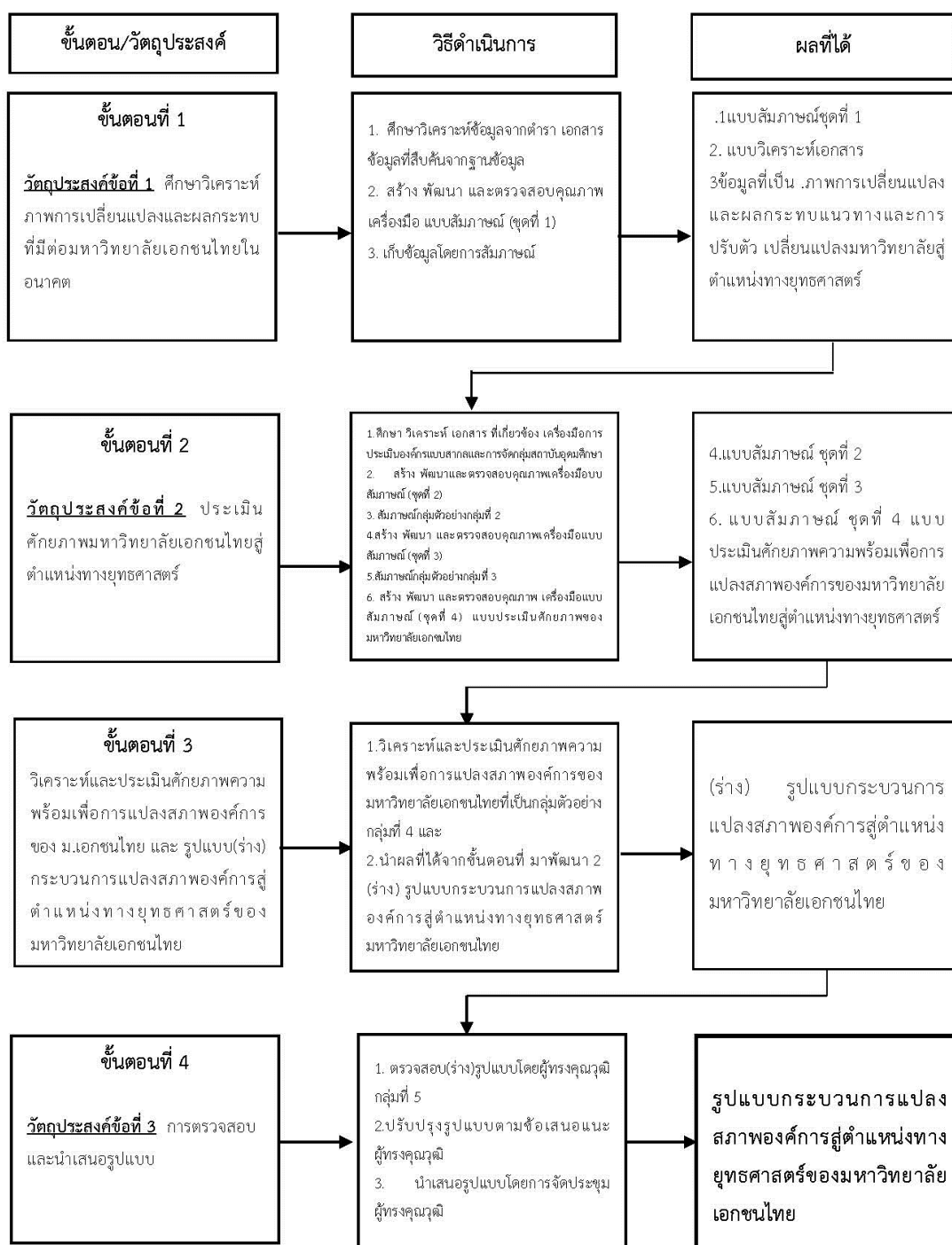
ขั้นตอนที่ 3

1. ทำการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 4
2. นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 4 และผลจากการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และ 2 เป็นแนวทางและทำการการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบและนำเสนอรูปแบบ

1. ทำการตรวจสอบโดยการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 5 หลังจากนั้นทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ดำเนินการจัดการจัดประชุมสัมมนาโดยวิธีอิงทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 7 คน เพื่อนำเสนอและรับรอง (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ทั้งนี้จากขั้นตอนการศึกษาผู้วิจัยได้พัฒนาแผนภาพกระบวนการ/ขั้นตอนของการศึกษาได้ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ (1) วิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต (2) ประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ (3) นำเสนอรูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย นำเสนอรูปแบบผลการวิจัยนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยกรณศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยกรณศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

1.1 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นโดยผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 10 คน และการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความถี่ในการคัดเลือก และนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องตามลักษณะข้อความที่เป็นคุณลักษณะร่วม(Common Characteristics) โดยคัดเลือกที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรือ อย่างต่ำ 5 รายการ จากทั้งหมด 10 รายการ โดยมีรายละเอียดในตารางที่ 4.1 – 4.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวม ความถี่
เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) การบริหารจัดการ -การจัดการเรียนการสอนแบบ MOOC มีต้นทุนต่ำกว่าเนื่องจากเข้าถึงผู้เรียนได้เป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกัน -การเกิดเครือข่ายการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน -การพัฒนากระบวนการเทคโนโลยีในการจัดการศึกษาให้เป็นเครื่องมือสร้างกลไกเชื่อมโยงองค์กรทั้งภายใน และนอกประเทศ ภาคอุตสาหกรรม ศิษย์เก่า เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคม(Social Engagement) -การพัฒนาการเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยีช่วยสร้างแบรนด์ของมหาวิทยาลัยให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		8
			✓	✓	✓		✓	✓		✓	5
การบริหารวิชาการ -สร้างและพัฒนารายวิชาที่สามารถรองรับกับผู้เรียนจำนวนมาก (Massive Open Online Course: MOOC)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	9

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)										รวม ความถี่
	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	
<p>ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> -การพัฒนาทักษะและวิธีการสอนเพื่อให้อาจารย์สามารถจัดการเรียนการสอนทั้งในระบบออนไลน์และในชั้นเรียนได้ดึงดูดใจมากขึ้น -การพัฒนาหรือปรับหลักสูตรตามเกณฑ์การจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรระดับปริญญาในระบบการศึกษาทางไกล <p>การบริหารงานวิจัย</p> <ul style="list-style-type: none"> -เป็นเครื่องมือสำหรับคณาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการ เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลและความรู้เพื่อการวิจัยได้อย่างรวดเร็ว -การส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลความรู้เพื่อการวิจัยร่วมกันในลักษณะเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			7
	✓		✓	✓	✓			✓	✓		6
<p>เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)</p> <p>การบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> -การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ การลงทะเบียน การชำระค่าเล่าเรียน การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด(Big Data) 	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			8
	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			7
<p>เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)</p> <p>การบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> -การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ การลงทะเบียน การชำระค่าเล่าเรียน การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด(Big Data) 	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	9
	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่										รวม ความถี่
	1 (1)	1 (2)	1 (3)	1 (4)	1 (5)	1 (6)	1 (7)	1 (8)	1 (9)	1 (10)	
<p>ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> -การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เมื่อทำการเรียนรู้แบบเรียลไทม์ผ่านโปรแกรมประยุกต์ เกมเสมือนจริง (Virtual Game) และคอมพิวเตอร์เคลื่อนไหว (Animation) -การจัดสื่อเพื่อการเรียนรู้ ติดตามและประเมินกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ (Personalized Tool) -การปรับทักษะความรู้(Hard Skill) ด้านระบบคอมพิวเตอร์และทักษะด้านอารมณ์(Soft Skill) ใหม่ของบุคลากรในระยะสั้น -การกำหนดสมรรถนะผู้สอน คณาจารย์ ผู้เรียน และ บุคลากรสนับสนุนที่มีทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ตามเกณฑ์ที่กำหนด 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8
<p>การบริหารวิชาการ</p> <ul style="list-style-type: none"> -การสร้างหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรในกลุ่มวิชาพื้นฐานต้องมีวิชาในกลุ่มดิจิทัลเทคโนโลยี (Digital Technology) ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (IoT) ฐานข้อมูล (Database) 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			8

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกราชไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวม ความถี่
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
การบริหารบุคลากร	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9

-การพัฒนาผู้สอน คณาจารย์ และบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและรู้เท่าทันเทคโนโลยี

-การพัฒนาและปรับตัวของผู้สอน คณาจารย์ และบุคลากรในการปฏิบัติงานในบริบทใหม่

ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.



ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นโลกาภิวัตน์	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวม ความถี่
การบริหารจัดการ											
-การปรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
-การขยายการจัดการศึกษานอกที่ตั้งไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียน (AEC) และเอเชีย	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
-การแสวงหาพันธมิตรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานตัวแทนในต่างประเทศเพื่อการสรรหานักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
-การสร้างความรู้ความโดดเด่นชัดเจนทั้งมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพหลักสูตรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย	✓		✓	✓	✓		✓	✓			6
-เข้าสู่ระบบการดำเนินงานการเทียบเคียงและเข้าสู่การจัดระดับด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพื่อสร้างการยอมรับของมหาวิทยาลัยในที่เป็นสากล			✓	✓		✓	✓	✓			5
-การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรในต่างประเทศเพื่อการส่งเสริมการฝึกประสบการณ์ในการทำงานให้กับนักศึกษา			✓	✓	✓	✓		✓			5
-สร้างวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			✓	✓	✓	✓		✓			5

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นโลกาภิวัตน์	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวม ความถี่
การบริหารวิชาการ											
-การจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีทักษะที่พร้อมสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย ต่อเนื่องในลักษณะการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (Long Life Learning) ทั้งรูปแบบในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนทั้งทักษะทางวิชาการทักษะทางวิชาชีพ รองรับทักษะการทำงานตลาดแรงงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
-การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่สามารถผสมหน่วยกิตในลักษณะธนาคารหน่วยกิต	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	7
-การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ในการเรียนรู้การทำงานในต่างประเทศ			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
-การพัฒนาหลักสูตรปริญญาตรีร่วม (Joint Degree) หลักสูตรปริญญาใน 2 ประเทศ (Dual Degree) กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ			✓	✓	✓	✓	✓	✓			6

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นโลกาภิวัตน์	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่										รวม ความ ดี
	1 (1)	1 (2)	1 (3)	1 (4)	1 (5)	1 (6)	1 (7)	1 (8)	1 (9)	1 (10)	
การบริหารบุคลากร -การพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะด้านการสอน การวิจัย ที่เป็นสากลเพื่อ พัฒนาบัณฑิตที่มีความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
การบริหารงานวิจัย -การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรธุรกิจต่างประเทศทั้งในและ ต่างประเทศเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีวิจัย เพื่อดำเนินการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในประเทศที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยและระดับโลก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
การพัฒนาบัณฑิต นักศึกษา -การพัฒนาบัณฑิต นักศึกษาให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับความ หลากหลายทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างประชากรที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวม ความถี่
การบริหารวิชาการ -การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรต่อเนื่อง สำหรับประชากรสูงวัย และประชากรวัยนอกอุดมศึกษา (Non-Age Group) การบริหารงานวิจัย -การบริหารจัดการทรัพยากรปัญหา ผลงานวิจัยสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้ก่อเกิดรายได้ การบริหารบุคลากร -การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ให้จำเป็นให้กับตลาดงานสำหรับผู้เรียนหรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ การบริหารนิสิต นักศึกษา -การพัฒนาสมรรถนะของนิสิต นักศึกษาที่สูงขึ้น เพื่อเตรียมทดแทนการขาดแคลนแรงงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
			✓	✓	✓		✓	✓	✓		6
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			8

ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกราชไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1) ถึง 10										รวม ความถี่
	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	
การบริหารงานวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
การบริหารวิชาการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
การบริหารงานนิสิต นักศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1) ถึง 10 (10)										รวม ความถี่
	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	
การบริหารจัดการ -ปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยโดยเน้นการสร้าง พัฒนาการผลิตกำลังคนตามทิศทางและมาตรการสำคัญของรัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ Thailand 4.0	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
การบริหารวิชาการ -การสร้างและพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญา(Degree) เพื่อผลิตบัณฑิตที่ส่งเสริมนโยบายการกระจายการพัฒนาไปยังพื้นที่ต่าง ๆทั่วประเทศ EEC การลงทุนในกลุ่มกิจการเป้าหมายสำหรับการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ -การสร้างและพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นในลักษณะ(Non degree) Upskill Reskill เพื่อส่งเสริมนโยบายการกระจายการพัฒนาไปยังพื้นที่ ต่าง ๆทั่วประเทศ EEC เขตเศรษฐกิจพิเศษ	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8
	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวม ความถี่
การบริหารงานวิจัย		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			7
-แสวงหาความร่วมมือหรือการพัฒนาเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนชุมชนเพื่อเป็นช่องทางในการแสวงหา รายได้จากการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมรวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีโม รูปแบบต่าง ๆ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			6
-การมุ่งการวิจัยที่เน้นประโยชน์ทางวิชาการกับประโยชน์เชิงพาณิชย์ เพื่อขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ		✓	✓	✓	✓		✓	✓			6
-การมุ่งการวิจัยที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการนวัตกรรมเพื่อลด ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการกระจายรายได้		✓	✓	✓	✓		✓	✓			6
-การพัฒนาบุคลากรและนักวิจัยให้สามารถผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ เพื่อสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศที่ต้องใช้องค์ความรู้และ เทคโนโลยีขั้นสูงหรือรองรับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากนักลงทุน ต่างชาติ			✓	✓	✓	✓			✓	✓	6
- การพัฒนาสมรรถนะคณาจารย์ นักวิจัย ให้สามารถรองรับโครงการ ลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐ			✓	✓	✓				✓	✓	6

ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านการจ้างงานและตลาดแรงงานที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านการจ้างงานและตลาดแรงงาน	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1										รวม ความถี่
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
<p>- การจัดการและการพัฒนาหลักสูตรโดยการวางระบบการอบรมทักษะและการเรียนรู้ให้ตรงจุดและหลากหลายรองรับกับแรงงานทุกกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>การบริหารงานวิจัย</p> <p>- การสร้างการเชื่อมโยงที่เข้มแข็งระหว่างภาคมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรม (University-Industry Linkage) โดยใช้คณาจารย์บุคลากรและนิสิต นักศึกษา ในสายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปปฏิบัติงานร่วมทำวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมกับภาคเอกชน (Talent Mobility) เพื่อยกระดับศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม</p> <p>การบริหารนิสิต นักศึกษา</p> <p>- การพัฒนาเสริมสร้างทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skill) ทักษะการสื่อสารการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การรับความเสี่ยง การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ ให้เป็นที่ต้องการของแรงงานสำหรับนายจ้าง</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	8
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8

ที่มา - ได้ให้ผลค่าที่ 1 ลำดับที่ 1 - 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ) ที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวม
การบริหารจัดการ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
- การผลักดันโดยกลุ่มสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) เพื่อสนับสนุนการคงอยู่อย่างมีคุณภาพ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การร่วมทุน ควบรวม และการกำหนดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
- การแสดงบทบาทมหาวิทยาลัยในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศเพื่อรองรับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ควบคู่กับพันธกิจและการถ่ายทอดองค์ความรู้				✓	✓	✓	✓	✓			6
- การผลักดันโดยกลุ่มสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) เพื่อการตลาดความเหลื่อมล้ำของกฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนไทย			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
- การผลักดันโดยกลุ่มสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) เพื่อการจัดสรรและสนับสนุนการลงทุนด้านทรัพยากรเรียนรู้ฐานข้อมูล ระบบออนไลน์จากต้นสังกัดหรือกระทรวงฯ			✓	✓	✓	✓	✓			✓	9

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ) ที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวม ความถี่
<ul style="list-style-type: none"> - การเข้าร่วมการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษารองรับระบบการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อตั้งศักยภาพของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับเคลื่อนภารกิจที่ตอบสนองต่อชุมชน สังคม และประเทศ - การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท (Corporate University) ในธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายของประเทศ 	✓		✓	✓	✓	✓					5
<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาใหม่ที่มีเน้นศักยภาพ องค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบัณฑิต 	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารงานวิจัย - การร่วมมือการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนเพื่อการวิจัยและพัฒนาให้กับภาครัฐและเอกชน 			✓	✓	✓	✓			✓		5

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ) ที่มีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1) ถึง 10									
	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)
การบริการบุคลากร			✓	✓	✓	✓	✓			
- การพัฒนาศักยภาพในการทำงานวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจากนโยบายการปฏิรูปการอุดมศึกษา วิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม			✓	✓	✓	✓	✓			
- การจัดสรรและการบริหารจัดการทุนโครงการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนไทย	✓		✓	✓	✓	✓		✓		
รวม										
ความถี่	5									
5										

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการดำเนินงานที่เป็นโอกาสและความท้าทายของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

1) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

การบริหารจัดการ

การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลไกในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบผ่านระบบออนไลน์ในลักษณะที่มีการบริการแบบให้ฟรี สามารถรองรับกับผู้เรียนจำนวนมาก (Massive Open Online Course: MOOC) และมีต้นทุนต่ำกว่าเนื่องจากเข้าถึงผู้เรียนได้เป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกัน ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีดิจิทัลยังก่อให้เกิดเครือข่ายการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน เป็นเครื่องมือสร้างกลไกเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและองค์กรทั้งภายในและนอกประเทศ ภาคอุตสาหกรรม ศิษย์เก่า เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคม (Social Engagement) นอกจากนี้การพัฒนาการเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยีช่วยสร้างแบรนด์ของมหาวิทยาลัยให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นอีกด้วย

การบริหารวิชาการ

การสร้างและพัฒนารายวิชาที่สามารถรองรับกับผู้เรียนจำนวนมาก ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและวิธีการสอนให้กับอาจารย์ผู้สอนที่สามารถดึงดูดผู้เรียนทั้งการเรียนผ่านระบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ตมากขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสามารถดำเนินการพัฒนาหรือปรับหลักสูตรตามเกณฑ์การจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรระดับปริญญาในระบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์เพื่อเข้าถึงผู้เรียนได้ทั่วโลกและความหลากหลาย

การบริหารงานวิจัย

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำหรับคณาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการของมหาวิทยาลัย เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลและความรู้เพื่อการวิจัยและพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ในการทำงานของระบบอินเทอร์เน็ตที่เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลยังเป็นการส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลความรู้เพื่อการวิจัยร่วมกันในลักษณะเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยและหน่วยงานเพื่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแบบบูรณาการสหสาขาวิชา ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยอย่างคุ้มค่า

2) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)

การบริหารจัดการ

เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยทั้งในการลงทะเบียน การชำระค่าเรียน รวมไปถึง

ถึงการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายโดยการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์กับปริมาณข้อมูลจำนวนมากที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัย (Big Data) ที่นำมาใช้ในการตอบโจทย์ทางด้านการตลาด นอกจากนี้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ยังนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ผ่านโปรแกรมประยุกต์ (Application) เกมเสมือนจริง (Virtual Game) และคอมพิวเตอร์เคลื่อนไหว (Animation) ตลอดจนยังช่วยเหลือผู้เรียนในการจัดสื่อเพื่อการเรียนรู้ ติดตามและประเมินกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนสามารถปรับให้เข้ากับผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ (Personalized Tool) ประกอบกับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องมีการปรับทักษะความรู้ (Hard Skill) ด้านระบบคอมพิวเตอร์และทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skill) ใหม่ของบุคลากรในระยะสั้น ตลอดจนการกำหนดสมรรถนะของผู้สอน ณาจารย์ ผู้เรียน และ บุคลากรสนับสนุน ให้มีทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสอดคล้องกับมาตรฐานการอุดมศึกษา

การบริหารวิชาการ

การสร้างหลักสูตรใหม่หรือพัฒนาหลักสูตรโดยต้องกำหนดให้มีวิชากลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (IoT) ตลอดจนฐานข้อมูล (Database) ในกลุ่มวิชาพื้นฐาน เพื่อรองรับความต้องการด้านแรงงานและการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่เป็นกำลังคนที่เป็นเป้าหมายของประเทศ

3) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology)

การบริหารจัดการ

เทคโนโลยีคลาวด์เป็นเทคโนโลยีที่ผู้ให้บริการมุ่งเน้นการบูรณาการวิทยาการทางเครือข่าย อินเทอร์เน็ตที่เชื่อมคอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์เข้าด้วยกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถสร้างหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการผลิตบุคลากรในสายดิจิทัลเทคโนโลยีทั้งผู้พัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือ หุ่นยนต์ (Robot) เพื่อรองรับความต้องการด้านแรงงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างทางเลือกในการใช้พื้นที่เก็บข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ที่ให้บริการมีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายตามพื้นที่ที่ใช้ (Shared Space) ตลอดจนมหาวิทยาลัยยังสามารถลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานจากการลงทุนกับระบบคอมพิวเตอร์ในการซื้อเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องเซิร์ฟเวอร์ในการเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ ทำให้ไม่ต้องเสียงบประมาณเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

การบริหารวิชาการ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถพัฒนา ออกแบบ ระบบการจัดการเรียนการสอน การสร้างสื่อการสอนและการเรียนรู้ได้ง่าย การสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียนเป็นไปด้วยความสะดวกและสร้างสรรค์ทั้งการติดตามการสั่งงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือได้ง่ายและสะดวก

4) อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (Internet of Things: IoT)

การบริหารจัดการ

ด้วยประสิทธิภาพของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ทำให้อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่งจึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในด้านการสื่อสารและการสั่งการ ทั้งในระดับผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร การบริหารงานในด้านการสนับสนุนวิชาการ ทะเบียนนักศึกษา การเงินบัญชี การตลาดและสื่อสารองค์กร และงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่สามารถดำเนินการผ่านโปรแกรมประยุกต์บนมือถือหรือสมาร์ทโฟน (Mobile Application) ได้โดยง่ายและทำให้การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบเวลาจริง (Real time) และสามารถ นอกจากนี้อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่งยังมีบทบาทในอีกหลายด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความปลอดภัยด้านทรัพย์สินภายในมหาวิทยาลัย ด้านระบบการจัดการในชั้นเรียน การจัดการระบบชำระเงินในการทำธุรกรรมทั้งของคณาจารย์และนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงต้องลงทุนปรับระบบโครงสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัยและการปรับวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการค้นหาความรู้ใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกันแบบเครือข่ายทั้งของคณาจารย์และนักศึกษา นอกจากนี้มหาวิทยาลัยและพันธมิตร(มหาวิทยาลัย หน่วยงาน) จำเป็นต้องร่วมกันพัฒนาฐานข้อมูลด้านความรู้ ด้านการวิจัยเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถประหยัดด้านค่าใช้จ่ายและยังเป็นการแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานในลักษณะทรัพยากรในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อีกด้วย

การบริหารวิชาการ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถพัฒนาการเรียนการสอนทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงความรู้และแหล่งทรัพยากรได้สะดวกมากขึ้น ลดข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่ และ ค่าใช้จ่าย ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำเป็นต้องพัฒนาผู้เรียนที่เป็นนิสิต นักศึกษาให้มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร โดยเฉพาะภาษาอังกฤษต้องให้ได้อยู่ระดับดี นอกจากนี้อิทธิพลของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตยังส่งผลต่อพฤติกรรมการดำเนินชีวิตประจำวัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนานิสิต นักศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและรู้เท่าทันเทคโนโลยี และนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในทางสร้างสรรค์

การบริหารบุคลากร

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องพัฒนาผู้สอน คณาจารย์ และบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและรู้เท่าทันการเลือกรับ ส่ง ข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา

และปรับตัวของผู้สอน คณาจารย์ และบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้บริบทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นโลกาภิวัตน์และที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

การบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ตลอดจนขยายการจัดการศึกษานอกที่ตั้งไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียน (AEC) และประเทศในเอเชียโดยร่วมจัดการศึกษา การเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาอาจารย์ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ นิสิต นักศึกษา รวมถึงการแสวงหาพันธมิตรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานตัวแทนในต่างประเทศเพื่อการสรรหานักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรการดำเนินการสู่ระบบการเทียบเคียงและหรือเข้าสู่การจัดระดับด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามหน่วยงานหรือองค์กรที่มีการดำเนินการเพื่อสร้างการยอมรับของมหาวิทยาลัยที่เป็นนานาชาติหรือสากลตามจุดเน้นที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัย ประกอบกับการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรในต่างประเทศเพื่อการส่งเสริมการฝึกประสบการณ์ในการทำงานให้กับนักศึกษา ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การบริหารวิชาการ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีทักษะที่พร้อมสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การเพิ่มและขยายโอกาสทางการศึกษาโดยการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายต่อเนื่องในลักษณะการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (Long Life Learning) การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนทั้งทักษะทางวิชาการ ทักษะทางวิชาชีพ รองรับทักษะการทำงาน ตลาดแรงงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่สามารถสะสมหน่วยกิตในลักษณะธนาคารหน่วยกิต การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ในการเรียนรู้การทำงานในต่างประเทศเพื่อเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรปรับทิศทางการจัดการเรียนการสอนที่เป็นสากลโดยการพัฒนาหลักสูตรปริญญาร่วม (Joint Degree) หลักสูตรปริญญาใน 2 ประเทศ (Dual Degree) กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพื่อสร้างจุดแข็งและความโดดเด่นให้กับหลักสูตรและผู้เรียน

การบริหารบุคลากร

การพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะด้านการสอน การสืบทอดองค์ความรู้จากต่างประเทศให้สามารถจัดการเรียนการสอนและการวิจัยที่เป็นสากล เพื่อพัฒนาบัณฑิตที่มีความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพสามารถแข่งขันได้ทั้งในและต่างประเทศ

การบริหารงานวิจัย

การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรธุรกิจต่างประเทศทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาโจทย์วิจัย ดำเนินการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประเทศและระดับโลกและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรระดับโลก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกสามารถใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยดำเนินการวิจัยและพัฒนาโครงการวิจัยเพื่อตอบโจทย์ปัญหาและสอดคล้องกับความต้องการระหว่างประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

การพัฒนานิสิต นักศึกษา

การพัฒนานิสิต นักศึกษาให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเสาะแสวงหาเพื่อนใหม่และสิ่งใหม่ การหาแหล่งข้อมูลเพื่อความอยู่รอดและปรับตัวได้ในการดำรงชีวิตที่มีความสุขในสังคม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรให้ความสำคัญในการพัฒนานิสิต นักศึกษาให้มีความพร้อมด้านสติปัญญา(Intelligence Quotient) และความพร้อมด้านอารมณ์ (Emotional Quotient) ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร และที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

การบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมีการปรับยุทธศาสตร์ นโยบายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการลดลงของจำนวนนักศึกษา การกำหนดและขยายตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ การคาดการณ์จำนวนนักศึกษาในแต่ละปีการศึกษา การพิจารณากำหนดมาตรการการปิดหลักสูตรในบางสาขาวิชาที่ไม่มีผู้เรียนหรือผู้เรียนมีแนวโน้มที่ลดลง การพัฒนาหลักสูตรใหม่ระดับปริญญา (Degree) และประกาศนียบัตร (Non-Degree) ที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศและพัฒนาการของโลก การแสวงหาและสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา การพัฒนาและจัดทำหลักสูตรที่เป็นสากล การแลกเปลี่ยนคณาจารย์ผู้สอนและนักศึกษา เช่น การจัดการเรียนการสอนในหลักสูตร 2 ปริญญา (Dual Degree) เป็นต้น การจัดระบบทางด้านการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัยการบริหารรายรับ-รายจ่าย โดย

คำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อาทิ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า นอกจากนี้ควรมุ่งการพัฒนาช่องทางการหารายได้ที่หลากหลายโดยใช้ศักยภาพที่องค์กรมี เช่น อาจารย์ นักวิจัย ห้องปฏิบัติการ เครื่องมืออุปกรณ์ อาทิ รายได้จากการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-Degree) หลักสูตรระยะสั้นตามความต้องการทั้งการเรียนแบบขอรับประกาศนียบัตร (Certificate) เพื่อการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) การเพิ่มพูนทักษะเดิม (Upskill) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) การเรียนเพื่อสะสมหน่วยกิตไว้ในธนาคารหน่วยกิตและเรียนแบบหน่วยการเรียนรู้ (Module) การฝึกอบรมหลักสูตรเพื่อสร้างให้คนมีอาชีพ มีรายได้ มีงานทำ รายได้จากรับศึกษาวิจัย และพัฒนานวัตกรรมให้กับหน่วยงาน องค์กร เชิงพาณิชย์ การรับเป็นที่ปรึกษา ตลอดจนการทบทวนและพิจารณาการพัฒนาจัดตั้งหน่วยงานหรือปรับปรุงแบบการดำเนินงานของหน่วยงานหรือคณะวิชา เพื่อการจัดหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย (Business Unit) เป็นต้น

การบริหารวิชาการ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมุ่งการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรต่อเนื่องสำหรับประชากรสูงวัยและประชากรวัยนอกอุดมศึกษา (Non-Age Group) อาทิหลักสูตรพัฒนาความเข้าใจต่างวัฒนธรรม หลักสูตรพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยี เป็นต้น

การบริหารงานวิจัย

การมุ่งการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา ผลงานวิจัยสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ สิทธิบัตรการประดิษฐ์ สิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์ อนุสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้าของมหาวิทยาลัยให้ก่อเกิดรายได้

การบริหารบุคลากร

การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ทั้งในรูปแบบการเพิ่มพูนทักษะเดิม (Up-Skill) และ การเพิ่มทักษะใหม่ (Re-Skill) สำหรับบริบทหรือหน้าที่ใหม่ที่จำเป็นให้กับคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย

การบริหารนิสิต นักศึกษา

การพัฒนาสมรรถนะของนิสิต นักศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมทดแทนการขาดแคลนแรงงานทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่รองรับการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจของประเทศที่เพิ่มสูงขึ้น

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

การบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรดำเนินการเชิงรุกโดยการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีจุดเน้นที่ให้การส่งเสริมเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการใช้พลังงานทางเลือกอื่น ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาสภาพภูมิทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศโดยการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม หรือมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green university) และมีการดำเนินการอย่างเข้มข้นเพื่อนำไปสู่การจัดอันดับอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก ประกอบกับการพัฒนา ระบบ กลไก กระบวนการ มาตรการในการประหยัดพลังงานของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นการช่วยให้มหาวิทยาลัยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารวิชาการ

การพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปลูกฝังจิตสำนึกและกฎหมายด้านการอนุรักษ์ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในวิชากลุ่มพื้นฐาน ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ การปฏิบัติในรายวิชาโดยสะท้อนประเด็นปัญหาและผลกระทบด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้นักศึกษาหรือผู้เรียนมีความเข้าใจ เข้าถึงปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง และแนวโน้มในวงกว้างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การบริหารงานวิจัย

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมุ่งผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าเชิงวิชาการด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม การวิจัยพลังงานทดแทนเพื่อหาแหล่งพลังงานทางเลือกและพลังงานทดแทนอื่น ๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการในอนาคต ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องสร้างและพัฒนานักวิจัย โดยมุ่งการทำวิจัยร่วมกับภาคเอกชนที่เน้นประโยชน์ทางวิชาการกับประโยชน์เชิงพาณิชย์ ตลอดจนการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคงทางพลังงานควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

การบริการวิชาการ

การแสดงบทบาทในฐานะผู้เสริมสร้างให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคม ในพื้นที่ในประเด็นปัญหาการแก้ไขและการอนุรักษ์ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม โดยใช้หลักการพันธกิจสัมพันธ์กับสังคมและชุมชน (University Social and Community Engagement) เพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และเป็นหน่วยงานประสานด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมให้กับผู้เกี่ยวข้อง

การบริหารงานนิสิต นักศึกษา

การพัฒนานิสิต นักศึกษาให้มีความรู้ ทักษะ การใช้ชีวิตและการตระหนักในคุณค่าของสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์พลังงานในปัจจุบันและอนาคต

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

การบริหารจัดการ

การปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยโดยเน้นการสร้างและพัฒนากำลังคนตามความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับทิศทาง มาตรการสำคัญของรัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ ประเทศไทย 4.0

การบริหารวิชาการ

การพัฒนาหรือปรับหลักสูตรระดับปริญญา (Degree) เพื่อการผลิตบัณฑิตที่สนับสนุนและส่งเสริมนโยบายการกระจายการพัฒนาทางเศรษฐกิจไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ได้แก่ ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ตลอดจนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Non Degree) ในลักษณะการเสริมทักษะใหม่ (Up-skill) และการเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (Re-skill)

การบริหารงานวิจัย

การแสวงหาความร่วมมือหรือพัฒนาเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนชุมชนในพื้นที่เพื่อเป็นช่องทางในการแสวงหารายได้จากการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมรวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ การมุ่งการวิจัยที่เน้นประโยชน์ทางวิชาการ (องค์ความรู้ใหม่) และประโยชน์เชิงพาณิชย์ (รายได้) ที่สอดคล้องกับทิศทางการวิจัยเพื่อพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ การวิจัยที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการนวัตกรรม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดการกระจายรายได้ การพัฒนาคณาจารย์และนักวิจัยให้สามารถผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเพื่อสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะของคณาจารย์ นักวิจัย ให้สามารถรองรับโครงการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐ เป็นต้น

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านการจ้างงานและตลาดแรงงานที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

การบริหารจัดการ

การพัฒนาเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชนในรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น ประกอบกับความร่วมมือมือกันในกลุ่มสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) ดำเนินการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตเพื่อทราบความต้องการจำนวนที่ใกล้เคียงแท้จริงเพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนในการเปิดสอนหลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

การบริหารวิชาการ

การมุ่งพัฒนาหลักสูตรที่ความต้องการของการของสถานประกอบการโดยการจัดการศึกษาดูรวมกับการทำงาน (Work Integrated Education) โดยให้นักศึกษาได้มีโอกาสเข้าไปทำงานกับภาคเอกชน การจัดระบบการเรียนรู้ในห้องเรียนควบคู่กับการลงมือทำงานจริง เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานจริงให้กับแรงงานจบใหม่ การสร้างและพัฒนาหลักสูตรให้ผู้เรียนมีผลลัพธ์การเรียนรู้และมีทักษะใหม่ในศตวรรษที่ 21 ให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาหลักสูตรโดยการวางระบบการอบรมทักษะและการเรียนรู้ให้ตรงจุดและหลากหลายรองรับกับแรงงานทุกกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้แรงงานมีทักษะในการจัดการความรู้และปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดชีวิตการทำงาน

การบริหารงานวิจัย

การสร้างการเชื่อมโยงที่เข้มแข็งระหว่างภาคมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรม (University-Industry Linkage) โดยให้คณาจารย์และบุคลากรในสายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปปฏิบัติงานร่วมทำวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมกับภาคเอกชน (Talent Mobility) เพื่อยกระดับศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันในภาคเอกชน

การบริหารนิสิต นักศึกษา

การพัฒนา การเสริมสร้างทักษะอนาคตให้กับนิสิต นักศึกษา ในทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skill) หรือความสามารถด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การรับความเสี่ยง การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น โดยทักษะเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการใช้ชีวิตและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งสำหรับนายจ้างหรือของตลาดแรงงานโลกในศตวรรษที่ 21

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ) ที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

การบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรผลักดันโดยกลุ่มสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย(สสอท.)เพื่อสนับสนุนการคงอยู่อย่างมีคุณภาพในรูปแบบต่าง ๆ จากกระทรวงอุดมศึกษาฯ หรือ

หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เช่น การร่วมทุน ควบรวม และการกำหนดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในเครือข่ายเชิงพื้นที่ระหว่างสถาบันต่าง ๆ การแสดงบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศเพื่อรองรับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ควบคู่กับการดำเนินงานตามพันธกิจและการถ่ายทอดองค์ความรู้ การผลักดันโดยกลุ่มสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย(สสอท.)เพื่อให้ต้นสังกัดหรือกระทรวงการปรับปรุง ยกเลิก กฎระเบียบต่างๆ การกำหนดควบคุมเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้เท่าเทียมกันกับมหาวิทยาลัยของรัฐ การเข้าร่วมการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับระบบการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อตักตวงคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมมาขับเคลื่อนภารกิจที่ตอบสนองต่อชุมชน สังคม และประเทศ การพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีลักษณะมหาวิทยาลัยบริษัท (Corporate University) ในธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายของประเทศซึ่งเป็นการผลิตบัณฑิตอย่างมีทิศทาง และมีเป้าหมาย

การบริหารวิชาการ

การจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาใหม่ที่เน้นศักยภาพ องค์กรความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบัณฑิต ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ (1) ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน (2) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (3) ด้านการบริการวิชาการ (4) ด้านศิลปวัฒนธรรม และความเป็นไทย (5) ด้านการบริหารจัดการ ตลอดจนการจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล

การบริหารงานวิจัย

การร่วมมือการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนเพื่อการวิจัยและพัฒนาให้กับภาครัฐและเอกชนโดยใช้ศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและความสามารถของบุคลากรของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมของประเทศสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในประเทศ

การบริหารบุคลากร

การพัฒนาศักยภาพในการทำงานวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจากนโยบาย การปฏิรูปการอุดมศึกษา วิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยตามโครงการและการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาศักยภาพการทำงานวิจัยสำหรับอาจารย์ อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนประเทศด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม และก้าวไปสู่การทำงานวิจัยในระดับที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในอนาคต

1.2 ข้อได้เปรียบและข้อจำกัดในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยปัจจุบัน ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

ข้อมูลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหาร ด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของ

ไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และ ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 10 คน โดยการพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์การวิจัยเลือกเป็นผลการสัมภาษณ์ที่สำคัญ และนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common Characteristics) โดย คัดเลือกที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 5 รายการ จากทั้งหมด 10 รายการ รายละเอียดดังตาราง 4.8 และ 4.9 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยปัจจุบัน ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

ข้อได้เปรียบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยปัจจุบัน	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวมความถี่
การจัดการเรียนการสอนและผลลัพธ์ผู้เรียน -การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนที่มีความใกล้ชิด การดูแล เอาใจใส่ เปรียบเสมือนลูกค้า	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8
การบริหารจัดการ -สามารถทำรายได้หลากหลายช่องทาง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การสั่งการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
-ผู้บริหารมีความเป็นมืออาชีพ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
-มีความสัมพันธ์ที่ดีกับภาคเอกชน			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
-มีความชำนาญด้านการตลาด			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
-มีความเชี่ยวชาญการหาพันธมิตร				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อจำกัดในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยปัจจุบันภายใต้
กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

ข้อจำกัดในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยปัจจุบัน	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวมความถี่
การวิจัยและนวัตกรรม -การขาดทุนสนับสนุน การวิจัย ส่งผลให้จำนวน ผลงานวิจัยมีน้อย			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
การบริหารจัดการ -การทุน งบประมาณ สนับสนุนการดำเนินงาน มาจากเจ้าของแหล่งเดียว -การใช้มาตรฐานเดียว (Single Standard) กับ มหาวิทยาลัยรัฐ -การคุกคามจาก มหาวิทยาลัยภาครัฐ ที่ การขยายตัว และการ เปิดรับนักศึกษาใน จำนวนที่มากขึ้น -ภาพลักษณ์ในด้าน คุณภาพการศึกษาน้อย กว่าภาครัฐ -มีการควบคุมการ ดำเนินการของผู้ดูแล (รัฐ)กฎระเบียบ การ ควบคุม ไม่เอื้อต่อการ แก้ไข -ความเสี่ยงการจัดระบบ บริหารการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7

ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในปัจจุบันภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกมี**ข้อได้เปรียบ**ที่เป็นจุดแข็ง สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

การจัดการเรียนการสอนและผลลัพธ์ผู้เรียน

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีข้อได้เปรียบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้โดยมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะให้ความเอาใจใส่ การดูแล มีความใกล้ชิด เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นสถาบันทางเลือกและโดยส่วนใหญ่ผู้เรียนมีความเชื่อมั่นศรัทธาและค่านิยมของผู้ปกครองที่มุ่งให้เข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาของรัฐ ประกอบกับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีค่าเล่าเรียนที่สูงกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยต่างต้องให้ความสนใจดูแลผู้เรียนหรือนักศึกษาเปรียบเสมือนลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

การบริหารจัดการ

ข้อได้เปรียบด้านบริหารจัดการที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีความสามารถในการทำรายได้โดยใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยได้หลากหลายช่องทาง โดยปราศจากกฎระเบียบหรือข้อจำกัด ซึ่งถือได้ว่าประกอบกับมหาวิทยาลัยจะความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การสั่งการ มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้เร็วทั้งด้านบริหารด้านวิชาการ โดยทุกหลักสูตรคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาก่อนการอนุมัติให้มีความทันสมัยและรวดเร็ว สามารถรองรับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นอกจากนี้ในการบริหารมหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนการดำเนินธุรกิจของผู้ลงทุน ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องมีการบริหารด้วยผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์และพร้อมขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามพันธกิจและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะมีความสัมพันธ์กับภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจที่ดีกว่าเนื่องจากผู้ที่เป็นเจ้าของอาจเรียกได้ว่าเป็นผู้ลงทุนในธุรกิจด้านการศึกษาทำให้มีความสามารถในการเชื่อมโยงกับบริษัทหรือหน่วยงานสมาคม ภาคเอกชนภายนอกที่สามารถเอื้อประโยชน์ทางการจัดการศึกษา นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยยังมีความชำนาญด้านการตลาดเนื่องจากเจ้าของหรือผู้ลงทุนส่วนใหญ่มาจากภาคธุรกิจและการขยายตัวหรือความรุนแรงจากการแข่งขันการรับสมัครผู้เรียนจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีมากขึ้น ดังนั้นการคิดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดใจกลุ่มผู้เรียนที่เป้าหมายให้เขามาเรียนในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่สามารถทำได้จำกัด ตลอดจนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยยังมีจุดแข็งที่เป็นความเชี่ยวชาญในการหาพันธมิตรเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยมีบทบาทในภาคเอกชนซึ่งมีพันธมิตรที่เป็นเครือข่ายทั้งในภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ อีกด้วย

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในปัจจุบัน ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกมีข้อจำกัดที่เป็นจุดอ่อน สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

การวิจัยและนวัตกรรม

เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีรายรับหลักมาจากการจัดการเรียนการสอนของนักศึกษา ประกอบกับในการดำเนินงานนั้นเงินสนับสนุนหรือเงินลงทุนที่มาจากเจ้าของหรือผู้ลงทุนเพียงแหล่งเดียว จึงส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการวิจัยและนวัตกรรมเนื่องจาก จำเป็นต้องนำเงินไปใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจที่สำคัญและสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยเป็นลำดับแรก ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงการขาดเงินทุนสนับสนุนการวิจัยที่เพียงพอต่อศึกษาและ ดำเนินการวิจัยหรือสร้างนวัตกรรมในชั้นแนวหน้า ส่งผลให้จำนวนผลงานวิจัยมีน้อยในขณะที่ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการวิจัยที่มีความสามารถเท่าเทียมกับบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐ

การบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมีความแตกต่างจากกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐในเรื่องของงบประมาณเงินทุนสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่ง มหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องลงทุนเองโดยทุนสนับสนุนการดำเนินงานมาจากเจ้าของ ส่งผลให้การ ดำเนินการและการพัฒนามหาวิทยาลัยอาจเติบโตได้ช้าเนื่องจากงบประมาณและทรัพยากรมีจำกัด เช่น การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัย ประกอบกับมีการดำเนินงานโดยใช้มาตรฐานเดียว (Single Standard) กับ มหาวิทยาลัยรัฐ ดังนั้น การดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยยังมีการพัฒนาที่ช้า เนื่องจากยังติดในด้าน กฎระเบียบที่ส่งผลต่อการพัฒนาและการดำเนินงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถอยู่รอด ภายใต้การแข่งขันที่เกิดขึ้นทั้งจากมหาวิทยาลัยภายในประเทศและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เข้ามา ดำเนินงานและจัดการศึกษาในประเทศรวมถึงการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐโดยการเปลี่ยนแปลง ประเภทการกำกับดูแลตลอดจนนโยบายให้มหาวิทยาลัยรัฐในการหารายได้เพื่อเลี้ยงตัวเองหรือ ดำเนินงานได้ตามศักยภาพของมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยรัฐขยายตัวในการจัดการศึกษาและ

มีการเปิดรับนักศึกษามากขึ้นส่งผลต่อผู้เรียนที่จะเข้ามาเรียนต่อในมหาวิทยาลัยเอกชน ไทยที่น้อยลงเนื่องจากถูกเลือกในลำดับรองมาจากมหาวิทยาลัยของรัฐ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชน ไทยยังมีภาพลักษณ์ในด้านคุณภาพการจัดการศึกษาน้อยกว่าภาครัฐ เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐได้รับงบประมาณการสนับสนุนจากรัฐในการดำเนินงานทำให้สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ที่เห็นได้ชัดเจน ทั้งในการจัดการเรียนการสอน สิ่งสนับสนุนทางการศึกษา การวิจัย ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจหลักได้อย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ นอกจากนี้ในการดำเนินงานตามพันธกิจของของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยอยู่ภายใต้การควบคุมการดำเนินการของภาครัฐผู้ดูแล หน่วยงานอุดมศึกษา โดยการดำเนินงานในปัจจุบันพบว่ามีกฎระเบียบ การควบคุมที่ไม่เอื้อต่อการแก้ไขให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ประกอบกับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องหารายได้ด้วยตัวเองให้เพียงพอกับการดำเนินงานและการเติบโตขององค์การตลอดจนพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยอาจมีความเสี่ยงด้านการจัดระบบบริหารการเงิน ซึ่งหากรายรับมีไม่เพียงพออาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจให้บรรลุเป้าหมายได้

1.3 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

ข้อมูลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และ ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจจำนวน 10 คน โดยการพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์การวิจัยเลือกเป็นผลการสัมภาษณ์ที่สำคัญและนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common Characteristics) โดยคัดเลือกที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 5 รายการ จากทั้งหมด 10 รายการ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวมความถี่
-ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-คณาจารย์และบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน องค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การบริหารเงินทุน ระบบงบประมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-นโยบายรัฐในการ สนับสนุนการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การจัดการเรียนการสอน การออกแบบ และพัฒนาหลักสูตร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
-การประเมินตนเอง และการประเมินความพร้อมของ องค์กร		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	7
-การวางแผนกลยุทธ์ องค์กร		✓	✓	✓	✓			✓	✓		6

ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รวบรวมข้อมูลจากภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

เนื่องจากผู้บริหารถือได้ว่าเป็นผู้นำการดำเนินงานขององค์การหรือมหาวิทยาลัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยถือได้ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนองค์การให้มหาวิทยาลัยมีความความยืดหยุ่น มีรูปแบบองค์กรที่ทันสมัย มีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการเรียนรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบเพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องกำหนดเป้าหมายและลำดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ทุกคนในมหาวิทยาลัยเข้าใจในทิศทางเดียวกันและเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานให้น้อยที่สุด

คณาจารย์และบุคลากร

การดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นผลมาจากสมาชิกในองค์การหรือคณาจารย์และบุคลากรทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกและมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือจากบุคคลในองค์การทั้งคณาจารย์และบุคลากรโดยในระดับบุคคลที่จะต้องมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในทางบวก พัฒนาสมรรถนะตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารภายในองค์การที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นคณาจารย์และบุคลากรจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายได้

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโครงสร้างพื้นฐานองค์การ

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การโดยเฉพาะผลกระทบจากปัจจัยด้านเทคโนโลยี ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานเปลี่ยนไป ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในยุค 4.0 เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การในพันธกิจหลัก อาทิ การจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านระบบออนไลน์ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยผ่านระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสมาร์ทโฟน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์การในการใช้เทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักศึกษาด้วยจึงจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้

การบริหารเงินทุน ระบบงบประมาณ ปัจจัยด้านการบริหารเงินทุน ระบบงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนไทย งบประมาณหรือทรัพยากรทางการเงินที่ใช้ในการดำเนินงานจะมาจากการบริหารจัดการรายได้ของมหาวิทยาลัยเอง ประกอบการแหล่งเงินทุนมาจากเจ้าของหรือผู้ลงทุน ดังนั้นการบริหารการเงินและงบประมาณจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถบริหารดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ มหาวิทยาลัยจะต้องบริหารการเงินทั้งรายรับ รายจ่ายในการดำเนินกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ การจัดการงบประมาณสำหรับพัฒนามหาวิทยาลัยรวมถึงการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ภายใต้ทรัพยากรทางการเงินที่มีอยู่อย่างจำกัด

นโยบายภาครัฐในการสนับสนุนการดำเนินงาน

ปัจจัยสำคัญที่จะเสริมแรงมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้มีการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งในด้านประชากร เทคโนโลยี ความเป็นโลกาภิวัตน์ คือ การสนับสนุนจากภาครัฐโดยหน่วยงานผู้ดูแลหรือต้นสังกัดทั้งในด้านนโยบายการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมทั้งประเภท กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา นโยบายการจัดการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา ทิศทางการพัฒนาบัณฑิต ทิศทางการวิจัยและการจัดสรรการจัดสรรงบประมาณการวิจัยที่สามารถแก้ปัญหาและเป็นความต้องการของสังคม การสนับสนุนการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมในการผลิตบัณฑิต การผลิตบัณฑิตตามความต้องการของประเทศ เช่น โครงการบัณฑิตพันธุ์ใหม่และกำลังคนที่มีสมรรถนะเพื่อตอบโจทย์ภาคการผลิต การปลดล็อกแก้ไขการดำเนินงานที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ทั้งนี้การสนับสนุนดังกล่าวจะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถปรับตัวและขับเคลื่อนก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

การจัดการเรียนการสอน การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และการดำเนินการที่เป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน โดยมหาวิทยาลัยสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนมีการเชื่อมโยงข้อมูลจากภายนอกมาสู่ชั้นเรียนผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ข้อมูลจากโลกภายนอกมากขึ้น ผู้เรียนมีการปรับตัวเองเป็นผู้สืบเสาะค้นหา มีการเรียนรู้ทั้งแบบภายในและภายนอกชั้นเรียน รวมถึงการพัฒนาห้องเรียนให้เป็นแบบห้องเรียนดิจิทัลที่ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนภายใต้สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ทั้งในหลักสูตรระดับปริญญาและหลักสูตรประกาศนียบัตร โดยเน้นให้ผู้สอนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีระดับสูง และผู้เรียนมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีในระดับสามารถเรียนรู้ ดำเนินชีวิตและ

ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของมหาวิทยาลัยที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้

การประเมินตนเองและการประเมินความพร้อมขององค์กร การปรับตัวของมหาวิทยาลัยที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามพันธกิจได้อย่างต่อเนื่องโดยสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเข้าใจถึงสถานะและสภาพของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการประเมินตนเองและการประเมินความพร้อมขององค์กรว่าภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจุดแข็ง จุดอ่อนของมหาวิทยาลัยมีอะไรบ้าง มหาวิทยาลัยสามารถใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์และลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างไร รวมถึงมหาวิทยาลัยจะต้องทำการประเมินความพร้อมทั้งในด้านความสามารถในการรองรับ(Capacity) ที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้หากมหาวิทยาลัยเข้าใจสถานะของตนเอง มีการประเมินความพร้อมให้สอดคล้องและเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวและลดผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้

การวางแผนกลยุทธ์องค์กร

ผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เนื่องด้วยกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์องค์กรโดยมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยอาศัยโอกาสให้เป็นสิ่งที่สนับสนุนการดำเนินงานให้มหาวิทยาลัยและลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้น นอกจากนี้แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ย่อยเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและอย่างสอดคล้องภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.4 การปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในปัจจุบัน

ข้อมูลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และ ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 10 คน โดยการพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์การวิจัยเลือกเป็นผลการสัมภาษณ์ที่สำคัญและนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common Characteristics) โดยคัดเลือกที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 5 รายการ จากทั้งหมด 10 รายการ รายละเอียดดังตาราง 4.11 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในปัจจุบัน (ต่อ)

การปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในปัจจุบัน	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1(1) 1(2) 1(3) 1(4) 1(5) 1(6) 1(7) 1(8) 1(9) 1(10)										รวม ความถี่
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรระยะสำหรับลักษณะงานที่เปลี่ยนไปในอนาคต(Reskill-Upskill)											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
การบริหารงานวิจัย											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การมุ่งเน้นการรับงานวิจัยจากหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การพัฒนาวิจัยนวัตกรรมตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรม											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
การบริการวิชาการ											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การมุ่งสร้างเครือข่าย/ชุมชน หน่วยงาน/องค์กร											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
การบริหารจัดการ											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะ -ทักษะ ความชำนาญ											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การจัดระบบนิเวศน์ (Ecosystem) สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยด้านระบบเทคโนโลยี สื่อการสอน การบริการต่าง ๆ											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้อง และดำเนินการเชิงรุก											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อสนับสนุนสมรรถนะหลักหรือศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร											
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในปัจจุบัน สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

การจัดการเรียนการสอนและผลลัพธ์ผู้เรียน

การจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทันสมัย โดยการปรับตัวของมหาวิทยาลัยจะต้องก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้มีการนำเอาเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน อาทิการจัดให้มีชั้นเรียนแบบออนไลน์เพื่อเสริมการเรียนรู้จากในชั้นเรียน หรือการจัดการเรียนการสอนแบบเปิดในรายวิชาศึกษาทั่วไปผ่านระบบ MOOC (Massive Open Online Courses) การให้บริการห้องเรียนออนไลน์ หรือ Google Classroom ปรับรูปแบบการสอนโดยเปลี่ยนการสอนเป็นการเรียนรู้ ใช้การพูดคุยระดมความคิด ถกเถียงปัญหา ผ่าสอนปรับบทบาทให้เป็นพี่เลี้ยง (Coaching) ชี้แนะผู้เรียนเรียนรู้ในสิ่งที่น่าสนใจใหม่ๆของโลก (Active Learning) รวมถึงการมีการสื่อสารผ่านโปรแกรมประยุกต์บนมือถือ (Smart Phone) เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้อีกด้วย

การจัดการเรียนการสอนหลักสูตรในสาขาวิชาเฉพาะทางหรือสาขาวิชาจุดแข็งหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีการปรับตัวโดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรระดับปริญญาในสาขาวิชาเฉพาะทางหรือสาขาวิชาจุดแข็งหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย อาทิ หลักสูตรพยาบาลวิชาชีพ หลักสูตรการเป็นผู้ประกอบการ หลักสูตรด้านวิศวกรรมศาสตร์ หลักสูตรการค้าปลีกสมัยใหม่เนื่องจากหลายมหาวิทยาลัยมีศักยภาพทั้งทางด้านบุคลากรและศักยภาพด้านทรัพยากรสนับสนุน ตลอดจนมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาที่เป็นจุดแข็งและเพื่อการผลิตบัณฑิตเฉพาะด้านที่เป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงาน

การจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการทำงานจริง/ประสบการณ์จริง โดยมหาวิทยาลัยเอกชนไทยหลายแห่งได้มีการจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการทำงานจริง/ประสบการณ์จริงเน้นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Integrated Learning: WIL) เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการที่ได้จากชั้นเรียนไปประยุกต์ใช้ในการฝึกปฏิบัติหรือทำงานจริงในสถานประกอบการที่อยู่ในโลกแห่งความเป็นจริง โดยมีหลากหลายรูปแบบ อาทิ การเรียนสลับกับการทำงาน (Sandwich Course) สหกิจศึกษา (Cooperative Education) หลักสูตรร่วมมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม (Joint Industry University Course) เป็นต้น การจัดการเรียนการสอนในลักษณะนี้ยังช่วยฝึกทักษะการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม (Soft Skill) นอกเหนือจากความรู้ทักษะด้านวิชาการ(Hard Skill) เพื่อให้มีสมรรถนะที่เป็นไปตามความต้องการของสถานประกอบการ

การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านทั้งด้านเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การดำเนินชีวิต ทำให้การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้มีการปรับรูปแบบเนื้อหาการจัดการเรียนรู้และผลลัพธ์การเรียนรู้ให้มีเนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนพัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะด้านสื่อดิจิทัล/เทคโนโลยี ทักษะด้านชีวิตและการทำงาน ตลอดจนการเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศสำหรับนักศึกษา นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ อาทิ จีน ญี่ปุ่น

การปรับและพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน ตลาด/อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้มีการปรับตัว โดยมีการปรับและพัฒนาหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรสำหรับสร้างโอกาสสำหรับงานยุคใหม่ หลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงสร้างทางเลือกทดแทนหลักสูตรในรูปแบบเดิม ๆ ที่เรียนแบบกว้างๆ ส่งผลให้ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหลายแห่งได้นักศึกษาใหม่ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าหลักสูตรให้แตกต่างและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและโลกในยุคอนาคต อาทิ หลักสูตรการเงิน เทคโนโลยีการเงิน และการลงทุน หลักสูตรธุรกิจเกมและอีสปอร์ต หลักสูตรนวัตกรรมอาหาร หลักสูตรเทคโนโลยีดิจิทัล หลักสูตรเทคโนโลยีระบบราง หลักสูตรศิลปะและเทคโนโลยีการประกอบอาหาร เป็นต้น ทั้งนี้สำหรับหลักสูตรที่ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด เป็นจุดอ่อนและไม่คุ้มทุน ทำให้หลายมหาวิทยาลัยได้พิจารณาดำเนินการปิดหลักสูตร ยุบรวมหลักสูตร เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นนานาชาติ แนวทางหนึ่งในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์และการแข่งขันเสรีด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย คือ การพัฒนาความเป็นนานาชาติ (Internationalization) มหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้มีการพัฒนาหลักสูตรโดยการเปิดหลักสูตรนานาชาติมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น โดยมีทั้งรูปแบบการพัฒนาขึ้นโดยมหาวิทยาลัยเองหรือการจัดทำหลักสูตรร่วมกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ (Joint Program, Double or Dual Degree Program) ผู้สำเร็จการศึกษาอาจได้รับปริญญาจากมหาวิทยาลัยเอกชนไทยหรือสถาบันการศึกษาในต่างประเทศหรืออาจได้รับจากทั้งสองสถาบันตามเงื่อนไขข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นนานาชาติจะให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนให้มีความเป็นนานาชาติ การมีคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนและวิจัยในเวทีนานาชาติ จำนวนของผู้เรียนในการศึกษาและวิจัยในต่างประเทศ การพัฒนาความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม การทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ นอกจากนี้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาบัณฑิตให้มีความโดดเด่นด้านภาษา มหาวิทยาลัยยังจัดให้มีการเปิดสอน

ภาษาต่างประเทศหรือภาษาที่สองนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ อาทิ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส สเปน เป็นต้น เพื่อรองรับกับความต้องการที่กำลังเติบโตและสอดคล้องกับอาชีพการทำงานในยุคที่มีการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี

การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นสำหรับลักษณะงานที่เปลี่ยนไปในอนาคต (Reskill-Upskill) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีส่งผลให้รูปแบบการจ้างงานและจำนวนความต้องการแรงงานในปัจจุบันเปลี่ยนไป การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้แทนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแรงงานมากขึ้นทำให้ตำแหน่งงานต่าง ๆ หายไป อย่างไรก็ตามภายใต้การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการจ้างงานและจำนวนแรงงานยังเป็นผลให้เกิดงานใหม่ขึ้นอีกมากมาย ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้ใช้โอกาสและปรับตัวเองโดยการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Non Degree) ให้กับคนวัยทำงานโดยเฉพาะกลุ่มกำลังคนที่เน้นทักษะ (Skill Manpower) เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับลักษณะงานที่เปลี่ยนไปในอนาคต (Reskill-Upskill) สร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลเป็นโอกาสของแรงงานที่มีความรู้และทักษะที่พร้อมสามารถเข้าถึงงานได้มากขึ้นจากงานใหม่ที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อเนื่องไปถึงการมีรายได้จากงานสูงขึ้น เกิดความมั่นคงทางรายได้ มีความสุขกับการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น มหาวิทยาลัยเอกชนไทยปรับรูปแบบการให้เสนอผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาในลักษณะหลักสูตรระยะสั้นทั้งในรูปแบบ Offline และ Online ที่มุ่งเน้นให้เกิดทักษะในการทำงานมากกว่าการให้ความรู้จากชั้นเรียน

การบริหารงานวิจัย

การพัฒนาวิจัยนวัตกรรมตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรมและร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาโจทย์วิจัย บนความท้าทายของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง การเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศไทยก้าวสู่กลุ่มประเทศพัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและเป้าหมายประเทศไทย 4.0 บนฐานนวัตกรรมรวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของภาคเอกชน มหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้ปรับตัวโดยมุ่งการพัฒนาวิจัยนวัตกรรมตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรมภายใต้นโยบายของภาครัฐและร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาโจทย์วิจัย โดยการดำเนินการในลักษณะนี้ยังเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดการทำงานอย่างเชื่อมโยงที่เข้มแข็งระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและภาคเอกชน (University – Industry Linkage) ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกันด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สร้างโอกาสและสร้างเครือข่ายงานสถานที่ฝึกงานจริงในสถานประกอบการให้กับนักศึกษาได้ต่อไป

การมุ่งเน้นการรับงานวิจัยจากหน่วยรัฐ/เอกชน การปรับตัวของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยด้านการวิจัยและนวัตกรรมจะพบว่ามหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีการดำเนินการเชิงรุกมากขึ้นจากเดิม

เนื่องจากที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีการดำเนินการวิจัยโดยใช้งบประมาณดำเนินการวิจัยที่จากมหาวิทยาลัยเอง แต่ทั้งนี้เนื่องจากทิศทางการวิจัยเปลี่ยนไปมีการให้ทุนสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ/เอกชน ภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ประกอบกับภาคอุตสาหกรรมได้รับการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมตามนโยบายของภาครัฐ ส่งเสริมให้มีการลงทุนทำวิจัยและพัฒนาเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในภาคเอกชน รวมถึงการพัฒนาอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและสาขาอุตสาหกรรมที่เป็นเครื่องยนต์ขับเคลื่อนและสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจตัวใหม่ (New Engines of Growth) ที่จะสร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนให้กับประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงมุ่งเป้าไปที่หน่วยงานรัฐ/ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรมที่สามารถสนับสนุนทุนการวิจัยให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้ นอกจากนี้ด้วยจุดแข็งที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเครือข่ายที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม มีบุคลากรที่พร้อมและมีศักยภาพ ประกอบกับภาคอุตสาหกรรมเองที่มีความต้องการในการพัฒนาอุตสาหกรรมให้โดดเด่นแตกต่างและแข่งขันได้ จึงมีแนวทางการพัฒนาวิจัยและสร้างนวัตกรรมร่วมกันระหว่างอุตสาหกรรมและมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

การบริการวิชาการ

การมุ่งสร้างเครือข่าย/ชุมชน หน่วยงาน/องค์กร การบริการวิชาการเป็นหนึ่งในพันธกิจหลักที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในการดำเนินงาน นอกเหนือจากพันธกิจอื่น ๆ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การดำเนินการด้านการบริการทางวิชาการ จะมีรูปแบบที่หลากหลาย อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การอบรมเชิงทฤษฎีหรือการอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุม การสัมมนา การวิเคราะห์ตรวจสอบ การถ่ายทอด การใช้เครื่องมือ/เทคโนโลยี และอื่น ๆ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้ปรับบทบาทของมหาวิทยาลัยด้านการให้บริการวิชาการ โดยการสร้างและมุ่งหาความร่วมมือกับพันธมิตรของมหาวิทยาลัย การสร้างเครือข่าย/ชุมชน หน่วยงาน/องค์กร หน่วยงานภาครัฐและเอกชน หน่วยงานอิสระ หน่วยงานสาธารณะ องค์กรปกครองท้องถิ่น สภาวิชาชีพ มูลนิธิ/สมาคม เป็นต้น ในการให้บริการวิชาการตามความถนัดและในด้านที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีความเชี่ยวชาญ ซึ่งการให้บริการทางวิชาการจะมีทั้งลักษณะการให้บริการแบบให้เปล่าและการให้บริการที่สามารถสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยได้อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและเครือข่าย โดยความร่วมมือจะขยายออกไปในวงกว้างจากการให้ความร่วมมือเฉพาะด้านการศึกษาไปสู่ความร่วมมือในการสร้างความเข้มแข็งในด้านอื่น ๆ ได้อีกด้วย นอกจากนี้ผลสำเร็จของการบริการวิชาการ ยังสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแก่นักศึกษาให้มีประสบการณ์จากสถานการณ์จริงและเป็นข้อมูล

ย้อนกลับเพื่อพัฒนาปรับปรุง และเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่แก่ คณะวิชา/มหาวิทยาลัย รวมถึงสามารถนำมาใช้ประโยชน์และสร้างความพึงพอใจต่อชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การบริหารจัดการ

การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีสมรรถนะ ทักษะ ความชำนาญ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องปรับตัวโดยเฉพาะการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือได้ว่าเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีสมรรถนะ ทักษะ และความชำนาญให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน มีการดำเนินการพัฒนาทักษะความรู้ (Hard Skill) ด้านระบบคอมพิวเตอร์และทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skill) ใหม่ของบุคลากรในระยะสั้น ได้แก่ ทักษะความรู้ด้านคณิตศาสตร์ การเขียนคำสั่งภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) การเขียนคำสั่งโต้ตอบ การแก้ไขปัญหาจากระดับง่ายจนถึงซับซ้อนสำหรับด้านทักษะด้านอารมณ์ เนื่องจากการสื่อสารในปัจจุบันล้วนใช้การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีเกือบทุกประเภท ดังนั้นมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาทักษะเรื่องคน (People Skills) ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยได้อย่างราบรื่น มุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีทักษะเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการเข้าใจผู้อื่น สำหรับการดำเนินการในระยะยาวมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้มีการเตรียมจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาความรู้ด้านระบบคอมพิวเตอร์ขั้นสูงและทักษะที่จำเป็น เนื่องจากพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ขั้นสูงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา อาทิ อัลกอริทึม (Algorithms) การเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองของคอมพิวเตอร์จากข้อมูลที่มีอยู่ (Machine Learning) นอกจากนี้การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในกลุ่มอารมณ์ (Soft Skill) อาทิ การคิดเชิงวิพากษ์หรือ/และ ทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนจะช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ และตัดสินใจกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามหลักตรรกะและเหตุผลได้อย่างสมเหตุสมผล นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยยังมีการกำหนดสมรรถนะของผู้สอน คณาจารย์ ผู้เรียน และ บุคลากรสนับสนุน โดยต้องมีทักษะด้านภาษา ด้านการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสอดคล้องกับมาตรฐานการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอันเนื่องจากการพัฒนาที่ล้ำหน้าด้านเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและการจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากลมากขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้สอนและคณาจารย์ โดยการมีสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์ทั้งในระดับต้น กลาง สูง จำเป็นต่อการนำไปปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง การจัดการเรียนการสอน การวิจัย รวมถึงการให้บริการวิชาการ สำหรับด้านบุคลากรสนับสนุน การกำหนดสมรรถนะดังกล่าว

จะช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัว การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อปฏิบัติงาน สนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

การจัดระบบนิเวศน์ (Ecosystem) สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยด้านระบบเทคโนโลยี สื่อการสอน การบริการต่าง ๆ ด้วยประสิทธิภาพของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตทำให้อินเทอร์เน็ตสำหรับ ทุกสิ่ง (IOT) จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถดำเนินงาน ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการสื่อสารและการสั่งการทั้งในระดับผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร การบริหารงานในด้านการสนับสนุนวิชาการ ทะเบียนนักศึกษา การเงินบัญชี การตลาดและสื่อสารองค์กร และงานบุคลากรของมหาวิทยาลัย การพัฒนาอาจารย์ด้านการแสวงหา องค์ความรู้ที่มีอยู่หลากหลายและองค์ความรู้ในระดับการพัฒนาหรือขั้นสูงในด้านต่าง ๆ ที่เป็นสากล การจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สมาร์ทโฟน และโปรแกรมประยุกต์บนมือถือให้กับ ผู้เรียน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหลายแห่งได้มีการพัฒนาการจัดระบบนิเวศน์ สภาพแวดล้อม ภายในมหาวิทยาลัย โดยการลงทุนปรับระบบโครงสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ที่ ช่วยสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาภายในมหาวิทยาลัย การจัดพื้นที่ Co-Working Space และการ ปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการค้นหาคำรู้ใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนมีการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแบบ เครือข่ายทั้งของคณาจารย์และนักศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีได้อย่างเต็ม ศักยภาพ รวมถึงการพัฒนาฐานข้อมูลด้านความรู้ ด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและ พันธมิตร(มหาวิทยาลัย หน่วยงาน ที่ได้ประโยชน์ร่วมกันซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถ ประหยัดด้านค่าใช้จ่ายและยังเป็นการแบ่งปันทรัพยากรองค์ความรู้อีกด้วย

การปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยให้กระชับ คล่องตัว ด้วยความจำเป็นในการปรับตัวของ มหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นได้ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง อันเกิดจากปัจจัยภายนอกนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหลายแห่งได้มีการปรับโครงสร้างขององค์กร เพื่อสอดคล้องกับความท้าทายใหม่ ๆ เพื่อมุ่งเน้นให้มีบริหารงานที่เต็มไปด้วยประสิทธิภาพ มีความ คล่องตัว บริหารและควบคุมต้นทุนในการจัดการศึกษาให้ถูกลง มีการควบคุมหรือยุบคณะ การเลิก ดำเนินงานในสาขาวิชาที่เป็นจุดอ่อนและไม่คุ้มทุน รวมถึงการปรับระบบการให้บริการภายใน มหาวิทยาลัยเชิงรุกและการจัดให้มีหน่วยงานหารายได้ (Business Unit) หรือพัฒนาให้คณะวิชาให้ เป็นหน่วยงานหารายได้อื่น ๆ นอกเหนือจากรายได้ที่เป็นรายรับจากนักศึกษา

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาและจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคของ การเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการพัฒนา

องค์ความรู้ เสริมนวัตกรรมที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและประเทศ มหาวิทยาลัย เอกชนไทยได้มีการการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เป็นวิถีคิด วิถีปฏิบัติของบุคลากรภายใน มหาวิทยาลัย มีการส่งเสริมให้มีชุมชนนักปฏิบัติเพื่อให้มีการจัดการทรัพยากรความรู้ที่อยู่ในสมองของ คนในองค์กร การจัดให้มีรูปแบบและกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่างกันบุคคลและ หน่วยงาน ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้แสดงความเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และเป็นผู้ แบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย ผ่านประสบการณ์ การแสวงหาความรู้ วิธีการเรียนรู้ และประโยชน์ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้จากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เป็นต้น มีการส่งเสริม วัฒนธรรมการเรียนรู้โดยจัดให้มีกิจกรรมการเสวนาแบ่งปันความรู้ (Shared Forum) เป็นเวทีพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้จากผู้บุคลากรในมหาวิทยาลัยและได้มีการเชิญผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขยายมุมมองในเนื้อหาที่เกี่ยวกับการจัดทำและการดำเนินกลยุทธ์สำคัญของ มหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้เพิ่มเติม นอกจากนี้ยังมีการจัดให้มีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ (Learn how to Learn) สำหรับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกคน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รวมถึงการเปิดโอกาส เปิดใจกว้างและการรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย โดยจัดให้มีช่องทางแก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็นริเริ่ม สร้างสรรค์ต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้ง มหาวิทยาลัย

การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อสนับสนุนสมรรถนะหลักหรือศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหลายแห่งได้มีการวิเคราะห์เอกลักษณ์ของตนเองให้เกิดความชัดเจน เพื่อ สร้างการรับรู้ในเชิงของการตลาดประกอบกับมหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านบุคลากรในการสร้างและ เสริมจุดแข็งที่เป็นศักยภาพมหาวิทยาลัย โดยมีการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย อาทิ มหาวิทยาลัย หอการค้า มหาวิทยาลัยของเด็กหัวการค้า มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ศรีเอทีฟยูนิเวอร์ซิตี ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหลายแห่งได้มีการจัดตั้งหน่วยงานการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อสนับสนุน สมรรถนะหลักหรือศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยขึ้น เช่น สถาบันพัฒนาผู้ประกอบการเชิง สร้างสรรค์ (CEDI) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่มุ่งการสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลาง ขององค์ความรู้ด้านผู้ประกอบการที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชีย สร้าง/พัฒนาความรู้และความ ชำนาญสำหรับผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง รวบรวมแนวทางและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่ประสบ ความสำเร็จทั้งในและต่างประเทศ การให้คำปรึกษาและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ โดยผู้มี ประสบการณ์และประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ตลอดจนเป็นศูนย์กลางการวิจัยในหลากหลายมุมมอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้ประกอบการที่เป็นเลิศ ด้านมหาวิทยาลัยหอการค้า ได้จัดตั้งวิทยาลัย ผู้ประกอบการขึ้น เพื่อสนับสนุนสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยด้านการจัดการเรียนการสอนด้าน

ผู้ประกอบการ โดยจัดให้มีสาขาวิชาและหลักสูตรด้านการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในทุกด้านรวมถึงสร้างเจ้าของธุรกิจ เน้นการปฏิบัติและมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำมีการบ่มเพาะเพื่อเป็นผู้ประกอบการให้เห็นโอกาสและช่องทางในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ สำหรับมหาวิทยาลัยศรีปทุมได้จัดให้มีสถาบันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจที่มุ่งสนับสนุนพันธกิจการจัดการเรียนการสอนและการบริการวิชาการโดยการประสานความรู้ทางธุรกิจให้เข้ากับความคิดสร้างสรรค์ เน้นการเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case Study) อย่างสร้างสรรค์จากประสบการณ์ตรงของนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ สร้างเครือข่ายพัฒนาชุมชน นักบริหาร นักธุรกิจ นักการตลาดรุ่นใหม่ ที่พร้อมขับเคลื่อนองค์กรของตัวเองด้วยพลังความคิดสร้างสรรค์ เปิดประสบการณ์ใหม่ๆ และต่อยอดความคิดให้ธุรกิจเดินหน้าสู่ประสบความสำเร็จสำหรับผู้ประกอบการและผู้สนใจ เป็นต้น

1.5 ลักษณะรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต และปัจจัยในการขับเคลื่อนเพื่อการดำเนินการอย่างยั่งยืนหรือเป็นประโยชน์ต่อสังคม

ข้อมูลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และ ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 10 คน โดยการพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์การวิจัยเลือกเป็นผลการสัมภาษณ์ที่สำคัญและนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common Characteristics) โดยคัดเลือกที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 5 รายการ จากทั้งหมด 10 รายการ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ลักษณะรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคตและปัจจัยในการขับเคลื่อนเพื่อการดำเนินการอย่างยั่งยืนหรือยังเป็นประโยชน์ต่อสังคม สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

การจัดการเรียนการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้

การปรับและพัฒนาหลักสูตรแบบโมดูลเพื่อการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต สถานการณ์หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก หากพิจารณาในด้านประชากรศาสตร์โดยประชากรในวัยอุดมศึกษามีแนวโน้มที่ลดลงและนอกจากนี้ผู้เรียนยังมีความต้องการที่เปลี่ยนไป ประกอบกับทิศทางการศึกษาของประเทศไทยในอนาคตเป็นยุคแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง มีหลายรูปแบบ รวมถึงพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาผู้เรียนสามารถที่จะศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมากขึ้น มหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้มีแนวทางในการปรับและพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มความหลากหลายของการจัดการศึกษา และขยายกลุ่มเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนทุกช่วงวัยอันเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แก่ กลุ่มวัยเรียน กลุ่มวัยทำงาน กลุ่มผู้สูงอายุ และกลุ่มนักศึกษาเก่าวัยอุดมศึกษา โดยมีรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานในลักษณะการเรียนแบบโมดูล ซึ่งเป็นการแบ่งกระจายเนื้อหาวิชาในหลักสูตรออกมาเป็นชุดการเรียนรู้ย่อย ๆ แต่ละชุดมีการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนชัดเจนว่า เมื่อเรียนจบแล้วต้องมีความสามารถในด้านใดบ้าง อาทิ หลักสูตรช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน หลักสูตรผู้ประกาศข่าวสื่อสังคมหลักสูตรการทำอาหารและผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ นอกจากนี้การเรียนในลักษณะโมดูล ผู้เรียนยังสามารถเก็บหน่วยกิตของรายวิชาเพื่อเข้าสู่การจัดการเรียนการสอนแบบเครดิตแบงก์ (Credit bank) โดยการจัดการเรียนการสอนอยู่ในรูปแบบหลักสูตรระยะสั้นและการเรียนแบบสะสมหน่วยกิตตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้และขึ้นกับความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้การสะสมหน่วยกิตผ่านระบบ Credit Bank จะสามารถเลือกรับการรับรองได้ 2 รูปแบบ คือ (1) ใบประกาศนียบัตรรับรองสมรรถนะ (Non-degree credits) หรือ (2) เพื่อรับปริญญาบัตร (Degree credits)

การบริหารงานวิจัย

มุ่งผลิตงานวิจัย/องค์ความรู้ใหม่/นวัตกรรม ตามทิศทางการพัฒนาประเทศ การพัฒนาประเทศภายใต้แนวโน้มที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของโลก การดำเนินงานด้านพันธกิจด้านการวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีทิศทางที่มุ่งผลิตงานวิจัยและนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อการ ขับเคลื่อนประเทศไทยก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 บนฐานนวัตกรรม รวมถึงการวิจัยเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยยังมีแนวทางการดำเนินดำเนินการวิจัยเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่จังหวัด ซึ่งเป็นการบูรณาการความร่วมมือโดยใช้ข้อมูลความรู้และขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการสร้างองค์ความรู้เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาพื้นที่สู่การพัฒนาที่เติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ภายใต้ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยเชิงธุรกิจ (Corporate University) มุ่งดำเนินงานอย่างมีวัตถุประสงค์ การแข่งขันในโลกยุคใหม่ภายใต้ความเจริญก้าวหน้าและความเป็นโลกาภิวัตน์ การเข้าสู่ยุคสังคมเศรษฐกิจที่มีการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการที่เป็นไปอย่างเสรี สำหรับประเทศไทยการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจโดยอาศัยความรู้จะเป็นฟันเฟืองที่สำคัญสร้างการเติบโต สร้างงาน สร้างความมั่งคั่ง และขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงธุรกิจ (Corporate University) จึงแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการจัดการศึกษาและการพัฒนากำลังคนของประเทศ ซึ่งการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงธุรกิจในแต่ละแห่งอาจมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไปแต่บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสามารถปฏิบัติงาน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชิงธุรกิจจะมีภาคธุรกิจที่สนับสนุนพัฒนาด้านการศึกษารจัดการเรียนการสอนจะมีการบูรณาการการเรียนรู้ในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานหรือฝึกปฏิบัติวิชาชีพจริง โดยมีการถ่ายทอดทักษะประสบการณ์จากผู้ที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากของจริง ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงการตอบโจทย์ทั้งด้านผู้ผลิตบัณฑิตและด้านของผู้ใช้บัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจต่าง ๆ มากขึ้น โดยลักษณะของมหาวิทยาลัยเชิงธุรกิจในประเทศไทย อาทิ วิทยาลัยดุสิตธานี สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ และ สถาบันกัญชา เป็นต้น

การจัดการโดยมุ่งความเป็นนานาชาติ ในอนาคตมหาวิทยาลัยเอกชนไทยต่างมุ่งปรับทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภายใต้สถานการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การจัดการโดยมุ่งความเป็นนานาชาติเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย การดำเนินงานเพื่อการมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติจะมีการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาให้สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ โดยเริ่มจากภูมิภาคอาเซียนสู่ระดับโลก มีระบบการบริหารจัดการที่ให้บริการแก่บุคลากร นักศึกษาต่างชาติอย่างเป็นระบบ การดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้มีความเป็นนานาชาติ การจัดหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (Joint Program, Double or Dual Degree Program) การมีคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัยและมีผลงานวิจัยในเวทีระดับนานาชาติ การเพิ่มของจำนวนของผู้เรียนในการศึกษาและวิจัยในต่างประเทศ การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศด้านวิชาการ การมีฐานข้อมูลทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนานาชาติ การมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของสถาบันและหน่วยงานระหว่างประเทศ ฯลฯ ที่มุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ

ปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อการดำเนินการอย่างยั่งยืนหรือเป็นประโยชน์ต่อสังคม

ผู้บริหาร ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคตให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยถือได้ว่าเป็นผู้มีความสำคัญในฐานะผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เป็นทิศทางของมหาวิทยาลัยให้แก่บุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัยทราบและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

คณาจารย์และบุคลากร การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้สอดคล้องกับแนวโน้มหรือทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น เกิดจากคณาจารย์และบุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์การหรือมหาวิทยาลัย การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยในทางบวก การมุ่งเน้นและรับผิดชอบตนเองในการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในอนาคต การร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารภายในภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นคณาจารย์และบุคลากรจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถไปสู่เป้าหมายหรือทิศทางที่เป็นแนวโน้มในอนาคตได้

กฎระเบียบของภาครัฐที่มีมหาวิทยาลัยสังกัด การส่งเสริมการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและทิศทางของประเทศ ตลอดจนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและแข่งขันในอนาคตได้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ การปฏิบัติของต้นสังกัดนั้น ภาครัฐควรมีการแก้ไขอาทิ ปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านกฎระเบียบต่าง ๆ หรือการใช้ฐานข้อมูลเพื่อการผลิตองค์ความรู้ใหม่ให้กับมหาวิทยาลัยสังกัด ในการดำเนินการที่แตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยรัฐซึ่งควรมีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการดำเนินการอย่างยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อสังคมในอนาคตได้ต่อไป

ระบบกลไกพัฒนาสถาบัน สภามหาวิทยาลัย การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและแข่งขันได้ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต สภามหาวิทยาลัยถือได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่หลักในการกำหนดเป้าหมาย วางนโยบายและแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นองค์คณะในการสร้างและพัฒนากรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจของโลก) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน การดำเนินการค้นหา/แสวงหา/สร้างเอกลักษณ์ (คุณภาพ/ความแตกต่าง) จุดเน้นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา รวมทั้งกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทั้งนี้ต้องเป็นไปตาม

บริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยแต่ละแห่งที่มีความแตกต่างกัน และในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามกรอบการดำเนินงานตามนโยบายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้สภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ใช้อำนาจควบคุมมหาวิทยาลัยโดยตรง ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำกับคุณภาพทุกด้านของการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนไทย การสร้างเสริมศักยภาพให้กับผู้สอนและกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียนให้มีความรู้อย่างแท้จริงเพื่อให้เกิดเป็นอัตลักษณ์และสามารถสร้างความโดดเด่นให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้ การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณและมีแนวทางการลงทุนของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลายเพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

1.6 กลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

ทิศทางกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเป็นแนวโน้มที่เปลี่ยนไป อันเกิดจากปัจจัยด้านโครงสร้างประชากรทั้งในระดับประเทศและระดับโลก กลุ่มเป้าหมายหลัก (Age Group) ของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้แก่ กลุ่มประชากรช่วงอายุ 18 – 22 ปี มีแนวโน้มลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการรับนักศึกษาเข้าสู่มหาวิทยาลัยและเพื่อให้นักศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรที่ลงทุนไปแล้วอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องขยายกลุ่มเป้าหมายเพื่อทดแทนจำนวนผู้เรียนในกลุ่มเป้าหมายเดิมโดยกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

ผู้วิจัยได้นำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ งานวิจัย และ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง Student Target Marketing, Adult education, Adult Learning, Leadership for 21st Century Learning สืบค้นได้ทั้งหมด 10 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 6 รายการ และผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) กลุ่มที่ 3 ที่เป็นตัวแทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิตภาคธุรกิจ ผู้แทนองค์กรภาครัฐ และ ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน (6 รายการ) นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 6 รายการ จาก 12 รายการ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 กลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

กลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต	Latchem & Hanna (2003) ¹	Lewis & Hawes (2007) ²	Merriam ³ (2008)	Benson et., al (2013) ⁴	Preece, Julia (2014) ⁵	Kolenick (2018) ⁶	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (6)	รวม ความถี่
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
-กลุ่มเป้าหมายวัยทำงานหรือแรงงาน													12
-กลุ่มเป้าหมายวัยผู้สูงอายุ													12
-กลุ่มเป้าหมายวัยอุดมศึกษา													10
-กลุ่มเป้าหมายวัยก่อนอุดมศึกษา													8

ที่มา : 1. Latchem & Hanna (2003) 2. Lewis & Hawes (2007) 3. Merriam (2008) 4. Benson et., al (2013). 5. Preece, Julia (2014). 6. Kolenick (2018)
 ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 ลำดับที่ 1 – 6 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรม ได้ดังนี้

กลุ่มเป้าหมายวัยทำงานหรือแรงงาน โดยผู้เรียนในกลุ่มวัยทำงาน รวมถึงผู้ที่เปลี่ยนงานและเป็นผู้ประกอบการใหม่ ถือได้ว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต เนื่องจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ความรู้ ทักษะที่เรียนมาในอดีตอาจไม่สามารถใช้ได้กับรูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป ประกอบกับแรงงานซึ่งเป็นที่ต้องการในโลกอนาคตจะต้องเป็น “แรงงานทักษะสูง” ที่สามารถรองรับการทำงานที่ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีได้ ดังนั้นกลุ่มวัยทำงานหรือแรงงานจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะของตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มเป้าหมายวัยสูงอายุ (Aging group) โดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรจะมีผู้สูงอายุและมีอายุยืนเป็นจำนวนเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ผู้สูงอายุต้องเผชิญกับปัญหาและปรับตัวทำให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่เป็นผู้สูงอายุที่มีจำนวนแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้นกลุ่มนี้

กลุ่มเป้าหมายวัยอุดมศึกษา เนื่องจากจำนวนประชากรในกลุ่มนี้มีจำนวนที่ลดลงตามโครงสร้างประชากร แต่ประชากรวัยอุดมศึกษายังเป็นกลุ่มเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในอนาคต เพราะการเรียนต่อในระดับปริญญายังเป็นค่านิยมและพฤติกรรมในสังคมไทย ประกอบกับพฤติกรรมและความต้องการของแรงงานที่เปลี่ยนไปทำให้สถานประกอบการต้องการคนที่มีความรู้และทักษะหลายด้าน ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายวัยอุดมศึกษายังสามารถเรียนในหลักสูตรหรือรายวิชาในลักษณะปริญาตรีที่สองควบคู่ไปกับหลักสูตรที่ตนเรียน โดยจะต้องผ่านกระบวนการรับเข้าแบบปกติของปริญาที่สองและทำการเทียบโอนหน่วยกิตเพื่อสำเร็จการศึกษาตามเกณฑ์ ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องรักษาไว้และพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของแรงงาน สถานประกอบการและทิศทางการพัฒนาประเทศ

กลุ่มเป้าหมายวัยก่อนอุดมศึกษา กลุ่มเป้าหมายนี้ประกอบไปด้วยนักเรียนในระบบโรงเรียนปกติหรือ อาชีวศึกษา โดยให้ผู้เรียนสามารถเข้าเรียนร่วมในรายวิชาที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยโดยการเรียนล่วงหน้า ทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงความรู้ในระดับปริญญาได้ มีการวัดและประเมินผลการเรียนและสามารถเก็บสะสมหน่วยกิต และสามารถเทียบโอนหน่วยกิตได้เมื่อได้รับการตอบรับเข้าศึกษามหาวิทยาลัย

1.7 รูปแบบการบริการด้านการศึกษาที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

การพัฒนาประเทศด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะที่โดดเด่น มีมาตรฐานและมีคุณภาพ เป็นความท้าทายของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและจากสภาพแวดล้อมทำให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงมีแนวโน้มที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องจัดบริการทางการศึกษาตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริการด้านการศึกษาที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

ผู้วิจัยได้นำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ งานวิจัย และ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริการด้านการศึกษาที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยไทยในอนาคต โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง Education in the 21st Century, Universities for the 21st Century, Lifelong learning and employers, New Learning for 21st Century โดยสืบค้นได้ทั้งหมด 15 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 9 รายการ และผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) กลุ่มที่ 3 ที่เป็นตัวแทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิตภาคธุรกิจ ผู้แทนองค์กรภาครัฐ และ ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน (6 รายการ) นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 8 รายการ จาก 15 รายการ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 รูปแบบการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

รูปแบบการบริหารจัดการด้านการศึกษา	Riel (2000) ¹	Tapscott & Williams (2010) ³	Field & Canning (2014) ³	Wallin (2015) ⁴	Medvedeva (2015) ⁵	Denman (2009) ⁶	Singh (2016) ⁷	Pedron (2018) ⁸	Bano & Shanmugam (2020) ⁹	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (6)	รวม ความถี่
-หลักสูตรเพื่อการเติบโตขั้นสูง (Degree) -หลักสูตรออนไลน์ (Online Program) -หลักสูตรระยะสั้นพัฒนาทักษะที่จำเป็น (Upskill-Reskill)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12

ที่มา : 1. Riel (2000) 2. Tapscott & Williams (2010) 3. Field & Canning (2014) 4. Wallin (2015) 5. Medvedeva (2015) 6. Denman (2009) 7. Singh (2016) 8. Pedron (2018)

9. Bano & Shanmugam (2020) ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 ลำดับที่ 1 – 6 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านรูปแบบการบริการด้านการศึกษาที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคตสามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรม ได้ดังนี้

หลักสูตรเพื่อการผลิตบัณฑิตหรือระดับปริญญา (Degree) เป็นรูปแบบบริการด้านการศึกษาโดยการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติในหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่เป็นความต้องการมีการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ ทักษะทางวิชาชีพ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์พร้อมต่อการทำงานและตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน (Soft & Hard Skills) และการทำงาน และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้กับอาชีพที่หลากหลายในอนาคตได้

หลักสูตรแบบออนไลน์ (Online Program) ด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้ลักษณะการเข้าถึงความรู้ ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ส่งผลให้รูปแบบการบริการด้านการศึกษาจึงเปลี่ยนไป หลักสูตรแบบออนไลน์จึงเป็นแนวโน้มความต้องการรูปแบบการบริการด้านการศึกษาที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนรวมถึงการวัดและประเมินผลที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาในหลักสูตรแบบออนไลน์ระดับปริญญา (Degree) และหลักสูตรระยะสั้น (Non-Degree) ทั้งนี้ในการพัฒนาหลักสูตรจะต้องสอดคล้อง เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ตอบโจทย์ทักษะแห่งอนาคต และการพัฒนาประเทศ

หลักสูตรระยะสั้นพัฒนากำลังทักษะแรงงาน (Upskill-Reskill) ด้วยบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในหลากหลายมิติ ส่งผลต่อการดำเนินงานในทุกภาคส่วนที่ต้องเร่งปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ประกอบกับทักษะหรือสมรรถนะของบุคลากรหรือแรงงานในการทำงานบางอย่างที่มีอาจไม่ตอบสนองหรือเพียงพออีกต่อไป ตลอดจนแรงงานซึ่งเป็นที่ต้องการในโลกอนาคตต้องเป็น “แรงงานที่มีทักษะระดับสูง” สามารถทำงานที่ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีได้ ส่งผลให้ภาวะการจ้างงานนั้นเปลี่ยนแปลงไป โดยองค์การนายจ้าง โดยเฉพาะธุรกิจต่างต้องการบุคลากรที่มีความรู้และทักษะใหม่เข้ามาทำงานแต่ก็ประสบปัญหาในการหาแรงงานที่มีทักษะที่ตรงกับความต้องการซึ่งเป็นอุปสรรคที่มีผลต่อการเติบโตขององค์กรในอนาคต มหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องจัดการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น (6 - 12 เดือน) ในลักษณะการเพิ่มพูนทักษะใหม่ (Upskilling) และการเสริมสร้างทักษะเดิมที่มีอยู่ (Reskilling) หรือเพื่อรับประกาศนียบัตรเฉพาะทางหรือเฉพาะทักษะและสามารถนำไปประกอบอาชีพได้ในอนาคตสำหรับรองรับผู้เรียนนอกวัยเรียน วัยทำงานหรือแรงงานที่มีความต้องการจะกลับเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในระดับที่สูงขึ้น หรือแสวงหาความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะเพิ่มเติมตามความสนใจ ส่งผลต่อการสร้างโอกาสในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน การพัฒนาทักษะการทำงาน การเปลี่ยนสายงาน นอกจากนี้

มหาวิทยาลัยยังต้องจัดเตรียมระบบการสะสมหน่วยกิต (Credit Bank) ในหลักสูตรระยะสั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่องและยังเป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) อีกด้วย

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย กลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียน รูปแบบการบริการด้านการศึกษาที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต ผู้วิจัยได้นำไปพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เหมาะสมต่อไป และนำเสนอในตอนที่ 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ผลการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะนำไปกำหนดแนวทางที่เป็นกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา โดยการดำเนินงานใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยและแนวทางการวิเคราะห์ประเมินตนเองเพื่อแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

1.1 แนวทางหรือหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต

การวิเคราะห์แนวทางหรือหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยได้นำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางหรือหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์การผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการ วิธีการออกแบบองค์การ โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง Organizational Analysis, Organizational Change, Organizational Transformation โดยสืบค้นได้ทั้งหมด 12 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 6 รายการ และผลการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ(Key Informants) กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดี

หรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 10 คน (10 รายการ) นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 8 รายการ จาก 16 รายการ ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์แนวทางหรือหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต

แนวทางหรือหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร	Haque & Pawar (2003) ¹	Goodman & Rousseau (2004) ²	Roberts (2004) ³	Wall (2004) ⁴	French et al. (2005) ⁵	King et al., (2009) ⁶	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวมความถี่
-การวิเคราะห์ระบบดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กร	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
-การใช้แบบจำลององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓		12
-การเปรียบเทียบกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่น (Benchmarking)		✓			✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	10
-การวิเคราะห์ตนเองตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสถาบันอุดมศึกษา							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9

ที่มา : 1. Haque & Pawar (2003) 2. Goodman & Rousseau (2004) 3. Roberts (2004) 4. Wall (2004) 5. French et al., (2005) 6. King et al., (2009) ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์แนวทางหรือหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และทบทวนวรรณกรรม ได้ดังนี้

การวิเคราะห์ระบบการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรของมหาวิทยาลัยโดยการวิเคราะห์ระบบการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กรหรือของมหาวิทยาลัย เป็นการวิเคราะห์ระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรตามพันธกิจโดยมีการคาดหมายและจุดมุ่งหมายที่จะมีการปรับปรุงและแก้ไข ลักษณะของการวิเคราะห์นั้นจะต้องทำการแยกแยะปัญหาแล้วกำหนดปัญหาเป็นประเด็นต่าง ๆ เพื่อทำการศึกษาและหาวิธีแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การวิเคราะห์ระบบการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยถือได้ว่าเป็นแนวทางที่เป็นกลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาองค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายคือปรับปรุงประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องทำการตรวจสอบองค์กรอย่างละเอียดทั้งในเชิงการบริหารการดำเนินงานหรือตามมาตรฐานการบริหารสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงมีการวิเคราะห์หรือประเมินผลโครงการในระดับหน่วยงานเพื่อประเมินศักยภาพของหน่วยงานหรือของมหาวิทยาลัยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างตรงจุด

การใช้แบบจำลองขององค์กร (Organization Model) แบบจำลองหรือเรียกอีกอย่างว่า “โมเดล” เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรหรือมหาวิทยาลัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในโครงสร้างขององค์กรหรือมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสามารถจำแนกข้อมูลของมหาวิทยาลัยออกเป็นลักษณะหรือประเภทต่าง ๆ ให้ชัดเจนมากขึ้น สามารถทำให้องค์กรวิเคราะห์หรือตีความข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นระบบและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยอีกด้วย การประยุกต์ใช้โมเดลหรือแบบจำลองในการวิเคราะห์ประเมินมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาแบบจำลองของมหาวิทยาลัยหรือสามารถใช้แบบจำลองที่ผ่านการพัฒนาและยอมรับอย่างกว้างขวางมาทำการวิเคราะห์และประเมินตนเอง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสามารถวิเคราะห์ในตัวแปรหรือปัจจัยที่มหาวิทยาลัยสนใจและมีผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุหมายในเรื่องที่มหาวิทยาลัยสนใจได้ แบบจำลององค์กรที่มหาวิทยาลัยพัฒนาขึ้นให้สามารถใช้ได้ง่าย มีรูปแบบชัดเจนจะช่วยให้การวิเคราะห์องค์กรได้โดยตรงกับเป้าหมาย อาทิ สภาพแวดล้อมภายนอก ภาวะผู้นำ พันธกิจและ กลยุทธ์วัฒนธรรม การบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบ บรรยากาศ แรงจูงใจ หรือแบบจำลองที่ได้รับการพัฒนาและยอมรับใช้กันอย่างหลากหลาย อาทิ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) หรือการวิเคราะห์ตัวแบบ 7S เป็นต้น

การเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น (Benchmarking) การวิเคราะห์ตนเองเพื่อให้ทราบถึงศักยภาพขององค์กรในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสามารถใช้แนวทางการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นในการวิเคราะห์ได้เนื่องจากการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นถือได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการ

บริหารที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Best Practice) โดยใช้ผลจากการบริหารจัดการองค์กรของตนและผลสำเร็จจากการดำเนินงานขององค์กรไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเพื่อศึกษาข้อมูลและกลยุทธ์ในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้แนวคิดและข้อเสนอแนะในการกำหนดทิศทางในการดำเนินการปรับปรุงระบบและการบริหารงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นลักษณะของการบริหารงานโดยใช้แนวทางความสำเร็จจากองค์กรอื่น ทั้งนี้การเปรียบเทียบองค์กรตามวิธีการของการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น มหาวิทยาลัยจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพของตนเองและศักยภาพของมหาวิทยาลัยที่จะเปรียบเทียบในด้านระบบการดำเนินงานตามพันธกิจหรือมาตรฐานการดำเนินงานตามพันธกิจต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยสนใจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนา (Development) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ทั้ง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ บุคลากร เป็นต้น

การวิเคราะห์ตนเองตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสถาบันอุดมศึกษา ในการวิเคราะห์ศักยภาพของตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มหาวิทยาลัยสามารถใช้การวิเคราะห์ตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาที่พัฒนาขึ้นตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาทั้งในประเทศและสากล โดยการประเมินตนเองตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาจะทำให้มหาวิทยาลัยทราบถึงศักยภาพในการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาในช่วงเวลาที่ทำกรประเมิน สามารถพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยให้มีพัฒนาการหรือแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น มหาวิทยาลัยสามารถทราบถึงความต้องการ ความพึงพอใจ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลต่อการพัฒนาความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัยให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยสามารถมีฐานข้อมูลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งในด้านจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และแนวทางการพัฒนาในอนาคตที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยการประเมินตนเองเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร อาทิ การประเมินตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance - IQA) เป็นการประเมินคุณภาพโดยมหาวิทยาลัยเอง ตามมาตรฐานที่กำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลและสนับสนุนในการดำเนินการตามมาตรฐาน โดย IQA จะพิจารณามหาวิทยาลัยจากบริบท ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น คณาจารย์ สิ่งสนับสนุนต่าง ๆ กระบวนการ (Process) จะพิจารณาจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และผลผลิต (Output) ของมหาวิทยาลัย การประเมินตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายนอก (External Quality Assurance - EQA) ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระที่ได้ดำเนินการพัฒนา มาตรฐานเกณฑ์การประเมินเพื่อทำการประเมินคุณภาพภายนอกมหาวิทยาลัย การประเมินตามเกณฑ์การประกันคุณภาพที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX))

เป็นการประเมินที่มีลักษณะเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยที่มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันตาม ความหลากหลายของบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ โดยมุ่งสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร (organizational profile) สำหรับเกณฑ์ EdPEX แบ่งเป็น 7 หมวดสำคัญ ได้แก่ หมวดการนำองค์กร หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้หมวดการมุ่งเน้นปฏิบัติงาน หมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และหมวดผลลัพธ์ โดยทั้ง 7 หมวดมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การบริหารเพื่อความเป็นเลิศจึงต้องพิจารณาดำเนินงานเชื่อมโยงแต่ละหมวดอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย โดยเกณฑ์นี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบโจทย์ความต้องการของบัณฑิต และผู้ใช้บัณฑิต สังคมและประเทศที่ต่างกัน ตลอดจนช่วยให้มหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนาด้านสอดคล้องกับบริบทของตนเอง การประเมินตามเกณฑ์การประกันคุณภาพเครือข่ายอาเซียน ASEAN University Network – Quality Assurance (AUN-QA) เป็นการประเมินโดยมุ่งเน้น Expected Learning Outcome (ELO) และการประเมิน 7 ระดับสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำรงชีวิตของประชาคมโลก และยังเป็นเกณฑ์ระดับสากลที่สามารถประยุกต์ได้ทั้งหน่วยงานในระดับมหาวิทยาลัยและระดับสาขาวิชา โดยเน้นการพัฒนาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีเกณฑ์อื่นที่เป็นที่ยอมรับในการประเมินตนเองในระดับสากลตามความเหมาะสมของสาขาวิชาหรือหน่วยงานเฉพาะ เช่น Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) เป็นต้น

1.2 ปัจจัยในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ข้อมูลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล(Key Informants) กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา ในระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ จำนวน 8 คน (8 รายการ) และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ ตัวแทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิตที่เป็นผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ ผู้แทนองค์กรภาครัฐ และ ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน (6 รายการ) โดยการพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์การวิจัยเลือกเป็นผลการสัมภาษณ์ที่สำคัญและนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common Characteristics) โดยคัดเลือกที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 7 รายการ จากทั้งหมด 14 รายการ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

ปัจจัยในการประเมินศักยภาพความพร้อม เพื่อการแปลงสภาพ	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (1)												รวม ความถี่
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
-ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงานในพื้นที่ -ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบาย ทิศทางการพัฒนาประเทศ -นโยบาย การสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัด -คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่ -หลักสูตรและ/หรือบริการทางการศึกษาอื่น ๆ (เดิม) ที่เป็นจุดแข็ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
-ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา -ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย -ความเชี่ยวชาญ ความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
-รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัยในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

ที่มา : ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 ลำดับที่ 1 – 8 และ ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 ลำดับที่ 1 – 6 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยสำคัญในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องมีการประเมินศักยภาพความพร้อมในปัจจัยต่างๆ สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

บริบท พื้นฐานและลักษณะของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเข้าใจถึง ภาพรวมของมหาวิทยาลัย ลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รากฐานความเป็นมา ประวัติการดำเนินการ การก่อตั้ง พื้นฐานด้านสภาพแวดล้อม ท่าเลที่ตั้ง ซึ่งบริบท พื้นฐานและลักษณะของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นการกำหนดสิ่งที่มหาวิทยาลัยดำเนินงานอยู่และความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อบ่มบ่มผู้คนที่มหาวิทยาลัยสนใจหรือมุ่งดำเนินการในอนาคต

ศักยภาพด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัยเชิงปริมาณ ความพร้อมของมหาวิทยาลัยที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในการดำเนินงานเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานตามจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัย หรือความสามารถในการดำเนินการให้เกิดความสำเร็จในการจัดการหลักสูตรและบริการให้แก่ผู้เรียน ผู้รับบริการอื่น รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยสามารถแสดงความพร้อมด้านศักยภาพด้านกำลังคน โดยการจำแนกกลุ่ม/ประเภทของ คณาจารย์ บุคลากร คุณวุฒิทางการศึกษา ประเภทของการจ้าง หรือสายการบังคับบัญชา สถานที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น

ระบบและกลไกการจูงใจบุคลากร ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และการแปลงสภาพองค์กร ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย การจูงใจมีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงเป็นแรงผลักดันขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานใด ๆ อย่างมีทิศทาง ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยต้องมีความพร้อมในระบบและกลไกการจูงใจบุคลากรเพื่อบ่มบ่มเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ โดยพิจารณา ระบบและกลไกที่มีอยู่ในปัจจุบัน การสร้างระบบและกลไกการจูงใจเพื่อการแปลงสภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากร ได้แก่ การสร้างทัศนคติที่ดี ความสนใจ ความตั้งใจ ความต้องการ ความพอใจ และ การสร้างแรงจูงใจภายนอกประกอบด้วย การให้รางวัล ค่าตอบแทน งานที่เหมาะสมและถนัด การส่งเสริมเกียรติยศ ชื่อเสียง และการการยกย่อง ชมเชย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้างและต้องปรากฏให้ทราบโดยทั่วกันไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องมีการจัดสรรทรัพยากร มีการจัดหน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนอีกด้วย

ทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพ ในการจัดการทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพหรือทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) เป็นการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อตอบสนองและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมและบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงและตอบสนองต่อการใช้งานของผู้ใช้สุดท้ายได้งบประมาณดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้การบริหารและจัดการทรัพยากรทางกายภาพยังเป็นการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรและลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยได้อีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาโดยการวิเคราะห์ ประเมินถึงความพร้อมในการใช้งานและความพอเพียงในเชิงปริมาณทั้งในปัจจุบันและอนาคตของทรัพยากรโดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพที่จำเป็นและสนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือการมุ่งสู่จุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

เครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ใช้การลงทุนเพื่อการจัดการศึกษาค้นคว้าสูงและเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีความพร้อมและศักยภาพ เป็นที่รวมขององค์ความรู้ เทคโนโลยีและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ในสาขาต่าง ๆ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็มีความแตกต่างกันไปตามขนาด พัฒนาการ ความเชี่ยวชาญ และปรัชญาของแต่ละสถาบัน ปัจจุบันในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์และกระแสของการแข่งขันในทุก ๆ ด้าน ทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก รวมทั้งการแข่งขันบริการทางการศึกษาจากนโยบายเปิดเสรีทางการค้าที่คืบคลานเข้ามาอย่างรวดเร็วภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นการดำเนินการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นทางยุทธศาสตร์ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการตอบสนองความต้องการของประเทศจึงแตกต่างกันตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของแต่ละแห่ง ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยต้องมีการวิเคราะห์เครือข่ายที่มีอยู่ในปัจจุบัน กิจกรรมการดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย การประเมินความพร้อมและแสวงหากลยุทธ์ในด้านเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของมหาวิทยาลัย การผนึกกำลังสร้างความร่วมมือ โดยการดึงทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่แต่ละสถาบัน/หน่วยงานมีอยู่มาบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในรูปแบบการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบงานโดยเฉพาะการสร้างหลักสูตร การ

ดำเนินการของหลักสูตรและบริการทางวิชาการ การสร้างนวัตกรรม การใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ทรัพยากรบุคคล และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและผู้รับบริการกลุ่มอื่น เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย

กฎหมาย ข้อบังคับ การปฏิบัติของต้นสังกัด มหาวิทยาลัยจำเป็นที่จะต้องติดตามและทำความเข้าใจว่ามหาวิทยาลัยมีการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายใดบ้าง อาทิ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียนมาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบข้อบังคับด้านการจ้างงาน สิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่ต้นสังกัดบังคับและเป็นแนวทางให้กับมหาวิทยาลัย ตลอดจนมาตรฐานด้านวงการศึกษ ซึ่งอาจครอบคลุมหลักปฏิบัติและนโยบายที่ใช้กับภาครัฐและหรือเอกชน ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ จะเป็นตัวกำหนดข้อกำหนดต่าง ๆ ของการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและวิธีการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการบริหารจัดการ ดังนั้นความเข้าใจและเตรียมพร้อมในเรื่องกฎหมายในการจัดการศึกษาดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพ มีแนวทางในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมหาวิทยาลัยมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ซึ่งอาจจะเป็นข้อได้เปรียบให้กับมหาวิทยาลัยในอนาคต

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้ม การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันอยู่ในสถานะที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งมหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาผลการดำเนินงานและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไว้ ความท้าทายเหล่านี้ประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร การเพิ่มจำนวนผู้เรียนที่เป็นผู้สูงวัยหรือลดจำนวนผู้เรียนที่เป็นวัยอุดมศึกษา ประกอบกับสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา อาทิ การนำเสนอโปรแกรมหลักสูตรและบริการทางการศึกษาใหม่ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการพลิกโฉมรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบไม่จำกัดเวลาและสถานที่ การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาดทั้งในรูปแบบสถาบันและรูปแบบการจัดการศึกษา ดังนั้นการประเมินสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและการคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคต จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่มีต่อมหาวิทยาลัยโดยการคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคต รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตทั้งของมหาวิทยาลัยและสถาบันคู่แข่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการกับภัยคุกคามที่อาจจะเกิดจากการแข่งขัน ลดระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา สามารถระบุโอกาสที่มีต่อมหาวิทยาลัยซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทของมหาวิทยาลัยได้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ ประเมินและกำหนดสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งของ

มหาวิทยาลัยโดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอก อาทิ ความต้องการด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร หรือปัจจัยภายใน เช่น สมรรถนะที่เป็นความสามารถและความต้องการของคณาจารย์และบุคลากร โดยการวิเคราะห์ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยอาจใช้วิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) การวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP Analysis) การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Force Model) การจำลองภาพอนาคตในสถานการณ์ต่าง ๆ (Scenario Analysis) เป็นต้น

การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยนั้น สามารถเป็นแรงสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และทำให้แผนงานได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจจากบุคลากรได้เพราะว่าบุคลากรเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องมีความพร้อมในด้านสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับตั้งแต่การสร้างการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นของการแปลงสภาพ การดำเนินการ และภายหลังการแปลงสภาพเมื่อมหาวิทยาลัยได้อยู่ในตำแหน่งที่เป็นยุทธศาสตร์แล้ว ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและหน่วยงานสามารถดำเนินการแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพัน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความเป็นอิสระในการทำงาน บุคลากรมีความทุ่มเทและเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับ อันเป็นการเพิ่มการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของการตัดสินใจทางด้านการบริหาร อีกทั้งยังเป็น เพิ่มขวัญและความพอใจในงานทั้งของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากร และช่วยให้องค์การตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น

หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย คือ หน่วยงาน/สถาบันที่สนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งนี้ในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นตามยุทธศาสตร์ภายใต้การดำเนินงานตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องประเมินบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในหน่วยงานหรือสถาบันที่สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยที่มีอยู่และที่ต้องการเพื่อการขับเคลื่อนไปสู่จุดเน้นตามยุทธศาสตร์ อาทิ สถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม สถาบันพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ สถาบันพัฒนาความเป็นเลิศวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศูนย์พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมชุมชน ศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการ เป็นต้น โดยมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของหน่วยงาน/สถาบันสนับสนุน เพื่อให้หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนสามารถดำเนินการสอดคล้องกับอัตลักษณ์หรือจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพและเป็นสากล

หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ (ใหม่) เพื่อสร้างความโดดเด่น สิ่งที่เป็นความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยในการให้บริการด้านการศึกษาหรือผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เป็นผลมาจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและความสามารถของบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยรวมถึงคุณภาพที่ส่งผลให้มีการปรับปรุงการให้บริการและคุณค่าสำหรับผู้เรียน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะต้องมีการวิเคราะห์ความพร้อมและดำเนินการในการสร้างและพัฒนาความโดดเด่นในการให้บริการทางการศึกษาทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรพิเศษเฉพาะ ทั้งหลักสูตรในระดับปริญญา (Degree) หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non Degree) การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแนวใหม่ ตลอดจนการผลิตบัณฑิตและการต่อยอดองค์ความรู้บัณฑิตซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้ มหาวิทยาลัยจะต้องมีการวิเคราะห์ ประเมินความพร้อมตั้งแต่กระบวนการออกแบบหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของผู้เรียน การสนับสนุนผู้เรียน และการให้บริการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การต่อยอดองค์ความรู้บัณฑิตจะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยหรือปัจจัยที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีความได้เปรียบกว่ามหาวิทยาลัยหรือสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและให้บริการที่มีลักษณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยสามารถสร้างความโดดเด่นได้จากการวิจัยเชิงบูรณาการที่เป็นความต้องการหรือแก้ปัญหาของหน่วยงานและสังคม การวิจัยและสร้างนวัตกรรม การบริการวิชาการที่ตอบโจทย์และเป็นไปตามความต้องการของสังคมและประเทศ นวัตกรรมใหม่ในการบริการวิชาการ ซึ่งการออกแบบหลักสูตรและการบริการใหม่หรือการปรับปรุงหลักสูตรและการบริการเดิม การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งอาจมีความแตกต่างกันออกไปและต้องมีการดำเนินการภายใต้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยการตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศและข้อกำหนดหรือระเบียบที่สำคัญของต้นสังกัด

แผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยภายใต้การดำเนินงานตามพันธกิจหลัก มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนเพื่อกำหนด ทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับบริบทเป้าหมายและจุดเน้นตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือแผนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคาม การกำหนด

ปัจจัยขับเคลื่อน การกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งต้องครอบคลุมทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย การประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาวซึ่งอาจรวมถึงการลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี มีการกำหนดตัววัดเพื่อวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ตลอดจนมีการบริหารทั้งด้านบุคลากร การเงิน ความเสี่ยงและการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจหลักให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ในขณะที่หลายมหาวิทยาลัยต่างมีความชำนาญในการวางแผนยุทธศาสตร์มากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำไปปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของมหาวิทยาลัยให้เป็นอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน และโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีบทบาทหลักในการกำหนดค่านิยม การสร้างคุณค่า ทิศทางการสื่อสาร ซึ่งทำให้เกิดความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และทำให้มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติและดำเนินงานตามนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของมหาวิทยาลัยในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต้องอาศัยผู้นำ ผู้บริหารที่ต้องมองการไกลและความมุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ตามหน้าที่และสายการบังคับบัญชาเพื่อความคล่องตัว การสร้างความเชื่อมั่นในผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะและหน่วยงานต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย ต้องเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ มีการเตรียมพัฒนาผู้นำในอนาคต เตรียมการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยผลงานของบุคลากรรวมทั้งยกระดับเพื่อพัฒนาทักษะด้านการนำของตนเองอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารภายในองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการแปลงสภาพองค์กรนั้น ความสำเร็จไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยเฉพาะผู้บริหารหรือหน่วยงานบางหน่วยงานเท่านั้น แต่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วนงาน คณาจารย์ บุคลากร รวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งนักศึกษา ชุมชนรอบมหาวิทยาลัย และเมื่อมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารจะมีความสำคัญ คือ ให้ความรู้ ความเข้าใจในบทบาทกับบุคลากรทุกฝ่ายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวมถึงช่วยในการโน้มน้าวให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยรู้สึกสนใจที่จะปรับตนหรือเปลี่ยน

พฤติกรรมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นภาพรวมเป็นอย่างไร มีรูปแบบลักษณะอย่างไร เหตุผลที่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์การและบุคลากรหากไม่สามารถปรับตัวได้ กลุ่มเป้าหมายหลักที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มต้นหรือเกิดขึ้นที่หน่วยงานใดของมหาวิทยาลัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยประเมินรูปแบบ วิธีการสื่อสารและควรเตรียมความพร้อมในด้านการสื่อสารองค์การเพื่อสร้างความเข้าใจ สามารถป้องกันความสับสนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ กระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลงเกิดการยอมรับได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

โครงสร้าง การกำกับดูแลสถาบัน ลักษณะโครงสร้างและการกำกับดูแลสถาบัน การรายงานการดำเนินงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เป็นประเด็นสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องพิจารณา ทั้งนี้เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การวางนโยบาย และอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ การดำเนินงานตามพันธกิจ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การวางระเบียบ ออกข้อบังคับและประกาศของมหาวิทยาลัย กำกับมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาความพร้อมด้านแผนพัฒนางานและความพร้อมในแผนด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การส่งเสริมสนับสนุน และแสวงหาวิธีการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนจากคณะกรรมการที่กำกับดูแลการดำเนินงานสถาบัน

ระบบประเมินผลการดำเนินงานตามจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ การวัดผลการดำเนินงานมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ ทบทวน ติดตาม ตรวจสอบ สนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินงาน ตลอดจนชี้้นำ คัดการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ มีการกำหนดตัววัดที่สำคัญจากแผนการแปลงสภาพและสอดคล้องกับความต้องการในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถมีความโดดเด่นตามจุดเน้นที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัย

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและระบบสนับสนุนการบริหาร การดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายและเปลี่ยนแปลงองค์การโดยมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะมีความเกี่ยวข้องกับข้อมูล สารสนเทศและระบบที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลนิสิตนักศึกษา ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลหลักสูตร และสารสนเทศเกี่ยวกับการประกันคุณภาพที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในมหาวิทยาลัย และยังเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร อาทิ ระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย และระบบสนับสนุนการบริหาร อาทิ ระบบบริหารจัดการเรียนการสอน ระบบบริหารด้านบุคลากร ระบบการบริการการศึกษา ระบบบริหารงานวิจัย ระบบงานอาคารสถานที่ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจะต้องมีความพร้อมในการบริหารและจัดการด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและระบบสนับสนุนการบริหาร ซึ่งระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัย การวิเคราะห์และประเมินระบบที่มีอยู่เดิม การออกแบบและพัฒนาระบบใหม่ ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานหรือจุดเน้นของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการป้องกันควบคุม ความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ ความปลอดภัยของระบบ ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ และการเน้นการสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

ระบบการประเมินผู้บริหารและระบบการตรวจสอบ ติดตาม การกำกับดูแลการจัดการที่ดี (Good Governance) การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และหัวหน้าส่วนงาน มุ่งเน้นเพื่อติดตามและประเมินระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัยตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย ตลอดจนเพื่อประเมินภาวะผู้นำ (Leadership) ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี รองอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงาน นอกจากนี้การตรวจสอบ ติดตาม การกำกับดูแลการจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นวิธีการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารและบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายและจริยธรรม ดำเนินการด้วยความโปร่งใส สามารถปกป้องผลประโยชน์ของมีส่วนได้เสียที่สำคัญได้ ดังนั้นเพื่อให้การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นทางยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาถึงระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยใช้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและพิจารณาปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับการแปลงสภาพในอนาคต รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริหารงานมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารงานคณะ เพื่อกำหนดทิศทางและการควบคุมการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ความโปร่งใสในการดำเนินงาน

การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การให้ความเห็นชอบต่อทิศทางการหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งระบบการกำกับ ติดตาม ดูแล จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตรด้านการจัดการศึกษา สังคม ชุมชน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ศักยภาพด้านการเงิน งบประมาณของมหาวิทยาลัย ในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ปัจจัยความพร้อมด้านการเงินและงบประมาณถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การปรับแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและเน้นการจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการแปลงสภาพอย่างมีทิศทางมหาวิทยาลัยสามารถแสดงความพร้อมในด้านการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานปกติในแต่ละปีและงบประมาณเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญและสำเร็จได้ตามแผนงานและระยะเวลา

ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคมในพื้นที่ ลักษณะสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะมีความสัมพันธ์หลักกับ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย มหาวิทยาลัยควรให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมในการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นรวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดแนวทางและดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียให้เหมาะสมกับพันธกิจ การกิจหรือยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการศึกษา การส่งเสริมวิชาการวิชาชีพชั้นสูง การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการพัฒนาท้องถิ่นการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบาย ทิศทางการพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่หรือพันธกิจในการจัดการศึกษา ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประกอบกับทิศทางการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ภายใต้โมเดลประเทศไทย 4.0 มหาวิทยาลัยเป็นหนึ่งในองค์กรที่จะต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีปรับตัวและแปลง

สภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นที่เป็นความเชี่ยวชาญและมหาวิทยาลัยมีศักยภาพตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต มหาวิทยาลัยมีพันธกิจในการผลิตบัณฑิตและต้องให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตหรือการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อตลาดแรงงานและความต้องการของสถานประกอบการภายใต้ความพร้อมและความถนัดของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการตามพันธกิจที่เป็นความต้องการของประเทศ ทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร การสร้างบัณฑิตพันธุ์ใหม่ การผลิตกำลังคนตามความต้องการทั้งหลักสูตรประกาศนียบัตร(Non-degree) และหลักสูตรปริญญา (Degree) เพื่อตอบโจทย์ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ

นโยบาย การสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัด การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องเร่งปรับตัวเพื่อก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษาอย่างมีทิศทาง ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเดินทางไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่เป็นศักยภาพและความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยได้นั้น คือการได้รับแรงสนับสนุนขับเคลื่อนจากภาครัฐหรือต้นสังกัด ทั้งในด้านนโยบาย การดำเนินการ การปฏิบัติในการจัดการศึกษาตามพันธกิจ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นนโยบายและการสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร ด้านการจัดการศึกษา เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแสดงและใช้ศักยภาพที่เป็นความสามารถของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่

คู่แข่ง สถาบันการศึกษาทั้งในและนอกพื้นที่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่สถาบันดำเนินงานอยู่ ที่เป็นการท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องสามารถตระหนัก เข้าใจและประเมินได้ว่าคู่แข่งของมหาวิทยาลัยคือใคร คู่แข่งทางตรง คู่แข่งทางอ้อม มีจำนวนกี่ราย คุณลักษณะที่สำคัญ มีความโดดเด่น มีศักยภาพอย่างไร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในด้านการจัดการศึกษาและตลาด ทั้งนี้ข้อมูลด้านการแข่งขันและจำนวนสถาบันการศึกษา สามารถวิเคราะห์โดยใช้แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแข่งขัน รวมถึงวารสาร สิ่งตีพิมพ์ด้านการศึกษา รายงาน การประชุมสัมมนาในระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่น สมาคมวิชาชีพต่าง ๆ หรือแหล่งข้อมูลเปรียบเทียบอื่น ๆ อาจได้จากกิจกรรมการเทียบเคียง เช่น ค่าเทียบเคียงมาตรฐานของประเทศหรือภาค การเทียบเคียงเครือข่ายความร่วมมือในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาค ระดับชาติหรือนานาชาติที่ดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยมั่นใจว่ามีระบบติดตามข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

หลักสูตรและ/หรือการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ (เดิม) ที่เป็จุดแข็ง ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์คือจุดเน้นที่เป็ความเชี่ยวชาญอันเกิดจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาในอนาคตของมหาวิทยาลัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรและบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่เป็จุดแข็งหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย หลักสูตรที่ตอบโจทยความต้องการของผู้เรียน ผู้รับบริการ หลักสูตรที่เป็ความต้องการเพื่อการพัฒนาประเทศที่มีอยู่ในปัจจุบัน และเตรียมพัฒนาสำหรับอนาคต ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสามารถวิเคราะห์ความพร้อมเชิงเปรียบเทียบความสำคัญหรือวิธีการในการจัดหลักสูตรและบริการต่าง ๆ ซึ่งการวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมของหลักสูตรและบริการที่สำคัญจะช่วยให้มหาวิทยาลัยดึงดูดผู้เรียนหรือกลุ่มเป้าหมายเข้ามาเรียนรู้และมาใช้บริการหรือมีส่วนร่วมในการค้นคว้าและพัฒนาองค์ความรู้ได้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างสอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัย

ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา การวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มและประเภทของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น กลุ่มเป้าหมายทางการตลาดของมหาวิทยาลัยทั้งในอดีตปัจจุบันและเป้าหมายแนวโน้มในอนาคตจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างหลักสูตรและบริการใหม่ๆ การจัดหลักสูตร/บริการ สิ่งสนับสนุนให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม การพัฒนาภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย สนับสนุนและสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม และสามารถสร้างวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นผู้เรียนและกลุ่มเป้าหมายอื่นได้มากขึ้น นอกจากนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยมั่นใจได้ว่ามหาวิทยาลัยสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ความต้องการในด้านการจัดและให้บริการของมหาวิทยาลัย อาทิ หลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการ ขนาดชั้นเรียนที่เล็กกลง การบริการด้วยภาษาที่หลากหลาย ข้อกำหนดสำหรับปริญญ์ที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เรียน หลักสูตรเสริมพิเศษสำหรับผู้เรียนที่กลับมาเรียนภายหลังการลาออกกลางคัน การวิจัยที่ตอบโจทยความต้องการ การให้บริการทางวิชาการ การอำนวยความสะดวกที่จัดให้เฉพาะกลุ่ม ที่พัก/ ความปลอดภัยและระบบรักษาความปลอดภัย ตลอดจนมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีประเมินความพึงพอใจตลอดจนความผูกพันของผู้เรียน ผู้รับบริการที่มีต่อมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริการทางการศึกษา สิ่งสนับสนุน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้รับบริการได้ในระยะยาว

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อมทั้งในระดับโลกและระดับประเทศที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานอย่างสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่ได้ยึดถือและประกาศไว้ ทั้งนี้ภายใต้แนวทางการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาถึงทิศทาง ศักยภาพ และผลการดำเนินงานที่เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งแผนพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ ผู้เรียน บุคลากร ชุมชน ตลอดจนสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญ ความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร ความเชี่ยวชาญ ความสามารถหรือสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ เป็นความสามารถของมหาวิทยาลัยที่จะทำให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติหรือคุณสมบัติอื่น ๆ ของบุคลากรทุกประเภทและทุกระดับของมหาวิทยาลัยที่จะนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Add) ให้กับมหาวิทยาลัยให้เกิดความแข็งแกร่งและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากรยังหมายถึงความรวมถึง ระดับความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนหรือผู้รับบริการ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ การวิจัย การพัฒนาหลักสูตร การสร้างนวัตกรรม การบริการ กระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรและเตรียมพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อจุดเน้นใหม่หรือทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต ตลอดจนความต้องการของตลาดหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัยในอนาคต มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาถึงการเติบโตของมหาวิทยาลัยในอนาคตได้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีลักษณะการเติบโตหรือพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าในลักษณะใด เพื่อให้การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างมีเป้าหมาย การเติบโตเปรียบเสมือนทิศทางที่มหาวิทยาลัยจะมุ่งเน้นอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้มหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาถึงแนวทางการเติบโตในลักษณะต่าง ๆ ได้ อาทิ การขยายตัว (Expansion) การมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ (Professionalization) การบูรณาการหรือ

เป็นพันธมิตรกับหน่วยงาน (Integration) การหดตัว ปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง / ฟื้นฟู (Decline Down Sizing /Revitalization)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ผู้วิจัยได้ดำเนินการใน 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การจำแนกรายละเอียดของปัจจัยสำคัญและการกำหนดปัจจัยตามองค์ประกอบ

2.2 การนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2.3การกำหนดตัววัด การพัฒนาคำถามและรูปแบบการประเมิน และขั้นตอนการประเมินศักยภาพความพร้อม

2.4 แบบประเมินเพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

โดยรายละเอียดทั้ง 4 ขั้นตอน มีดังนี้

2.1 การจำแนกรายละเอียดของปัจจัยสำคัญและการกำหนดปัจจัยตามองค์ประกอบ

การพัฒนาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กร ผู้วิจัยได้ใช้ปัจจัยสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จำนวน 27 ปัจจัยมาวิเคราะห์จัดกลุ่มโดยใช้วิธีการวิเคราะห์สาระระบบ (Taxonomy Analysis) ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มคำให้อยู่ร่วมกันโดยอาศัยลักษณะความสัมพันธ์บางอย่างของคำแต่ละคำ เพื่อกำหนดปัจจัยตามองค์ประกอบควบคู่กับแนวคิดดังต่อไปนี้

[1] แบบจำลองสำหรับองค์การที่ประสบความสำเร็จ (The Model for Building Successful Businesses) (Flamholtz & Randle, 1998) ประกอบไปด้วย 1. ตลาด (Markets) 2. ผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and Services) 3.การจัดการทรัพยากร (Resource Management) 4.การดำเนินงาน (Operational System) 5. ระบบการบริหารจัดการ (Management System) 6. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

[2] ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) (Combe, 2014) ประกอบไปด้วย 1. ความสามารถในการรองรับ(Capacity) 2.ความมุ่งมั่น (Commitment) 3. วัฒนธรรม (Cultural)

[3] องค์ประกอบของการแปลงสภาพองค์การ (Organizational Transformation Components) (Harold, 2017) ประกอบไปด้วย 1.คน (People) 2.กระบวนการ(Process) 3.ระบบ (System) 4.วัฒนธรรม(Culture)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญดังตาราง 4.16 ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มของปัจจัย (Key Factors) ตามองค์ประกอบ(Categories) โดยการวิเคราะห์ลักษณะที่ได้จากการจำแนกรายละเอียดของปัจจัยสำคัญได้จำนวน 8 กลุ่ม องค์ประกอบ ดังนี้

1) บริบท พื้นฐาน และลักษณะของมหาวิทยาลัย โดยลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่าเป็น “ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Characteristics) ”

2) รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่าเป็น “การจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's Growth)”

3) ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัด กฎหมาย ข้อบังคับ การปฏิบัติของต้นสังกัด สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้ม คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอก และ ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคมในพื้นที่ โดยลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่าเป็น “สภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ (Environment Underpinning)”

4) ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา ในขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and Services) ประกอบด้วยองค์ประกอบได้แก่ ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา(ปัจจุบัน) หลักสูตรและ/หรือการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ (เดิมหรือที่มีอยู่) โดยลักษณะขององค์ประกอบของทั้งสองปัจจัยดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่าเป็น “กลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลักทางการศึกษา (Target & Core Business)”

5) ศักยภาพด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัยเชิงปริมาณ ศักยภาพด้านการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย ทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน และเครื่องมือทางวิชาชีพ เครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย ความเชี่ยวชาญ ความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่าเป็น “ทรัพยากรสนับสนุน (Resource)”

6) หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ (ใหม่) เพื่อสร้างความโดดเด่น โดยลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่าเป็น “การดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus)”

7) แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน และโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัยได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคมในพื้นที่ การสื่อสารภายในองค์กร ระบบและกลไกการจูงใจบุคลากรบุคลากรระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและระบบสนับสนุนการบริหารระบบประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ ระบบการประเมินผู้บริหารและระบบการตรวจสอบ ติดตามการกำกับดูแลการจัดการที่ดี โดยลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่าเป็น “การบริหารจัดการ (Management)”

8) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยโครงสร้างการกำกับดูแลของสถาบัน โดยลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่าเป็น “วัฒนธรรมองค์กร (Cultural)”

โดยปัจจัยสำคัญ (Key Factors) และองค์ประกอบ (Categories) จะนำไปใช้ในการพัฒนามิติความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กร ในขั้นตอนต่อไป โดยรายละเอียดของปัจจัยสำคัญ (Key Factors) และองค์ประกอบ (Categories) แสดง ดังตาราง 4.17

ตารางที่ 4.17 ปัจจัยสำคัญ (Key Factors) และองค์ประกอบ (Categories) ในการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ปัจจัยสำคัญ (Key Factors)	จำนวน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ ข้อมูล	องค์ประกอบ (Categories)	ตัวแบบ/ องค์ประกอบ ที่อ้างอิง
1) บริบท พื้นฐาน ลักษณะของมหาวิทยาลัย	14	ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย	[1]
2) รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัยในอนาคต	7	การจัดการด้านการเติบโตของ มหาวิทยาลัย	[1]
3) ศักยภาพด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัยเชิง ปริมาณ	14	ทรัพยากรสนับสนุน	[1] [2] [3]
4) ศักยภาพด้านการเงินและงบประมาณของ มหาวิทยาลัย	13	ทรัพยากรสนับสนุน	[1] [2] [3]

ตารางที่ 4.17 ปัจจัยสำคัญ (Key Factors) และองค์ประกอบ(Categories) ในการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ปัจจัยสำคัญ (Key Factors)	จำนวน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ ข้อมูล	องค์ประกอบ (Categories)	ตัวแบบ/ องค์ประกอบ ที่อ้างอิง
5) ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพ	14	ทรัพยากรสนับสนุน	[1] [2] [3]
6) เครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของ มหาวิทยาลัย	14	ทรัพยากรสนับสนุน	[1] [2] [3]
7) ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบาย ทิศทางการพัฒนา ประเทศ	12	สภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิด การแปลงสภาพ	[1]
8) นโยบาย การสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัด	11	สภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิด การแปลงสภาพ	[1]
9) กฎหมาย ข้อบังคับ การปฏิบัติของต้นสังกัด	14	สภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิด การแปลงสภาพ	[1]
10) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้ม	14	สภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิด การแปลงสภาพ	[1]
11) คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่	11	สภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิด การแปลงสภาพ	[1]
12) ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัยได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงานในพื้นที่	13	สภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิด การแปลงสภาพ	[1] [2]
13) ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา	10	กลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลัก ทางการศึกษา	[1] [2]
14) หลักสูตรและ/หรือบริการทางการศึกษาอื่น ๆ (เดิม) ที่เป็นจุดแข็ง	11	กลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลัก ทางการศึกษา	[1] [2]
15) ความเชี่ยวชาญ ความสามารถหรือสมรรถนะ ของบุคลากร	9	ทรัพยากรสนับสนุน	[1] [2]
16) หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนพันธกิจของ มหาวิทยาลัย	14	ทรัพยากรสนับสนุน	[1] [2]
17) หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ (ใหม่) เพื่อสร้างความโดดเด่น	14	การดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่ เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์	[1] [2] [3]
18) แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	14	การบริหารจัดการ	[1] [2] [3]

ตารางที่ 4.17 ปัจจัยสำคัญ (Key Factors) และองค์ประกอบ(Categories) ในการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ปัจจัยสำคัญ (Key Factors)	จำนวน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ ข้อมูล	องค์ประกอบ (Categories)	ตัวแบบ/ องค์ประกอบ ที่อ้างอิง
19) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน และ โครงสร้างสายการบังคับบัญชา	14	การบริหารจัดการ	[1] [2] [3]
20) การสื่อสารภายในองค์กร	14	การบริหารจัดการ	[1] [2] [3]
21) ระบบและกลไกการจูงใจบุคลากร	14	การบริหารจัดการ	[1] [2] [3]
22) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและระบบ สนับสนุนการบริหาร	13	การบริหารจัดการ	[1] [2] [3]
23) ระบบประเมินผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยตามจุดเน้นทางยุทธศาสตร์	8	การบริหารจัดการ	[1] [2] [3]
24) ระบบการประเมินผู้บริหารและระบบการ ตรวจสอบ ติดตาม การกำกับดูแลการจัดการที่ดี	13	การบริหารจัดการ	[1] [2] [3]
25) ประชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	9	วัฒนธรรมองค์กร	[1] [2] [3]
26) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ	14	วัฒนธรรมองค์กร	[1] [2] [3]
27) โครงสร้าง การกำกับดูแลสถาบัน	14	วัฒนธรรมองค์กร	[1] [2] [3]

ที่มา : (Flamholtz & Randle, 1998; Combe, 2014; Harold, 2017)

2.2 การนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการทบทวนวรรณกรรมและการสรุปนิยามความพร้อมในการแปลงสภาพองค์กร ผู้วิจัยได้พิจารณาลักษณะของปัจจัยตามองค์ประกอบและนำมาพัฒนาเป็นนิยามศัพท์เฉพาะที่ โดยทำการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อสรุปความหมายเชิงนิยามของศักยภาพความพร้อม สำหรับใช้เป็นเครื่องมือเพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยสามารถนิยามความหมายของศักยภาพความพร้อมองค์ประกอบศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยมีรายละเอียดดังนี้

ศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ หมายถึง ความสามารถของมหาวิทยาลัยในการจัดเตรียมองค์การในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย ด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย ด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลักทางการศึกษา ด้านทรัพยากรสนับสนุน ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารจัดการ และด้านวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

ศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยจะเป็นการแสดงให้เห็นความสามารถของมหาวิทยาลัยในการจัดเตรียมองค์การในมิติที่เป็นศักยภาพความพร้อมในด้านต่าง ๆ และเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาความพร้อมให้ไปสู่ในระดับของการพัฒนาที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดการดำเนินการแปลงสภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถจำแนกและนิยามมิติที่เป็นองค์ประกอบในการประเมินศักยภาพความพร้อมได้ 2 ลักษณะ จำนวน 8 มิติ มีรายละเอียดและสรุปแสดงดังภาพที่ 4.1 ดังนี้

1) ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness)

ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย เป็นการแสดงถึงลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย พื้นฐาน ความเป็นมา แนวทางการเติบโต และสภาพแวดล้อมที่เอื้อหนุนการดำเนินงานในตำแหน่งที่เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยประกอบด้วย

1. มิติด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Characteristics) หมายถึง ภาพรวมของมหาวิทยาลัย ที่เป็นบริบท พื้นฐาน และคุณลักษณะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ รากฐานความเป็นมา ประวัติการดำเนินงาน ทำเลที่ตั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับพันธกิจของมหาวิทยาลัย บุคลากร สินทรัพย์ โครงสร้างองค์กร หลักสูตรและบริการที่มหาวิทยาลัยมีทั้งหมด

2. มิติด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's Growth) หมายถึง ขนาดของมหาวิทยาลัย ลักษณะการเติบโตหรือรูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการองค์การได้อย่างที่เหมาะสมและเพื่อให้การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างมีเป้าหมาย โดยรูปแบบการเติบโตจะมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาถึงแนวทางการเติบโตในลักษณะต่าง ๆ ได้อาทิ การขยายตัว (Expansion) การมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ (Professionalization) การบูรณาการหรือเป็นพันธมิตรกับ

หน่วยงาน (Integration) การหดตัวหรือการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง / ฟื้นฟู (Decline Down Sizing /Revitalization)

3. มิติด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ (Environment Underpinning Readiness) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพและเป็นความท้าทายสำคัญที่มหาวิทยาลัยเผชิญอยู่ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัด กฎหมาย ข้อบังคับและการปฏิบัติของต้นสังกัด สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้ม คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่ ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา(ปัจจุบัน) ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงาน/องค์กรในพื้นที่ โดยปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการแปลงสภาพขององค์กร

2) ความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย (University Content Readiness)

ความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย เป็นความพร้อมที่แสดงถึงกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลักทางการศึกษา ทรัพยากรสนับสนุน การดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อผลักดันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้ไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

4. มิติด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลักทางการศึกษา (Target Market & Core Business) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์จำนวนความต้องการและการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้เรียน ผู้รับบริการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของมหาวิทยาลัย และการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา ได้แก่ หลักสูตรและบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดหรือกำหนดกลยุทธ์ในการแสวงหาและดำเนินกิจกรรมทางการตลาดได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนสามารถรักษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่เป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ตลาดแรงงานและทิศทางการพัฒนาประเทศ

5. มิติด้านทรัพยากรสนับสนุน (Resources) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์การประเมิน การกำหนดและความสามารถในการรองรับของทรัพยากรที่ใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อบู๊ตอัพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ความพร้อมใช้ คุณสมบัติ ประสิทธิภาพและตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากร ความเพียงพอและประสิทธิภาพของกำลังคนหรือผู้ปฏิบัติงาน การเงินและงบประมาณ เครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของ

มหาวิทยาลัย หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน และเครื่องมือทางวิชาชีพ

6. มิติด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางหรือวิธีการพัฒนาศักยภาพที่เป็นความเชี่ยวชาญและปรับปรุงผลดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศและข้อกำหนดที่สำคัญของต้นสังกัด ประกอบไปด้วย

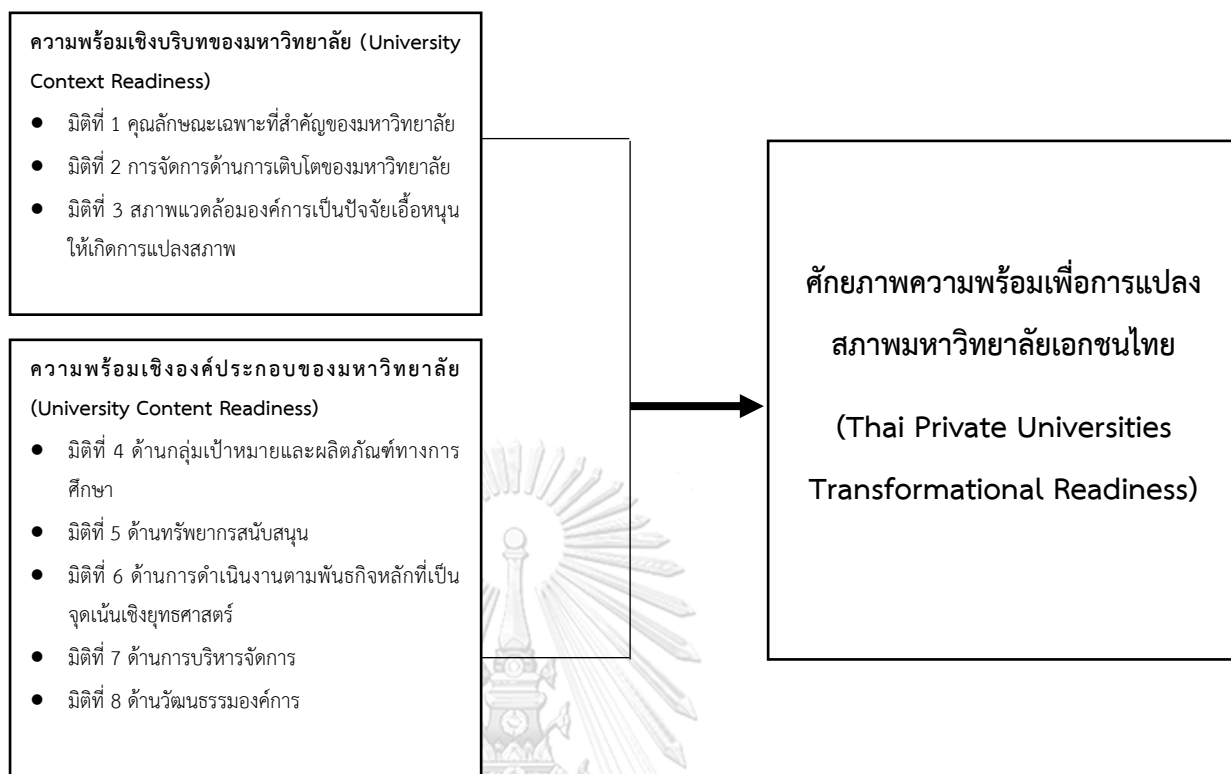
1) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ 1.1) การวางแผน การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุง และบริหารหลักสูตร ทั้งหลักสูตรในระดับปริญญา (Degree) หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non Degree) 1.2) การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนการสอน การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ การสนับสนุนผู้เรียนแนวใหม่ การประยุกต์ใช้และต่อยอดองค์ความรู้

2) การวิจัยและนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้ ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ นวัตกรรม การวิจัยเชิงบูรณาการด้านหน่วยงานและด้านองค์ความรู้

3) การบริการวิชาการ มุ่งเน้นการพัฒนาหรือแก้ปัญหาและการให้บริการวิชาการตามความต้องการของหน่วยงาน สังคม ชุมชน เพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค

7. มิติด้านการบริหารจัดการ (Management) หมายถึงความสามารถในการ 1) กำหนดแนวทางการพัฒนาและ/หรือปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 2) กำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน และปรับโครงสร้างสายการบังคับบัญชา 3) แนวทางการจัดการการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้เรียน บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ผู้รับบริการทางวิชาการ/วิชาชีพ ชุมชน/สังคมในพื้นที่ 4) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย 5) กำหนดแนวทางการสร้าง พัฒนาระบบและกลไกการจูงใจบุคลากร ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและระบบสนับสนุนการบริหาร ระบบประเมินผลการดำเนินงาน และระบบการประเมินผู้บริหารและระบบการตรวจสอบ ติดตาม การกำกับดูแลการจัดการที่ดี เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

8. มิติด้านวัฒนธรรมองค์การ (Cultural) หมายถึง ความสามารถในการกำหนด สื่อสาร และถ่ายทอดในทิศทางที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย การสร้างบทบาทและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย เพื่อผลักดันและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยพร้อมมุ่งสู่ทิศทางที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นเป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับติดตามดูแลจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4.1 มิติที่เป็นองค์ประกอบในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

จากการนิยามความหมายขององค์ประกอบศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นความสามารถของมหาวิทยาลัยในการจัดเตรียมองค์การในมิติที่เป็นศักยภาพความพร้อมในด้านต่าง ๆ และเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาความพร้อมให้ไปสู่ในระดับของการพัฒนาที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดการดำเนินการแปลงสภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นในแต่ละมิติของศักยภาพความพร้อมจึงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายของความพร้อมในแต่ละมิติโดยมีรายละเอียดดังตาราง 4.18 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 เป้าหมายของมิติศักยภาพความพร้อม

มิติศักยภาพความพร้อม	เป้าหมาย
1) ด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Characteristics)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานบนพื้นฐานที่เป็นบริบทและตามคุณลักษณะที่สำคัญของมหาวิทยาลัยอย่างสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
2) ด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's Growth)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีรูปแบบการพัฒนาเติบโตและมหาวิทยาลัยมีแนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการองค์การได้อย่างที่เหมาะสม เพื่อให้การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ
3) ด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ (Environment Underpinning)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพและเป็นความท้าทายสำคัญที่มหาวิทยาลัยเผชิญอยู่ให้เป็นโอกาสและเสริมจุดแข็งให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4) ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลักทางการศึกษา (Target & Core Business)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารระบบการรับเข้าของกลุ่มเป้าหมายเชิงรุก (Active Recruitment) ให้มีจำนวนและคุณภาพในสัดส่วนที่เหมาะสมเป็นไปเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ความคาดหวัง ความต้องการที่สามารถสร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มและความต้องการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ สามารถรักษาและพัฒนาหลักสูตรและบริการทางการศึกษาที่เป็นจุดแข็งและเป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย ตลาดแรงงานและทิศทางการพัฒนาประเทศ
5) ด้านทรัพยากรสนับสนุน (Resources)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการระบบบริหารทรัพยากรเชิงรุกเพียงพอ มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ตามเป้าหมาย
6) ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการดำเนินงานตามพันธกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการให้โดดเด่น มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศและข้อกำหนดที่สำคัญของต้นสังกัด

ตารางที่ 4.18 เป้าหมายของมิติศักยภาพความพร้อม (ต่อ)

มิติศักยภาพความพร้อม	เป้าหมาย
7) ด้านการบริหารจัดการ (Management)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนยุทธศาสตร์เพื่อการแปลงสภาพที่มีประสิทธิภาพ มีโครงการและกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้และสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในภายนอกมหาวิทยาลัย มีระบบการสร้างความแข็งแกร่ง ระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ระบบบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำกับดูแลการจัดการที่ดี เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural)	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถสื่อสารและถ่ายทอดในทิศทางที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างโปร่งใส บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเพื่อผลักดันและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยพร้อมมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จะพิจารณาถึงมุมมองในมิติต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วเพื่อประเมินความมั่นใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการแปลงสภาพ โดยศักยภาพความพร้อมในการแปลงสภาพจะให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาที่ยังเป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสม ความสามารถรองรับการดำเนินงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในกระบวนการแปลงสภาพองค์กรและสามารถเริ่มดำเนินการและนำไปสู่สภาพความพร้อมที่เป็นปัจจุบัน

2.3 การกำหนดตัววัด รูปแบบการประเมินและขั้นตอนการประเมินศักยภาพความพร้อม

(1) การกำหนดตัววัด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยจะเกิดความสำเร็จได้ในระยะยาวและในขณะเดียวกันการประเมินศักยภาพความพร้อมจำเป็นต้องมีการกำหนดตัววัดศักยภาพและขอบเขตการประเมินความพร้อม ดังนั้นการพัฒนาแบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้กำหนดตัววัดในแต่ละมิติตามรายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม โดยใช้แนวคิดการวัดความพร้อมของ Combe (2014b) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังตาราง 4.17 ประกอบการกำหนดตัววัด โดยแสดงได้ตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

มิติศักยภาพ ความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
1) ด้านลักษณะเฉพาะ ของมหาวิทยาลัย (University Characteristics)	1.ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Characteristics) <ul style="list-style-type: none"> • รากฐานความเป็นมา ประวัติการดำเนินงาน ทำเลที่ตั้ง • วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม • สมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับพันธกิจของมหาวิทยาลัย • บุคลากร • สินทรัพย์ • โครงสร้างองค์การ • หลักสูตรและบริการที่มหาวิทยาลัยมีทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสอดคล้องกับศักยภาพผล การดำเนินงาน ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - คุณลักษณะที่สำคัญของ มหาวิทยาลัยที่สอดคล้องและสัมพันธ์ กับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์
2) ด้านการจัดการ ด้านการเติบโตของ มหาวิทยาลัย (University's Growth)	2.รูปแบบการเติบโต (University's Growth) <ul style="list-style-type: none"> • ขนาดของมหาวิทยาลัย • รูปแบบการเติบโต การขยายตัว (Expansion) การมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ (Professionalization) การบูรณาการหรือ เป็นพันธมิตรกับหน่วยงาน (Integration) การ หดตัวหรือการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง / ฟิ้นฟู (Decline Down Sizing /Revitalization) 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - รูปแบบการเติบโตที่สอดคล้องและ สัมพันธ์กับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์
3) ด้านสภาพแวดล้อม เอื้อหนุนให้เกิดการ แปลงสภาพ (Environment Underpinning)	3.1 สภาพแวดล้อมมหภาค <ul style="list-style-type: none"> • ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและ ทิศทางการ พัฒนาประเทศ • นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้น สังกัด • กฎหมาย ข้อบังคับและการปฏิบัติของต้น สังกัด • สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้ม 	<ul style="list-style-type: none"> • ผลกระทบที่เป็นโอกาสและภัยคุกคามต่อการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย (Impact) • สภาพแวดล้อมที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้เป็นโอกาสแก่ มหาวิทยาลัยและหาแนวทางในการลด • ข้อจำกัดต่อความพยายามในการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

มิติศักยภาพ ความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
	<p>3.2 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่</p> <p>3.3 สภาพแวดล้อมประเภทกลุ่มเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา(ปัจจุบัน) <p>3.4 สภาพแวดล้อมประเภทผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงาน/องค์กรในพื้นที่ 	
4) ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Target & Core Business)	4.1 กลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา ได้แก่ ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มอื่น ๆ	<p>4.1.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning)</p> <ul style="list-style-type: none"> จำนวน การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
	4.2 ผลลัพธ์หลักทางการศึกษาและการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ	<p>4.2.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning)</p> <ul style="list-style-type: none"> ลักษณะ ประเภท ของหลักสูตรและ/หรือการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
		<p>4.2.2 ความพร้อมใช้ (Availability)</p> <ul style="list-style-type: none"> มาตรฐานของหลักสูตรและบริการทางการศึกษาอื่น ๆ

ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

มิติศักยภาพ ความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
		4.2.3 ความสอดคล้องกับความต้องการ และการใช้งาน (Consistency of use) - ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ตลาดแรงงานและทิศทางการพัฒนา ประเทศ
5) ด้านทรัพยากร สนับสนุน (Resources)	5.1 ศักยภาพด้านกำลังคน	5.1.1 ความเพียงพอ (Adequacy) - จำนวนบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน
	5.2 ศักยภาพด้านการเงิน งบประมาณ	5.2.1 ความเพียงพอ (Adequacy) - จำนวนงบประมาณ - จำนวนเงินสทบ บริจาค จาก หน่วยงาน/ผู้สนับสนุนภายนอก
	5.3 เครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา	5.3.1 ความเพียงพอ (Adequacy) - จำนวนเครือข่ายความร่วมมือและใช้ ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย 5.3.2 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผล การดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - ลักษณะ/ประเภท ความร่วมมือที่ สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์
	5.4 สมรรถนะของบุคลากร	5.4.1 ความพร้อมใช้ (Availability) 5.4.2 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผล การดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็น - คุณวุฒิ ประสบการณ์ ผลงานทาง วิชาการ


ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

มิติศักยภาพ ความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
	5.5 หน่วยงาน/สถาบันภายในสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย	5.5.1 ความเพียงพอ (Adequacy) - จำนวนหน่วยงาน/สถาบันสนับสนุน 5.5.2 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - ลักษณะ/ประเภท หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
	5.6 โครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพ	5.6.1 ความเพียงพอ (Adequacy) - จำนวนอาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพ
	 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY	5.6.2 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - โครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพ ที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
	6.1.2) การพัฒนาการจัดการเรียนรู้	ประกาศนียบัตร (Non Degree) ที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 6.1.2 ประสิทธิภาพการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Efficacy) - ปรับปรุง พัฒนา การบริหารหลักสูตร ในระดับปริญญา (Degree) และ หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-Degree) - การยุบ รวม ยกเลิกหลักสูตร

ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

มิติศักยภาพ ความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
	6.2) การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 	6.2.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผล การดำเนินงาน ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - กำหนดแนวทางและการพัฒนาการ จัดการเรียนรู้ - กำหนดแนวทางและการพัฒนา ทักษะการเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ และการสนับสนุนผู้เรียนแนวใหม่ - ปรับปรุงการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ และการสนับสนุน ผู้เรียนแนวใหม่ - ปรับปรุงรูปแบบการประยุกต์ใช้และ การต่อยอดองค์ความรู้ (Reskill – Upskill)
	6.3 การวิจัยและสร้างนวัตกรรม (ใหม่) 	6.3.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผล การดำเนินงาน ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - กำหนดแนวทางการวิจัย สร้างองค์ ความรู้ ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ นวัตกรรมการวิจัย การวิจัยเชิงบูรณา การด้านหน่วยงานและด้านองค์ความรู้ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ และสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ 6.3.2 ประสิทธิภาพการพัฒนาและการ ปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Efficacy) - ทบทวน ปรับปรุง ทิศทางการ ดำเนินการวิจัยและการใช้ประโยชน์ จากงานวิจัย

ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

มิติศักยภาพความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
	<p>6.4 การบริการวิชาการ (ใหม่)</p>  <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>6.4.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการบริการวิชาการ ตามความต้องการ มุ่งเน้นการพัฒนา หรือแก้ปัญหา ของหน่วยงาน สังคม ชุมชน เพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค และสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ - กำหนดแนวทางการบริการวิชาการ โดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน สังคม ชุมชน ที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ <p>6.4.2 ประสิทธิภาพการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Efficacy)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทบทวน ปรับปรุง พันธกิจบริการ วิชาการและการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน สังคม ชุมชน
7) ด้านการบริหารจัดการ (Management)	7.1 แผนการเปลี่ยนแปลงสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	<p>7.1.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนด พัฒนาและ/หรือปรับปรุงแผน ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์เพื่อบูม่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ <p>7.1.2 ความชัดเจนและการประสานงาน (Boundary clarity and coordination)</p>


ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

มิติศักยภาพความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
		<ul style="list-style-type: none"> - การนำแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
	7.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 	7.2.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) <ul style="list-style-type: none"> - การปรับโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 7.2.2 บทบาทที่ชัดเจน (Role clarity) <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือแปลงสภาพ 7.2.3 ความพร้อมใช้ (Availability) <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาทักษะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง
	7.3 การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย 	7.3.1 บทบาทที่ชัดเจน (Role clarity) <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนด บทบาท ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 7.3.2 ความสอดคล้องกับศักยภาพผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) <ul style="list-style-type: none"> - การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ - การดำเนินการสื่อสารของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์


ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

มิติศักยภาพความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
	7.4 การสื่อสารภายในองค์กร	7.4.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การสื่อสาร - การดำเนินการสื่อสารของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
	7.5 ระบบและกลไกการจูงใจบุคลากร	7.5.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การจูงใจบุคลากร - การสร้าง พัฒนา ระบบและกลไกการจูงใจบุคลากร - การดำเนินการจูงใจบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
	7.6 ระบบสารสนเทศการบริหาร	7.6.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบสนับสนุนการบริหาร - การสร้าง พัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบสนับสนุนการบริหาร - การดำเนินการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบสนับสนุนการ

ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

มิติศักยภาพความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
		การบริหารเพื่อบูมไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
	7.7 ระบบประเมินผลการดำเนินงาน 	7.7.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ ระบบ ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ - การสร้าง พัฒนา ระบบประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
	7.8 ระบบธรรมาภิบาล  จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY	7.8.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) - การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ ระบบ การประเมินผู้บริหารและระบบการตรวจสอบ ติดตาม การกำกับดูแลการจัดการที่ดี - การสร้าง พัฒนา ระบบการประเมินผู้บริหารและระบบการตรวจสอบ ติดตาม การกำกับดูแลการจัดการที่ดี - การดำเนินการใช้ระบบการประเมินผู้บริหารและระบบการตรวจสอบ ติดตาม การกำกับดูแลการจัดการที่ดีเพื่อบูมไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural)	8.1 ทิศทางองค์กร	8.1.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพ ผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning)

ตารางที่ 4.19 มิติศักยภาพความพร้อม รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามและตัววัดศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

มิติศักยภาพความพร้อม	รายละเอียดองค์ประกอบตามนิยาม	ตัววัด
		<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย - การสื่อสารและถ่ายทอด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
	8.2 บทบาทและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ	8.2.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดบทบาทและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
	8.3 โครงสร้างการกำกับดูแลของสถาบัน	8.3.1 ความสอดคล้องกับศักยภาพผลการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Consistency of Strategic Positioning) <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดระบบการกำกับติดตามดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยของกรรมการสภาในการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

(2) การพัฒนาคำถามและรูปแบบการประเมิน โดยขั้นตอนการดำเนินการภายหลังจากการกำหนดตัววัดศักยภาพตามรายละเอียดองค์ประกอบตามนิยามแล้ว ผู้วิจัยได้ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมพัฒนาคำถาม กำหนดรูปแบบของวิธีการการประเมินในแต่มีมิติความพร้อมในมิติต่างๆ และได้พิจารณาถึงรูปแบบของคำตอบเพื่อนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพ โดยคำถามได้ถูกพัฒนาขึ้นจำนวน 50 คำถาม และมีรูปแบบการประเมินใน 2 ลักษณะ คือ แบบบรรยายลักษณะ และระดับคะแนนการพัฒนา

1. บรรยายลักษณะ

การตอบคำถามของการประเมินศักยภาพความพร้อมโดยการให้รายละเอียด อธิบาย และให้ข้อมูลในลักษณะของการบรรยาย จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถวินิจฉัยการดำเนินงานที่มีความสำคัญที่สุดกับมหาวิทยาลัยและจะส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการให้เกิดความพร้อมมากที่สุดและมีผลต่อผลลัพธ์ในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ดังนั้นการตอบคำถาม มหาวิทยาลัยจึงควรตอบหัวข้อ ต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1.1 การมีแนวทางที่เป็นระบบ เป็นคำตอบที่แสดงถึงแนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และส่งผลต่อความสามารถประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์มากขึ้น

1.2 การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยการตอบคำถามควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในส่วนงานและระบบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

1.3 การใช้ข้อมูลและการเรียนรู้และปรับปรุง โดยแสดงหลักฐานว่ามีวงจรการประเมินและปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปรับปรุงกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับมหาวิทยาลัย

1.4 การบูรณาการร่วมกัน โดยแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการดำเนินงานที่เป็นทิศทางเดียวกันของกระบวนการ แผนดำเนินงาน ตัววัด กิจกรรมและผลลัพธ์ที่นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย

1.5 การแสดงถึงสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการสำคัญ ๆ และขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อการวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลสะท้อนกลับได้ โดยแสดงให้เห็นถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถแสดงความสอดคล้องและการบูรณาการของระบบการจัดการผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ด้วยตนเอง เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งผลลัพธ์ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงลักษณะของมิติที่ต้องใช้รูปแบบการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบบบรรยายลักษณะ จะประกอบไปด้วย

1) มิติด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Characteristics) 2) มิติด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's Growth) และ 3) มิติด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ (Environment Underpinning) โดยทั้ง 3 มิติเป็นลักษณะของความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ซึ่งเป็นความพร้อมที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย พื้นฐาน ความเป็นมา แนวทางการเติบโต และสภาพแวดล้อมที่เอื้อหนุนการดำเนินงานในตำแหน่งที่เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

2. ระดับคะแนนการพัฒนา

มิติความพร้อมที่ต้องอาศัยการพัฒนาในลักษณะกระบวนการพัฒนาซึ่งเป็นวิธีการที่มหาวิทยาลัยใช้และปรับปรุงความพร้อมเพื่อตอบสนองต่อตัววัดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่กระบวนการแปลงสภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในการพัฒนาเชิงกระบวนการและได้พัฒนารูปแบบการวัดเชิงกระบวนการตามแนวทาง ADLI (Baldrige Performance Excellent Program, 2013; สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2558; สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562) โดยปัจจัยที่ใช้ในการประเมินกระบวนการ หรือ ATIS ได้แก่ (Access: A) แนวทาง (Transferring: T) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Information: I) การใช้ข้อมูลและการเรียนรู้และปรับปรุง (Synergy: S) การบูรณาการร่วมกัน ทั้งนี้เนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบในหัวข้อย่อยในแต่ละมิติจะมีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยและคุณภาพของข้อมูลสะท้อนกลับและผลประเมินศักยภาพความพร้อมจะสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

ผู้วิจัยได้พิจารณาลักษณะของมิติที่ต้องใช้รูปแบบการประเมินระดับศักยภาพความพร้อมสำหรับการพัฒนาเชิงกระบวนการเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย มิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ และมิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยทั้ง 5 มิติเป็นลักษณะของความพร้อมเชิงองค์ประกอบ (University Content Readiness) ซึ่งเป็นความพร้อมที่แสดงถึงศักยภาพที่เป็นความสามารถในการรองรับและการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การพัฒนาเชิงกระบวนการ (ATIS) เพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้แบ่งระดับการพัฒนามาออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ถึง ระดับที่ 5 โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.21 และระดับศักยภาพความพร้อมในลักษณะการพัฒนาเชิงกระบวนการในภาพรวมเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ แบ่งระดับการพัฒนามาได้ 5 ระดับ ได้แก่ระดับพื้นฐาน (Basic) ระดับประยุกต์ (Application) ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) ระดับพัฒนา (Development) และ ระดับก้าวหน้า (Advanced) รายละเอียดดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 เกณฑ์การประเมินระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 1 – 5 สำหรับการพัฒนาเชิงกระบวนการ (ATIS) เพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ปัจจัยการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
A (Access) แนวทาง	เริ่มมีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบแต่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ น้อยมาก	เริ่มมีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่	มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมเกือบครบถ้วนทุกประเด็นต่าง ๆ	มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกประเด็นคำถาม แต่ยังไม่ปรากฏประสิทธิภาพอย่างชัดเจน	มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพอย่างสมบูรณ์ครอบคลุมทุกประเด็นคำถาม
T (Transferring) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแค่นั้นเริ่มต้นในเกือบทุกหน่วยงาน	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดการเตรียมการเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางหน่วยงาน	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในหน่วยงานใด ๆ
I (Information) การใช้ข้อมูลและการเรียนรู้และปรับปรุง		เริ่มมีการประเมินและปรับปรุงความพร้อมในการดำเนินการที่สำคัญ	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มใช้ผลการเรียนรู้ในระดับองค์กร ไปปรับปรุงประสิทธิภาพและ	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ในระดับ	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการวิเคราะห์และการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม

ตารางที่ 4.20 เกณฑ์การประเมินระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 4 – 8 สำหรับการพัฒนาเชิงกระบวนการ (ATIS) เพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่
 ดำแห่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ปัจจัยการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
S (Synergy) การบูรณาการร่วมกัน			ความพร้อมมีความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันกับความ ต้องการของมหาวิทยาลัยตามที่ ระบุไว้ในมิติที่กำหนด	มีแนวทางที่บูรณาการความ พร้อมร่วมกับเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย ดนที่ระบุไว้ใน มิติที่กำหนด	มีแนวทางที่บูรณาการความ พร้อมในมิติที่กำหนดร่วมกับ ค ว า ม ต อ ง ก า ร ของ มหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี

หมายเหตุ:

ความเป็นระบบ หมายถึง การมีแนวทาง ระบบ /กระบวนการ การระบุระยะเวลา ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบและการติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างชัดเจน
 ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับความสามารถที่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินการ
 นวัตกรรม หมายถึง การปรับปรุงบริการ กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 สอดคล้อง หมายถึง การดำเนินการในทิศทางเดียวกันของระบบต่าง ๆ ได้แก่ แผนงาน งบประมาณ กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ ทรัพยากร การดำเนินงาน ผลลัพธ์และ การเรียนรู้เพื่อสนับสนุน
 เป้าหมายที่สำคัญ
 บูรณาการ หมายถึง การดำเนินการร่วมกันในองค์ประกอบของแผนงาน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ ทรัพยากร การดำเนินงาน ผลลัพธ์และ การเรียนรู้เพื่อสนับสนุนเป้าหมายที่สำคัญ

สำหรับการประเมินระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบในลักษณะการพัฒนาเชิงกระบวนการในภาพรวมเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สามารถแบ่งระดับการพัฒนาได้ 5 ระดับ คือ

1. ระดับพื้นฐาน (Basic) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ แต่ยังไม่เกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2. ระดับประยุกต์ (Application) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระดับน้อย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

3. ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

4. ระดับพัฒนา (Development) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญเกือบทุกมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ

5. ระดับก้าวหน้า (Advanced) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในทุกมิติความพร้อมอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จนเกิดการพัฒนามตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ

โดยรายละเอียดการประเมินระดับระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวมของมิติที่ 4 – 8 ซึ่งมีลักษณะการพัฒนาเชิงกระบวนการเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สามารถแสดงได้ดังตาราง 4.21

ตารางที่ 4.21 รายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวม มิติที่ 4 – 8 เพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับประยุกต์ (Application)	ระดับปฏิบัติได้ (Implementation)	ระดับพัฒนา (Development)	ระดับก้าวหน้า (Advanced)
<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและยกย่องดำเนินการในบางมิติความพร้อม มีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ แต่ยังไม่ได้ประสิทธิภาพต่อพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม มีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระดับน้อย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ มีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในทุกมิติความพร้อมอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ มีการถ่ายทอดการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในทุกมิติความพร้อมอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ มีการถ่ายทอดการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เกิดการพัฒนาตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ

(3) ขั้นตอนการประเมินระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการพัฒนาเครื่องมือสามารถแบ่งส่วนของการประเมินได้ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย และ ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบ โดยขั้นตอนของการประเมินสามารถระดับศักยภาพความพร้อม ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยพิจารณาอ่านคู่มือการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2. มหาวิทยาลัยให้ข้อมูลในแต่ส่วนดังนี้

a. ส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ประกอบไปด้วยมิติที่ 1 - มิติที่ 3 (คำถามจำนวน 27 ข้อ) มหาวิทยาลัยให้ข้อมูลโดยการให้รายละเอียด อธิบายและสรุปในรูปแบบ University Context Readiness Canvas ดังภาพที่ 4.2 พร้อมทั้งพิจารณาประเมินความสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ในมิติที่ 1 - 3 (ตารางที่ 4.23)

b. ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness) ประกอบไปด้วยมิติที่ 4 - มิติที่ 8 ใช้การประเมิน โดย:

2.2.1 ให้ใช้รายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อมตามแนวทาง 4 ปัจจัย (ATIS) ดังตารางที่ 4.19 ประกอบการประเมิน โดยการอ่าน นิยาม เป้าหมาย และคำถามของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในแต่ละมิติศักยภาพความพร้อมตั้งแต่มิติที่ 4 - มิติที่ 8 (คำถามจำนวน 23 ข้อ) แล้วพิจารณาประเมินว่า มหาวิทยาลัยมีระดับศักยภาพความพร้อมในลักษณะใดมากที่สุดพร้อมทั้งให้คะแนนตามระดับ

2.2.2 ภายหลังจากการประเมินศักยภาพความพร้อมตามแนวทาง 4 ปัจจัย (ATIS) ดังตารางที่ 4.21 แล้ว คะแนนรวมจะถูกนำไปคำนวณเพื่อหาระดับศักยภาพความพร้อมในรายมิติ ตั้งแต่มิติที่ 4 - มิติที่ 8 และระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในภาพรวม ตารางที่ 4.22 โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยซึ่งเป็นผลรวมของรายองค์ประกอบในแต่ละมิติหารด้วยจำนวนองค์ประกอบ และหากคะแนนทศนิยมเกิน 0.5 ขึ้นไปให้ปัดคะแนนขึ้นเป็นระดับถัดไป ทั้งนี้เพื่อประเมินสรุปศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้ว่าอยู่ในระดับใด ใน ตารางสรุปผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 4 - 8 เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.24)

3. พิจารณารายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยในภาพรวมและรายมิติและจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาเลื่อนระดับศักยภาพความพร้อม เพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

<p>ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กลุ่ม 	<p>วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของมหาวิทยาลัย :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ วิสัยทัศน์ ■ พันธกิจ ■ ค่านิยม 	<p>กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา(ปัจจุบัน) :</p> <p>ผู้เรียน ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ผู้เรียน ความคาดหวัง ความต้องการ ■ ผู้รับบริการ ความคาดหวัง ความต้องการ
<p>สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สัมพันธ์กับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ สมรรถนะหลัก (1) ■ สมรรถนะหลัก (2) 	<p>กลไก วิธีการ และกระบวนการการส่งเสริมผลผลิตและบริการ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กลไก วิธีการ และกระบวนการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการส่งเสริมผลผลิตและบริการ 	<p>ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย :</p> <p>บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงาน ในพื้นที่</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ บัณฑิต ความคาดหวัง ความต้องการบัณฑิต ■ ผู้ใช้บัณฑิต ความคาดหวัง ความต้องการบัณฑิต ■ ชุมชน/สังคม ความคาดหวัง ความต้องการ ■ หน่วยงาน ความคาดหวัง ความต้องการ ■ การพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ
<p>การจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's size)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ขนาดสถานศึกษา ■ รูปแบบการเติบโต 	<p>ลักษณะโดยรวมของบุคลากร :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ บุคลากร (จำนวน ประเภท) <p>หลักสูตรและบริการ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ หลักสูตรและบริการ (จำนวน) ■ หลักสูตรและบริการที่ได้มาตรฐาน (จำนวน) ■ หลักสูตรและบริการที่ปรับปรุงพัฒนา 	<p>สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นในและนอกพื้นที่ ■ ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่ง
<p>สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุน (ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ ■ นโยบายและกลไกสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัด ■ กฎหมาย ข้อบังคับและการปฏิบัติงานต้นสังกัด ■ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้ม 		

ภาพที่ 4.2 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (University Context Readiness Canvas)

ตารางที่ 4.22 เกณฑ์การประเมินสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในมิติความพร้อมเชิงบริบท มิติที่ 1 – 3

องค์ประกอบ	คำถาม	เกณฑ์การประเมิน
1) มิติความพร้อมด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Characteristics)		
1. คุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Characteristics) <ul style="list-style-type: none"> • วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม • สมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับพันธกิจของมหาวิทยาลัย • บุคลากร • สินทรัพย์ • โครงสร้างองค์กร • หลักสูตรและบริการที่มหาวิทยาลัยมีทั้งหมด 	1. คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ให้อธิบายถึงความเข้ามาและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้บริหารและผู้ใช้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รากฐานความเป็นมา ประวัติการดำเนินงาน ทำเลที่ตั้ง) <ul style="list-style-type: none"> • วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม (1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของมหาวิทยาลัยที่ได้ประกาศและเผยแพร่ไว้คืออะไร (2) กลไก/วิธีการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการส่งเสริมผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร (3) มหาวิทยาลัยมีวิธีการ/กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารทุกระดับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยอย่างไร (4) มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการพัฒนาและบริหารระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยให้มีเอกภาพมีความเป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้อย่างไรที่จะสามารถบูรณาการการทำงานทั้งฝ่ายวิชาการและสนับสนุนวิชาการให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย 	1. อธิบายความเป็นมา ประวัติการดำเนินงาน ทำเลที่ตั้ง 1. อธิบายวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมและการดำเนินงานตามพันธกิจหรือหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย 2. อธิบายกลไก/วิธีการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการส่งเสริมผลผลิตและบริการตามพันธกิจ 3. อธิบายกระบวนการภาวะผู้นำผู้บริหารทุกระดับกับความสัมพันธ์กับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย 4. อธิบายและยกตัวอย่างการดำเนินการพัฒนาและบริหารระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่เป็นภาพรวม 5. อธิบายกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ได้จากการประเมิน

ตารางที่ 4.22 เกณฑ์การประเมินสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในมิติความพร้อมเชิงบริบท มิติที่ 1 – 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	คำถาม	เกณฑ์การประเมิน
	(5) กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยคืออะไร	
	• สมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	1. อธิบายสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยและความสัมพันธ์กับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์
	(6) สมรรถนะหลัก(Core Competency) ของมหาวิทยาลัยคืออะไร สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร และมีส่วนสนับสนุนอย่างไรกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	
	• บุคลากร	1. อธิบายการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทศักยภาพและตำแหน่งหน้าที่ คุณสมบัติ และตำแหน่งทางวิชาการ
	(7) มหาวิทยาลัยมีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทศักยภาพและตำแหน่งหน้าที่อะไรบ้าง	2. อธิบายองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุ พันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยโดยจำแนกตามประเภทหรือกลุ่ม
	(9) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดระดับสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามจุดเน้นได้แก่ อะไรบ้าง และมีการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไรทั้งในปัจจุบันและแผนพัฒนาในอนาคต	3. อธิบายถึงการกำหนดระดับสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามจุดเน้นและ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ตารางที่ 4.22 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อมเชิงบริบท มิติที่ 1 – 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	คำถาม	เกณฑ์การประเมิน
	<ul style="list-style-type: none"> • สินทรัพย์ (10) มหาวิทยาลัยมี โครงสร้างพื้นฐาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้างที่สนับสนุนพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 	1. ให้อยู่และเยี่ยมและยกตัวอย่างมี โครงสร้างพื้นฐาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้างที่สนับสนุนพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
	<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างองค์กร (11) มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) อย่างไรบ้าง และโครงสร้างองค์การมีส่วนสนับสนุนต่อการมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างไร 	1. อธิบายโครงสร้างและการสนับสนุนต่อการมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ พร้อมนำเสนอแผนภาพโครงสร้างของมหาวิทยาลัย
	<ul style="list-style-type: none"> • หลักสูตรและบริการที่มหาวิทยาลัยมีทั้งหมด (12) มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรและบริการทางการศึกษาอะไรบ้าง 	1. อธิบายและให้รายละเอียดหลักสูตรและบริการที่มหาวิทยาลัยมีทั้งหมด
	<ul style="list-style-type: none"> (13) มีหลักสูตรและบริการทางการศึกษา หรือการบริหารงานใดบ้างของมหาวิทยาลัยที่ได้มาตรฐานระดับประเทศและระดับสากล (14) มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรและบริการทางการศึกษาใดบ้างที่เป็นจุดเด่น เป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย 	2. อธิบายหลักสูตรและบริการทางการศึกษา หรือการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ได้มาตรฐานระดับประเทศและระดับสากล 3. อธิบายและยกตัวอย่างถึงหลักสูตรและบริการทางการศึกษาที่เป็นจุดเด่นและเป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.22 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในมิติความพร้อมเชิงบริบท มิติที่ 1 – 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	คำถาม	เกณฑ์การประเมิน
2) มิติความพร้อมด้านการจัดการด้านวิชาการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's Growth)		
2. รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's Growth) <ul style="list-style-type: none"> รูปแบบการเติบโต การขยายตัว (Expansion) การมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ (Professionalization) การบูรณาการหรือเป็นพันธมิตรกับหน่วยงาน (Integration) การหดตัวหรือการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง / ฟื้นฟู (Decline Down Sizing / Revitalization) ขนาดของมหาวิทยาลัย 	2. รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> ขนาดของมหาวิทยาลัย (15) จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมีขนาดเท่าใด (เล็ก กลาง ใหญ่) การพัฒนาด้านการเติบโต (16) การพัฒนาด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัยในช่วง 3 - 5 ปีที่ผ่านมา พิจารณาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบอะไรและมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างไร 	1. อธิบายถึงรูปแบบการจัดการเติบโตของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องและสัมพันธ์กับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 2. อธิบายขนาดและแสดงจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัย 1. อธิบายองค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาแนวทางการเติบโตและความสอดคล้องและสัมพันธ์กับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
3) มิติความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ (Environment Underpinning)		
3. สภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ 3.1 สภาพแวดล้อมมหภาค <ul style="list-style-type: none"> ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัด กฎหมาย ข้อบังคับและการปฏิบัติงานของต้นสังกัด สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้ม 	3. สภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ <ul style="list-style-type: none"> สภาพแวดล้อมมหภาค (17) ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลง 	1. อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพและเป็นการท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 1. อธิบายยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ ที่เป็นการท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ตารางที่ 4.22 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในมิติความพร้อมเชิงบริบท มิติที่ 1 – 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	คำถาม	เกณฑ์การประเมิน
3.2 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน <ul style="list-style-type: none"> • คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่ 3.3 สภาพแวดล้อมประเภทกลุ่มเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> • ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา(ปัจจุบัน) 3.4 สภาพแวดล้อมประเภทผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> • ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงาน/องค์กรในพื้นที่ 	สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ใดๆอย่างใด (18) นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัดที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้แก่อะไรบ้างและเป็นอย่างไร (19) กฎหมาย ข้อบังคับและการปฏิบัติของต้นสังกัดที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้แก่อะไรบ้างและเป็นอย่างไร (20) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้มที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้แก่อะไรบ้างและเป็นอย่างไร	2. อธิบายและยกตัวอย่าง นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัดที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย 3. อธิบายและยกตัวอย่าง กฎหมาย ข้อบังคับและการปฏิบัติของต้นสังกัดที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 4. อธิบายพร้อมยกตัวอย่างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้มที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
	<ul style="list-style-type: none"> • สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (21) คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่ได้แก่สถาบันใด (22) ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด (23) หัวข้อ/เกณฑ์ที่ใช้ในการเทียบกับคู่แข่งขันมีอะไรบ้าง และผลการเทียบกับคู่แข่งขันเป็นอย่างไร	1. ระบุและให้รายละเอียด คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่ 2. อธิบายประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งขันในแต่ละประเภท 3. อธิบายหัวข้อ/เกณฑ์ที่ใช้ในการเทียบกับคู่แข่งขันและผลการเทียบกับคู่แข่งขันในแต่ละประเด็น

ตารางที่ 4.22 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในมิติความพร้อมเชิงบริบท มิติที่ 1 – 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	คำถาม	เกณฑ์การประเมิน
	<ul style="list-style-type: none"> สภาพแวดล้อมประเภทกลุ่มเป้าหมาย(ปัจจุบัน) (24) มหาวิทยาลัยมีการจำแนกผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา(ปัจจุบัน) ออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง 	1. อธิบายกลุ่มและประเภทผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมาย ด้านการศึกษา(ปัจจุบัน) กับความต้องการหลัก/ความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม
	<ul style="list-style-type: none"> สภาพแวดล้อมประเภทผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย (25) มหาวิทยาลัยมีการจำแนกผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงาน ในพื้นที่ออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง (26) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ระหว่งคณะ สำนัก/สถาบัน ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (27) มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการหรือมีกิจกรรมอะไรบ้างร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดที่เป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถสร้างความโดดเด่นหรือและ/หรือขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ 	1. อธิบายการจำแนกกลุ่มและประเภทผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงานในพื้นที่กับความต้องการหลัก/ความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม 2. อธิบายการพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ระหว่งคณะ สำนัก/สถาบัน ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 3. อธิบายการดำเนินการหรือกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดที่เป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถสร้างความโดดเด่นหรือและ/หรือขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตารางที่ 4.23 สรุปผลการประเมินศักยภาพพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 4 – 8 เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

มิติความศักยภาพพร้อมเชิงองค์ประกอบ	คะแนน เฉลี่ย	คะแนนหลัง การปรับ	รายละเอียดระดับศักยภาพพร้อม
มิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา			
มิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน			
มิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์			
มิติที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ			
มิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์กร			

(4) แบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ภายหลังจากพัฒนาข้อคำถาม และรูปแบบการประเมิน และขั้นตอนการประเมิน ศักยภาพความพร้อมในขั้นตอนที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามไปทำการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิและได้คำถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จำนวน 50 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างของแบบประเมิน: แบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Transformation Readiness Assessment: UTRA) มีดังนี้

ก. ที่มา

ข. เป้าหมายและแนวทางการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ค. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของแบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ง. ส่วนของการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1

มิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย (University Characteristics)

คำถาม ให้อธิบายถึงคุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในข้อคำถามข้อที่ 1 – 27 ว่าคืออะไรและ/หรือเป็นอย่างไร

ข้อที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของมหาวิทยาลัยที่ได้ประกาศและเผยแพร่ไว้

ข้อที่ 2 กลไก วิธีการ และกระบวนการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจ

ข้อที่ 3 วิธีการ/กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารทุกระดับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 4 การดำเนินการพัฒนาและบริหารระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยให้มีเอกภาพมีความเป็นปัจจุบันและพร้อมใช้ เพื่อที่จะสามารถบูรณาการการทำงานทั้งฝ่ายวิชาการและสนับสนุนวิชาการให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 5 กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจากการประเมิน (ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 24 หมวด 3 ประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา)

ข้อที่ 6 สมรรถนะหลัก(Core Competency) ของมหาวิทยาลัย และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากสมรรถนะหลัก และสมรรถนะหลักกับการสนับสนุนในพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 7 การจำแนกบุคลากรตามกลุ่ม ประเภทศักยภาพ และหน้าที่

ข้อที่ 8 องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อบรรลุพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 9 การกำหนดระดับสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามจุดเน้น และการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มทั้งในปัจจุบัน และแผนพัฒนาในอนาคต

ข้อที่ 10 โครงสร้างพื้นฐาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่สำคัญที่สนับสนุนพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 11 โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) กับการสนับสนุนการมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 12 หลักสูตรและบริการของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 13 หลักสูตรและบริการ หรือการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ได้มาตรฐานระดับประเทศและระดับสากล

ข้อที่ 14 หลักสูตรและบริการที่เป็นจุดเด่น เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's Growth)

คำชี้แจง ให้อธิบายถึงขนาดและการพัฒนา การจัดการเพื่อการเติบโตของมหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องและสัมพันธ์กับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 15 จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัย (เล็ก กลาง ใหญ่)

ข้อที่ 16 การพัฒนาด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัยในช่วง 3 - 5 ปีที่ผ่านมา และความสอดคล้องของปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

มิติที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์การเป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ (Strategic Underpinning)

คำถาม ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ และเป็นความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ข้อที่ 17 ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและ ทิศทางการพัฒนาประเทศ กับความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ข้อที่ 18 นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัดที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ข้อที่ 19 กฎหมาย ข้อบังคับและการปฏิบัติของต้นสังกัดที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ข้อที่ 20 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้มที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ข้อที่ 21 คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่

ข้อที่ 22 ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งในในแต่ละประเภท

ข้อที่ 23 หัวข้อ/เกณฑ์ที่ใช้ในการเทียบกับคู่แข่งและผลการเทียบเคียงเทียบกับคู่แข่ง

ข้อที่ 24 การจำแนกกลุ่มและประเภทผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา (ปัจจุบัน)

ข้อที่ 25 การจำแนกกลุ่มและประเภทผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงาน ในพื้นที่

ข้อที่ 26 การพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ระหว่างคณะ สำนัก/สถาบันที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 27 การดำเนินการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดที่เป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถสร้างความโดดเด่นหรือและ/หรือขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness)

คำถาม มิติและรายละเอียดของปัจจัยศักยภาพความพร้อมในข้อ 28 – 50 ดังต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการตามแนวทาง 4 ปัจจัย (ATIS) และมีคะแนนหลังจากการพิจารณาอยู่ในระดับใด

มิติที่ 4 กลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Target Market & Core Business)

ข้อที่ 28 การวิเคราะห์จำนวนความต้องการ และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแสวงหาและดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 29 การวิเคราะห์หลักสูตรและ/หรือการบริการอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรและบริการอื่น ๆ เพื่อรักษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ตลาดแรงงานและทิศทางการพัฒนาประเทศ

มิติที่ 5 ทรัพยากรสนับสนุน (Resources)

ข้อที่ 30 การวิเคราะห์ ประเมิน และกำหนดจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 31 การวิเคราะห์ ประเมิน และกำหนดจำนวนงบประมาณ จำนวนเงินสมทบบริจาค จากหน่วยงาน/ผู้สนับสนุนภายนอกของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 32 การวิเคราะห์ ประเมินและกำหนดจำนวนเครือข่ายความร่วมมือและใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 33 การวิเคราะห์ ประเมิน และกำหนดสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่สามารถสร้างความโดดเด่น สนับสนุนและสอดคล้องกับการดำเนินงานมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 34 การวิเคราะห์ ประเมินและกำหนดจำนวนและบทบาทของหน่วยงานภายใน/สถาบันสนับสนุนของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับพันธกิจตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 35 การวิเคราะห์ การประเมิน และกำหนดจำนวนอาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพให้เพียงพอ สามารถรองรับและสนับสนุนการดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับพันธกิจตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 6 การดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus)

ข้อที่ 36 การวางแผน การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุง ทั้งหลักสูตรในระดับปริญญา (Degree) หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non Degree) และการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยการบูรณาการ ยกเลิกหลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 37 การกำหนดแนวทางการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ การสนับสนุนผู้เรียน แนวทางการพัฒนา

ประยุกต์ใช้และการต่อยอดองค์ความรู้ (Reskill – Upskill) ของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 38 การกำหนดแนวทางการวิจัย สร้างองค์ความรู้ ฤทธิและข้อค้นพบใหม่ นวัตกรรมการวิจัย การวิจัยเชิงบูรณาการด้านหน่วยงานและด้านองค์ความรู้ รวมถึงการทบทวนทิศทางการดำเนินการวิจัยและการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 39 การกำหนดแนวทางการบริการวิชาการตามความต้องการ โดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน สังคม ชุมชนของหน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน รวมถึงการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Efficacy) โดยการทบทวนการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา หรือแก้ปัญหา และเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค

มิติที่ 7 การบริหารจัดการ (Management)

ข้อที่ 40 การกำหนด พัฒนาและ/หรือปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และมีแนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 41 การปรับโครงสร้างองค์การให้คล่องตัว กำหนดผู้รับผิดชอบ และมีการพัฒนาทักษะผู้บริหารเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 42 การกำหนดบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารมหาวิทยาลัยในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 43 การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ และมีการดำเนินการสื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 44 การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การสร้าง พัฒนา ระบบและกลไก และมีวิธีการดำเนินการจูงใจบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 45 การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การสร้าง พัฒนา ระบบและมีวิธีการดำเนินการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 46 การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การสร้าง พัฒนาระบบและมีวิธีการดำเนินการใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 47 การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การสร้าง พัฒนาระบบและมีวิธีการดำเนินการใช้ระบบการประเมินผู้บริหารและระบบการตรวจสอบ ติดตาม การกำกับดูแลการจัดการที่ดี (ระบบการกำกับดูแลการจัดการที่ดี) ของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

มิติที่ 8 วัฒนธรรมองค์การ (Cultural Readiness Dimension)

ข้อที่ 48 การกำหนดบทบาท การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 49 การสื่อสาร ถ่ายทอด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกระดับ ทุกกลุ่ม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ข้อที่ 50 การกำหนดบทบาท การกำกับติดตามดูแลโดยคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

คำถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิและได้ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จำนวน 50 ข้อ ผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในการทดลองกับมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา

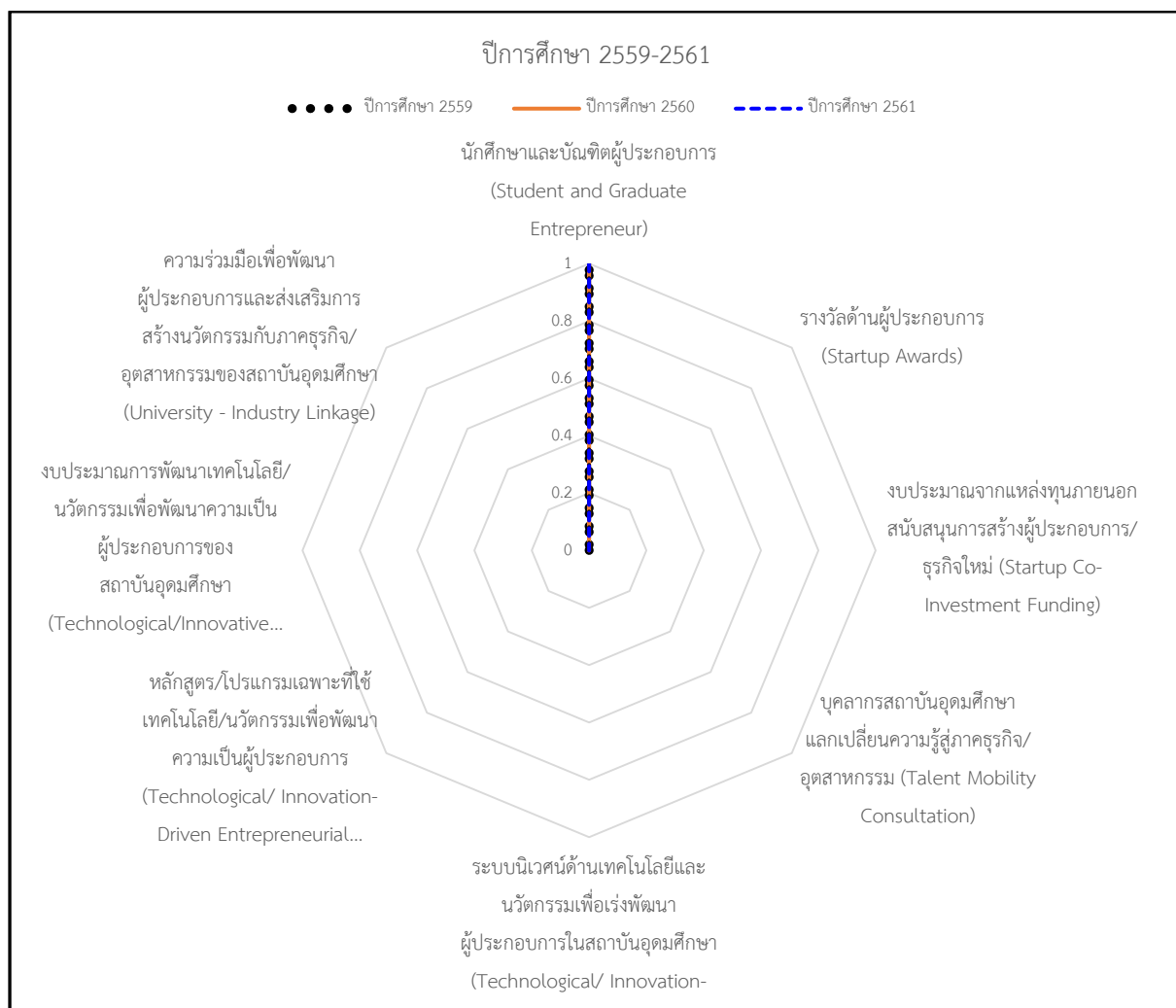
ในการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2563) เพื่อวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา โดยใช้ข้อมูลการประกันคุณภาพการศึกษาในปี 2559 – 2561 มาทำการประเมินกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งพบว่า มหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษามีความโดดเด่นอยู่ในกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area Based and Community Engagement) ซึ่งเป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ เป็นแหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคล ชุมชน สังคม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อการดำรงชีพและให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต นำไปสู่ความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ สังคม ท้องถิ่นและภูมิภาค โดยมีเป้าหมาย (1) เน้นการพัฒนาชุมชนระดับท้องถิ่นและผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการขับเคลื่อนพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค (2) ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการผลิตบัณฑิต ให้บริการวิชาการ ประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติและสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติ และ(3) อนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยรายละเอียดการประเมินกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์แสดงจุดเน้นตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา ทั้ง 4 กลุ่ม ได้ดังนี้

1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research)



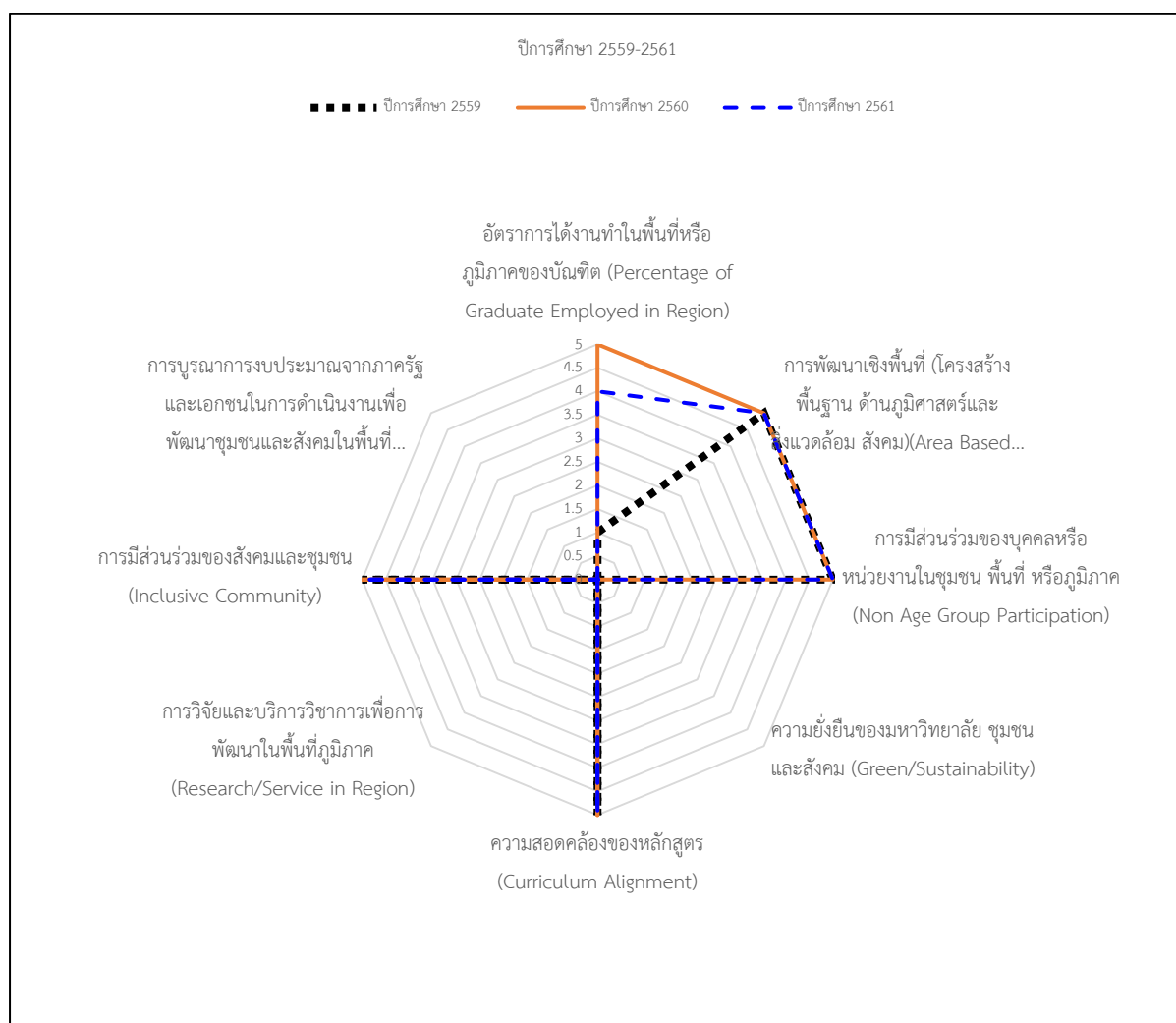
ภาพที่ 4.3 กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก
(Global and Frontier Research)

2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology Development and Innovation)



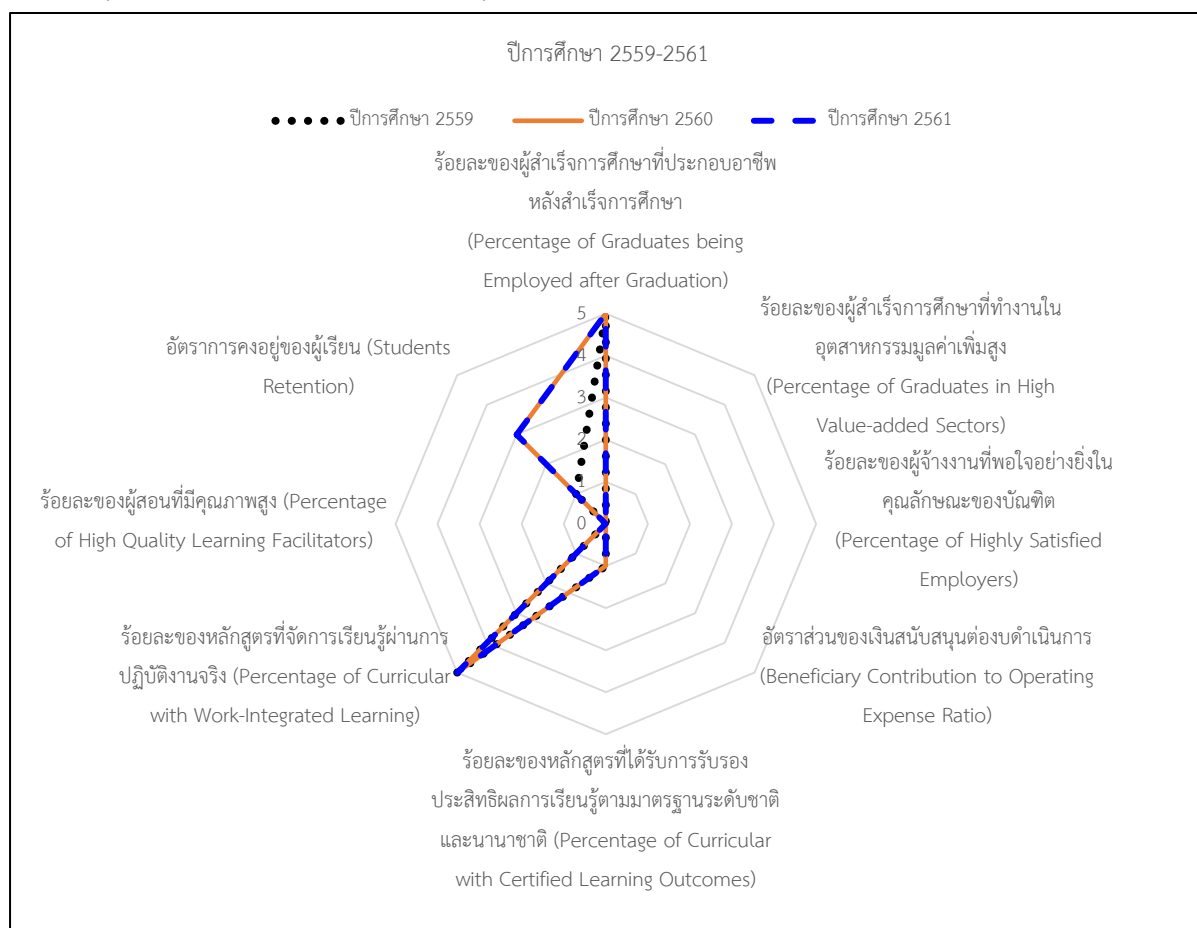
ภาพที่ 4.4 กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology Development and Innovation)

3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement)



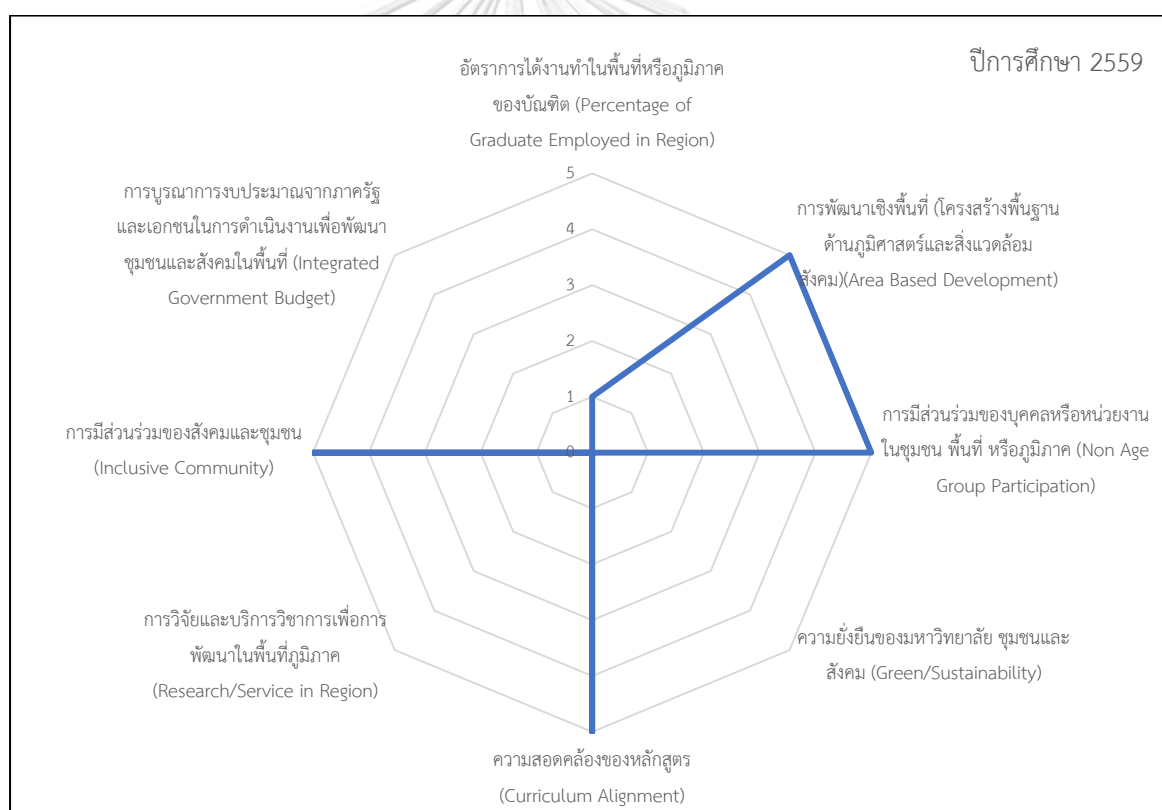
ภาพที่ 4.5 กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement)

4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ (Development of Professionals and Specialists)

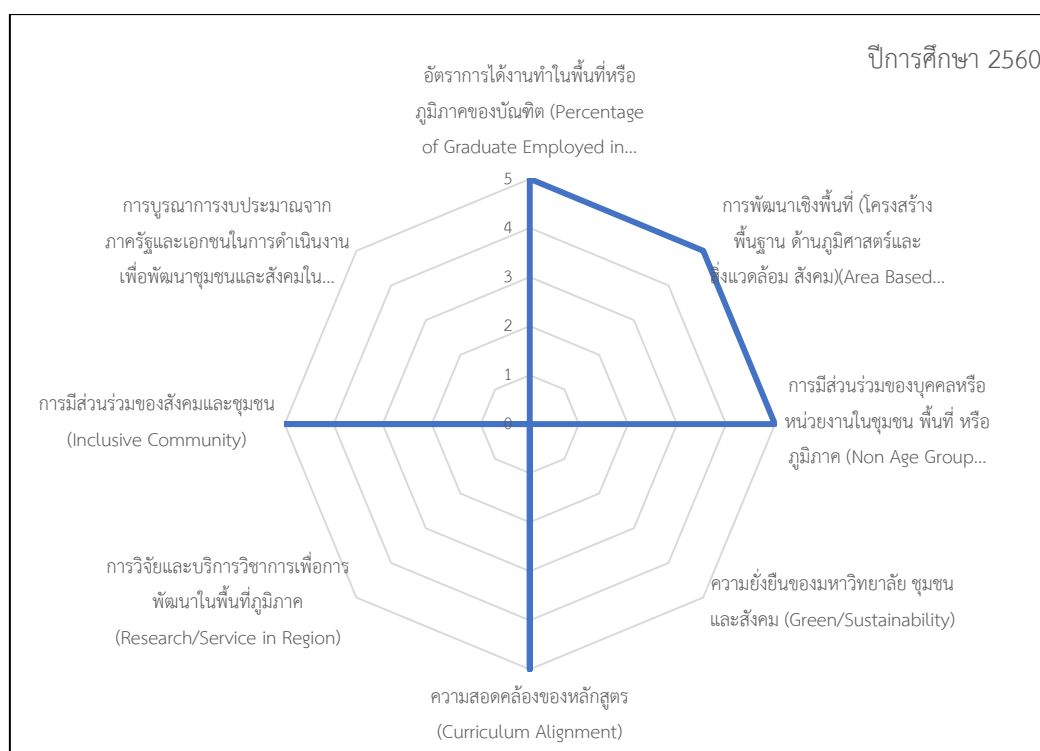


ภาพที่ 4.6 กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ (Development of Professionals and Specialists)

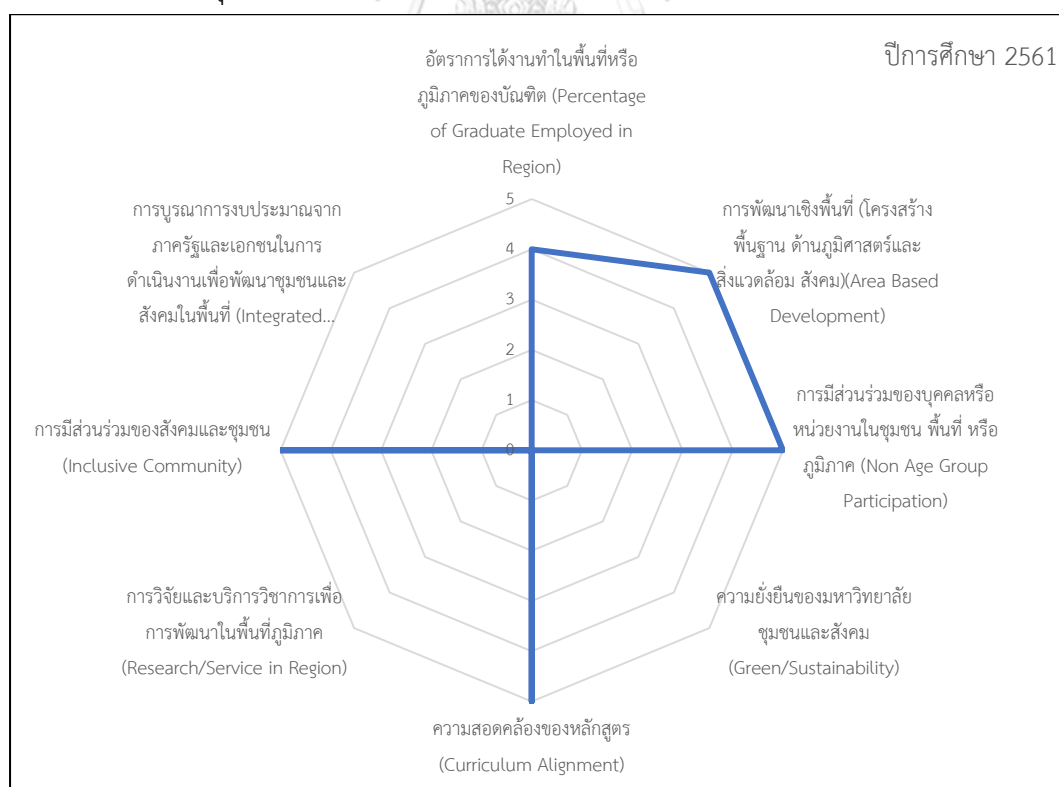
การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา พบว่า ศักยภาพของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษามีความโดดเด่นอยู่ในกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area Based and Community Engagement) โดยในรายละเอียดตัวชี้วัดของกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย ทั้ง 3 ปี การศึกษา (ปีการศึกษา 2559 – 2561) ได้แก่ อัตราการดำเนินงานในพื้นที่หรือภูมิภาคของบัณฑิต (Percentage of Graduate Employed in Region) การพัฒนาเชิงพื้นที่ (โครงสร้างพื้นฐาน ด้านภูมิศาสตร์และสิ่งแวดล้อม สังคม)(Area Based Development) การมีส่วนร่วมของบุคคลหรือหน่วยงานในชุมชน พื้นที่ หรือภูมิภาค (Non Age Group Participation) ความสอดคล้องของหลักสูตร (Curriculum Alignment) และ การมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน (Inclusive Community) รายละเอียดดังภาพที่ 4.7 – 4.9



ภาพที่ 4.7 แสดงจุดเน้นตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา ปีการศึกษา 2559



ภาพที่ 4.8 แสดงจุดเน้นตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา ปีการศึกษา 2560



ภาพที่ 4.9 แสดงจุดเน้นตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา ปีการศึกษา 2561

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ได้จากการพัฒนามาสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) กลุ่มที่ 4 ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับอธิการบดีและรองอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยประกอบกับการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษาโดยผลการประเมินมีรายละเอียดดังนี้

1) สรุปผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) มิติที่ 1 - 3

มหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาได้มีการให้รายละเอียดในมิติที่ 1 ด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย โดยได้อธิบายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและการดำเนินงานตามพันธกิจหรือหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย โดยวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยตลอดจนกลไก/วิธีการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจ มีความสอดคล้องกับกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยได้มุ่งเน้นการพัฒนาระบบผู้นำผู้บริหารทุกระดับผู้บริหารแต่พบว่ายังไม่มีความเด่นชัดตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีสมรรถนะหลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะกลุ่มในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงความต้องการและปัญหาชุมชน การมีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับการยอมรับจากชุมชน การมุ่งการวิจัยและการบริการวิชาการ โดยอาศัยความคล่องตัวและการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วจากรูปแบบองค์กรที่เป็นเอกชนตลอดจนการมีทรัพยากรมนุษย์และเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างมีความพร้อมทั้งด้านจำนวน คุณสมบัติ และสมรรถนะที่จำเป็น อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับแต่มีความสอดคล้องกับจุดเน้นของมหาวิทยาลัยที่ยังน้อย ในขณะที่มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยีสนับสนุน มีหลักสูตรและบริการได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทั้งหมด ประกอบกับการจัดโครงสร้างของมหาวิทยาลัยโดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้แสดงให้เห็นถึงการบริการทางวิชาการที่เป็นความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงพื้นที่ในหลายโครงการ

มติที่ 2 ด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยจัดอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาการเติบโตได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย และความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมุ่งการบูรณาการหรือเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การแสวงหาและร่วมมือกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ (Strategic Alliances) เพื่อสร้างเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นอย่างเข้มข้น โดยมุ่งพัฒนาและใช้ศักยภาพที่เป็นความสามารถของบุคลากรเพื่อดำเนินงานภายใต้มาตรฐานและคุณภาพด้านการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

มติที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ โดยมหาวิทยาลัยได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพและ ความท้าทายต่อการดำเนินงานตามพันธกิจที่สำคัญ นอกจากนี้ยังได้อธิบายโดยการแสดงให้เห็นถึงคู่แข่งและการแข่งขันของสถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่ ประกอบกับการจำแนกให้เห็นถึงความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยได้ต่อไป

ทั้งนี้จะเห็นว่าในมติที่ 1 – 3 มหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา สามารถแสดงความโดดเด่นตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ แต่อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาศักยภาพความพร้อมในรายละเอียดบางมิติได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้น ซึ่งจะสามารถทำให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพความพร้อมในการแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

- 1) สรุปผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ (University Content Readiness) มิติที่ 4 – 8 เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา

มิติที่ 4.24 ผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 4 – 8 เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา		คะแนนเฉลี่ย	คะแนนหลังการปรับ	รายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อม
มิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ความต้องการในจำนวน หลักสูตร และ บริการ ที่เป็นที่ต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลายหลังจากเปิดภาคการศึกษาและได้มีการนำผลจากการวิเคราะห์เสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย คณะวิชาและสาขาวิชาเพื่อนำไปวางแผนด้านกลุ่มเป้าหมายในปีการศึกษาต่อไป นอกจากนี้หลักสูตรได้มีการนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ทั้งก่อนและตามรอบระยะเวลาที่กำหนดโดยต้นสังกัด มหาวิทยาลัยโดยสำนักประกันคุณภาพการศึกษา จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้ จัดให้มีการวิเคราะห์ประเมินหลักสูตร และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่นำไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรบริการทางการศึกษาอื่น ๆ และจุดเน้นที่เป็นพันธกิจ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะวิชา และ สาขาวิชา เพื่อนำไปสู่การวางแผนและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องจุดเน้นที่เป็นพันธกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยมีการประเมินด้านกลุ่มเป้าหมาย ผลัดกันและให้บริการทางการศึกษาตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในแต่ละสิ้นปีและการศึกษา และได้มีการนำผลจากการวิเคราะห์เสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย คณะวิชาและสาขาวิชา มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนา ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของแผนที่กำหนดไว้
มิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน	2.33	2		<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยได้มีการวิเคราะห์ความสามารถในการรองรับของทรัพยากรสนับสนุนในจำนวนและสมรรถนะของบุคลากรงบประมาณ สำหรับบริการดำเนินงาน เครื่องมืออุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบและใช้ฐานข้อมูลจากการดำเนินงานในแต่ละสิ้นปีการศึกษาของแต่ละสาขาวิชา คณะและมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยใช้ผลจากการวิเคราะห์ทรัพยากรสนับสนุนในแต่ละด้าน นำเสนอต่อผู้บริหารในระดับคณะวิชา/หน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนยุทธศาสตร์ประจำปีของสาขาวิชา คณะและมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.24 ผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 4 – 8 เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา (ต่อ)

มิติความศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนหลังการปรับ	รายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อม
มิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์	3	3	<ul style="list-style-type: none"> สาขาวิชา คณะและมหาวิทยาลัย นำผลการวิเคราะห์ ประเมินผลด้านทรัพยากรสนับสนุนไปสู่การปรับปรุงความพร้อมในการดำเนินงานในรอบปีการศึกษาถัดไป มหาวิทยาลัยได้ให้แต่ละสาขาวิชา คณะวิชา ดำเนินการวางแผน การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุง และบริหารหลักสูตร งานวิจัย และการบริการวิชาการ ทั้งตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่คณาจารย์ในการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ใหม่ การบริหารจัดการงานวิจัยใหม่ การบริการวิชาการโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการประเมินผลการดำเนินงานในสิ้นปีการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในปีการศึกษาถัดไป การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้น
มิติที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ	2.13	2	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แต่ยังไม่มีการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจ มีการพัฒนาทักษะของผู้บริหารระดับต้น กลาง และสูง การกำหนดบทบาทให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรทุกหลักสูตรของมหาวิทยาลัย มีการสื่อสารหลากหลายวิธี มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียในด้านการพัฒนาหลักสูตรทุกหลักสูตรของมหาวิทยาลัย มีการสื่อสารหลายวิธี ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมระบบบริหารจัดการ ระบบระบบบริหาร มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานของคณะ หน่วยงาน ในแต่ละปีการศึกษา แต่ผลการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.24 ผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 4 – 8 เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา (ต่อ)

มิติความศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนหลังการปรับ	รายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อม
มิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การ	3	3	<ul style="list-style-type: none">มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ทั้งการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนพัฒนาสาขาวิชา คณะวิชา หน่วยงาน มีการนำเอาข้อมูลจริงจากการศึกษาเป็นงานของมหาวิทยาลัยย้อนหลัง 3 – 5 ปี ไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สำคัญมหาวิทยาลัยมีการสื่อสาร ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกระดับผ่านช่องทางทางการสื่อสารที่หลากหลาย พร้อมกับประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนพัฒนาสาขาวิชา คณะวิชา หน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนของสาขาวิชา คณะ และหน่วยงานการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่มีติดตันวัฒนธรรมองค์การยังไม่มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของมหาวิทยาลัยหรือพันธกิจที่เป็นจุดเน้น
	2.49	2	ระดับประยุกต์ (Application)

จากผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ (University Content Readiness) ของมหาวิทยาลัย พบว่ามีมิติที่ได้คะแนนระดับ 2 ได้แก่ มิติที่ 4 ความพร้อมด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ความพร้อมด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 7 ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ และ มิติที่ 8 ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์การ ส่วนมิติที่ 6 ความพร้อมด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเพียงมิติเดียวที่ได้ระดับคะแนน 3 ดังนั้นในส่วนของศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวมของมหาวิทยาลัย จึงมีคะแนนในระดับ 2 ซึ่งมีระดับศักยภาพความพร้อมใน ระดับประยุกต์ (Application) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระดับน้อย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ดังนั้น เป้าหมายการพัฒนาศักยภาพความพร้อมใน ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

สำหรับผลการประเมินการทดลองใช้เครื่องมือแบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Transformation Readiness Assessment: UTRA) โดยผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 4 (รายละเอียดดังภาคผนวก ก.) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา ในส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ซึ่งประกอบไปด้วย มิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย และมิติที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ พบว่า ด้านความยาก-ง่ายในการให้รายละเอียดของข้อมูลและบันทึกข้อมูลในมิติความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (Input) โดยสามารถใช้ข้อมูลที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการและเป็นข้อมูลที่เกิดจากผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว ดังนั้นการให้รายละเอียดจึงทำได้โดยง่าย ด้านกระบวนการและเกณฑ์การประเมินมิติความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (Process) มีความเหมาะสมเนื่องจากสามารถให้รายละเอียดข้อมูลเพื่อประเมินตนเองโดยใช้การอธิบาย ประกอบกับความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัยนี้เป็นการให้ข้อมูลที่มีความละเอียดและสะท้อนความเป็นตัวตนของสถาบัน ด้านการแสดงผลของมิติความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (Output) โดยการแสดงผลของความพร้อมในลักษณะของ Canvas สามารถทำให้

มองเห็นภาพรวมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัยได้ดี และด้านการสะท้อนถึงระดับความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัยที่สามารถนำไปใช้ในการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ (Outcome) โดยภาพรวมของการประเมินตนเองในมิติความพร้อมเชิงบริบทสามารถสะท้อนความพร้อมของมหาวิทยาลัยในสถานะปัจจุบันและสามารถมองเห็นแนวทางเพื่อกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์เพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยได้ต่อไป สำหรับส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness) ประกอบไปด้วย มิติที่ 4 ความพร้อมด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ความพร้อมด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 6 ความพร้อมด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 7 ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ และมิติที่ 8 ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ด้านความยาก-ง่ายในการให้รายละเอียดของข้อมูลและบันทึกข้อมูลในมิติความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย (Input) สามารถใช้ข้อมูลที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการและเป็นข้อมูลที่เกิดจากผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอยู่แล้วดังนั้นการให้รายละเอียดจึงทำได้โดยง่ายและสะดวก ด้านกระบวนการและเกณฑ์การประเมินมิติความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย (Process) โดยการพิจารณารายละเอียดของข้อมูลเพื่อการประเมินตนเองโดยใช้การประเมินตามระดับคะแนน มีความเหมาะสม เพราะแสดงให้เห็นถึงระดับของการพัฒนาที่มหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความพร้อมในมิติเชิงองค์ประกอบได้ ด้านการแสดงผลของมิติความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย (Output) โดยการแสดงผลในลักษณะระดับคะแนนและในรูปแบบกราฟ สามารถทำให้มองเห็นความพร้อมรายมิติและภาพรวมของพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยได้ดี ด้านการสะท้อนถึงระดับความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวมของมหาวิทยาลัยที่สามารถนำไปใช้ในการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ (Outcome) สามารถสะท้อนความพร้อมของมหาวิทยาลัยในสถานะปัจจุบันและสามารถมองเห็นแนวทางเพื่อกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ต่อไป สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับเครื่องมือการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์พบว่า ในการวัดระดับของศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมิติหรือปัจจัยต่าง ๆ เป็น 5 ระดับคะแนน การใช้เกณฑ์ระดับคะแนนเฉลี่ย ซึ่งเป็นผลรวมของรายองค์ประกอบและการปิดทศนิยมที่เกิน 0.5 ขึ้นไป ให้ปิดคะแนนขึ้นไปในระดับถัดไปนั้น ไม่ควรใช้วิธีการปิดทศนิยม ควรใช้วิธีการคิดคะแนนเป็นแบบร้อยละจะมีความละเอียดกว่า

ในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยผลที่ได้จากการประเมินความพร้อมจะนำไปสู่การจัดทำแผนและกระบวนการแปลงสภาพในลำดับต่อไป อย่างไรก็ตามเป้าหมายในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยนั้น คือ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน มีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องมีแนวทางในการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นให้มีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการหรือสถานประกอบการ โดยทักษะหลักที่จำเป็นสำหรับบัณฑิตที่พึงประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้การผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยนั้น

ผู้วิจัยได้นำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสารจากเอกสารวิชาการ งานวิจัย และ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะหลักที่จำเป็นสำหรับบัณฑิตที่พึงประสงค์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง Skills Needed in the 21st Century, Global Skills for Professions, Employability Skills Required by Workplace, Higher Education And Employability Skills สืบค้นได้ทั้งหมด 20 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 14 รายการ และผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) กลุ่มที่ 3 ได้แก่ ตัวแทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิตที่เป็นผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ ผู้แทนองค์กรภาครัฐ และ ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน (6 รายการ) นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 10 รายการ จาก 20 รายการ ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ทักษะหลักที่จำเป็นสำหรับบัณฑิตที่พึงประสงค์

ทักษะหลักที่ จำเป็น สำหรับบัณฑิตที่ พึงประสงค์	Holtzman & Kraft (2011) ¹	Cristobal (2013) ²	Asonitou (2015) ³	Collet et al., (2015) ⁴	Filip et al., (2015) ⁵	Greiff et al., (2015) ⁶	Suarta et al., (2017) ⁷	Subramanian (2017) ⁸	Boun (2018) ⁹	Mohan et al., (2018) ¹⁰	Ornellas (2018) ¹¹	Van Laar et al., (2018) ¹²	McGonagle & Zizka (2020) ¹³	Rios et al., (2020) ¹⁴	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (6)	รวม ความถี่
-ทักษะการใช้สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
-ทักษะการคิด อย่างสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
-ทักษะการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น และ การสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
-ทักษะการคิด วิเคราะห์แก้ไข ปัญหา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
-ทักษะการปรับตัว และการความเป็น ผู้นำ		✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	14

ที่มา : 1. Holtzman & Kraft (2011) 2. Cristobal (2013) 3. Asonitou (2015) 4. Collet et al., (2015) 5. Filip et al., (2015) 6. Greiff et al., (2015) 7. Suarta et al., (2017) 8. Subramanian (2017) 9. Boun (2018) 10. Mohan et al., (2018) 11. Ornellas (2018) 12. Van Laar et al., (2018) 13. McGonagle & Zizka (2020) 14. Rios et al., (2020) ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 ลำดับที่ 1 – 6

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะหลักที่จำเป็นสำหรับบัณฑิตที่พึงประสงค์ในอนาคตจะต้องมีในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรม ได้ดังนี้

ทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล (Media & Digital Technology) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ทั่วโลกสามารถติดต่อสื่อสาร รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วผ่านเทคโนโลยีเครื่องมือดิจิทัล เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารในรูปแบบที่หลากหลาย ในขณะเดียวกันรูปแบบการแข่งขันและการทำงานที่ข้อมูลความรู้และนวัตกรรมจะเข้ามาแทนที่การทำงานแบบซ้ำซาก ดังนั้นบัณฑิตจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ทักษะในการใช้สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัลและอิเล็กทรอนิกส์ มีความสามารถในการเข้าถึงและใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้เท่าทันข้อมูลและข่าวสาร สามารถใช้สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและการสร้างเครือข่ายเพื่อการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) สังคมการทำงานในอนาคตมีแนวโน้มที่จะมีความซับซ้อนมากขึ้น บัณฑิตจำเป็นต้องใช้ทั้งความรู้ ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นการคิดอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นความโดดเด่นที่จะทำให้บัณฑิตที่จะเป็นแรงงานในอนาคตมีความแตกต่างจากคนอื่น บัณฑิตที่มีทักษะการคิดที่สร้างสรรค์จะเกิดประโยชน์ต่อการทำงานและการแก้ปัญหาในงาน โดยใช้วิธีการคิดที่หลากหลาย การเรียนรู้ข้อผิดพลาดและสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไข สามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การพัฒนางานใหม่ ที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการสื่อสาร (Collaboration and Communication) เนื่องด้วยรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปอันเป็นผลมาจากเทคโนโลยี ทำให้ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลจึงมีความสำคัญและจำเป็นเพื่อให้การทำงานมีความราบรื่นมากขึ้น การสื่อสารที่เป็นระบบและชัดเจน สามารถจัดลำดับความสำคัญในการสื่อสารจะช่วยสนับสนุนการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้บัณฑิตจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันแบบเสมือน (Virtual) โดยไม่จำเป็นต้องทำงานในที่เดียวกัน มีความเข้าใจว่าคนอื่นเข้าใจอย่างไร การเป็นที่ยอมรับเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีความรับผิดชอบในงานและทำงานบรรลุผลตามที่ต้องการมุ่งหวัง

ทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) การคิดวิเคราะห์เป็นทักษะสำคัญในการทำงานโดยเฉพาะรูปแบบการทำงานใหม่ ลักษณะงานจะมีความซับซ้อนอันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี อาทิ ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งต้องใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์เพื่อนำเทคนิคหรือวิธีการไปประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การคิดวิเคราะห์จะทำให้บัณฑิตหรือแรงงานสามารถมองเห็นและเข้าใจปัญหาที่ต้องเจอในระหว่างทำงาน รวมถึงสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตลอดจนหาวิธีการที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขด้วยวิธีที่เหมาะสม

ทักษะการปรับตัวและการเป็นผู้นำ (Adaptation and Leadership) ผลกระทบอันเกิดจากสภาวะการณ์ของโลกที่เปลี่ยนไป ส่งผลทำให้บัณฑิตจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือสังคมใหม่และความทันสมัย ตลอดจนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานประกอบการ ดังนั้นเพื่อให้บัณฑิตสามารถดำรงอยู่และเป็นแรงงานที่มีคุณภาพจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และทักษะในการพร้อมรับมือหรือปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถสร้างความสมดุลในการทำงานและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ผู้ที่จะเป็นแรงงานในอนาคตจะต้องมีความเป็นผู้นำสามารถจัดการกับเป้าหมาย บริหารเวลาและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ด้วย

ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายในการจัดการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและการมุ่งสู่ภูมิทัศน์ใหม่ (Landscape) หรือสภาวะแวดล้อมในระบบใหม่ในการจัดการศึกษาตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนากำลังคนตามพันธกิจรวมถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายของประเทศ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานโดยมุ่งทิศทางการพัฒนาที่เป็นจุดเน้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยภายใต้โลกยุคใหม่ของการทำงานตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของประเทศ

ผู้วิจัยได้นำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ งานวิจัย และ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง การผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ Lifelong Learning, Employment with Research and Innovation, Work integrated learning, The quadruple helix, Community–University Engagement, Embedding Employability into the Curriculum สืบค้นได้ทั้งหมด 20 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 10 รายการ และผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) กลุ่มที่ 3 ได้แก่ ตัวแทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิตที่เป็นผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ ผู้แทนองค์กรภาครัฐ และ ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน (6 รายการ) นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันอย่างน้อยร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 8 รายการ จาก 16 รายการ ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 การดำเนินงานเพื่อให้การผลิตบัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย

การดำเนินงานเพื่อให้การผลิตบัณฑิตให้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับ พันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย	Burnet & Smith (2000) ¹	Crebert et al., (2004) ²	Yorke & Knight (2006) ³	Smidt & Sursock (2011) ⁴	Tami (2014) ⁵	Collet et al., (2015) ⁶	Marmar (2016) ⁷	Goverder & Wait (2017) ⁸	Redding et al., (2019) ⁹	Steenkamp (2019) ¹⁰	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (6)	รวม ความถี่
ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
ด้านกรวิจัยและนวัตกรรม		✓			✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
- การวิจัยและสร้างองค์ความรู้ใหม่ประเด็น ความต้องการหรือเป็นปัญหาสำคัญตาม จุดเน้นของมหาวิทยาลัย																	
ด้านบริการวิชาการแก่สังคม						✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
- การบริการวิชาการในประเด็นความต้องการ ตามจุดเน้นของมหาวิทยาลัย						✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม			✓								✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
- การประยุกต์ใช้ศิลปะและวัฒนธรรมในพันธ กิจของมหาวิทยาลัยตามจุดเน้น									✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	

ตารางที่ 4.26 การดำเนินงานการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้และทักษะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย (ต่อ)

การดำเนินงานเพื่อการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้และทักษะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย	Burnet & Smith (2000) ¹	Crebert et al., (2004) ²	Yorke & Knight (2006) ³	Smidt & Surock (2011) ⁴	Tami (2014) ⁵	Collet et al., (2015) ⁶	Marmar (2016) ⁷	Govender & Wait (2017) ⁸	Redding et al., (2019) ⁹	Steenkamp (2019) ¹⁰	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (6)	รวม ความถี่
ด้านการบริหารจัดการ	✓			✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
- การปรับปรุงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยและสร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งสู่จุดเน้น				✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
- การกำหนดและพัฒนาสมรรถนะของคณาจารย์ บุคลากรและผู้เรียนตามจุดเน้น									✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

ที่มา : 1. Burnet & Smith (2000) 2. Crebert et al., (2004) 3. Yorke & Knight (2006) 4. Smidt & Surock (2011) 5. Tami (2014) 6. Collet et al., (2015) 7. Marmar (2016)

8. Govender & Wait (2017) 9. Redding et al., (2019) 10. Steenkamp (2019) ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 ลำดับที่ 1 – 6 รายละเอียดทั้งภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานเพื่อให้การผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรม ในด้านต่างๆดังนี้

ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต รูปแบบของการจ้างงานและการทำงานมีแนวโน้มที่เปลี่ยนไปอันเกิดจากการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบโดยตรงกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรปรับแนวทางการโดยมุ่งการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อปรับทักษะของแรงงานตามจุดเน้นหรือสอดคล้องไปทิศทางที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยการพัฒนาการยกระดับทักษะ (Up-skill) และปรับเปลี่ยนทักษะ (Re-skill) เพื่อให้สามารถทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมบริบทหรือหน้าที่ใหม่ได้ ทั้งนี้ในการพัฒนาหลักสูตรควรดำเนินการแบ่งหมวดหมู่ให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เช่น กลุ่มผู้ที่ต้องการย้ายงาน กลุ่มผู้ต้องการความรู้เทคโนโลยีระดับสูง กลุ่มบุคลากรหรือแรงงานที่อยู่ในองค์กร หรือ อุตสาหกรรมที่เป็นจุดเน้นตามพันธกิจ นอกจากนี้ควรวางระบบการอบรมทักษะและการเรียนรู้ให้ตรงจุดและหลากหลายรองรับกับแรงงานทุกกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้แรงงานมีทักษะในการจัดการความรู้และปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

การจัดการศึกษาบูรณาการกับการทำงาน ความท้าทายที่เป็นแนวโน้มด้านการจ้างงานและตลาดแรงงาน ตลอดจนนโยบายการขับเคลื่อนประเทศ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่เป็นความต้องการของการของสถานประกอบการ โดยการจัดการศึกษาบูรณาการกับการทำงาน (Work Integrated Education) ให้นักศึกษาได้มีโอกาสเข้าไปทำงานกับภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร/หน่วยงานในพื้นที่และที่เป็นเครือข่ายตามจุดเน้นของมหาวิทยาลัย การจัดระบบการเรียนรู้ในห้องเรียนควบคู่กับการลงมือทำงานจริง เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานจริงให้กับแรงงานจบใหม่ ในสถานประกอบการหรือองค์กรตามจุดเน้นของมหาวิทยาลัย โดยให้ผู้ประกอบการหรือนายจ้างมีส่วนร่วมในการร่างหลักสูตรการสอนและออกข้อสอบเพื่อประเมินผลทักษะของแรงงาน พร้อมทั้งพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะใหม่สำหรับโลกในศตวรรษที่ 21

ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

การวิจัยและสร้างองค์ความรู้ในประเด็นความต้องการหรือเป็นปัญหาสำคัญตามจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ความเป็นโลกาภิวัตน์ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศและการพึ่งพากันระหว่างประเทศที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับประเทศต้องอาศัยการวิจัยและนวัตกรรม การสร้างองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตอบสนองความต้องการของทั้งในระดับบุคคล องค์กร สังคม และเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศ โดยได้มีการส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องใช้โอกาสโดยการพัฒนาและหรือร่วมมือกับชุมชน สังคม หน่วยงาน ทั้งในและต่างประเทศตามจุดเน้นที่เป็น

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาโจทย์วิจัย ดำเนินการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นในประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประเทศและระดับโลก นอกจากนี้ คณาจารย์ที่ดำเนินการวิจัยยังสามารถนำเอาผลที่ได้จากการวิจัยตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของ มหาวิทยาลัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาซึ่งจะทำให้การผลิตบัณฑิตเป็นไปตามความต้องการของสถานประกอบการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทย ควรแสวงหาความร่วมมือหรือพัฒนาเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจน ชุมชนในพื้นที่ที่มีพันธกิจในลักษณะเดียวกันหรือได้ประโยชน์ร่วมกันจากจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นช่องทางในการแสวงหารายได้จากการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมบนความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยได้อีกทางหนึ่ง

ด้านบริการวิชาการแก่สังคม

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้เสริมสร้างให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคม ในพื้นที่ ในประเด็นความต้องการ ปัญหาและ การแก้ไขที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย โดยใช้หลักการพันธ กิจสัมพันธ์กับสังคมและชุมชน (University Social and Community Engagement) เพื่อทำหน้าที่ ถ่ายทอดความรู้และเป็นหน่วยงานประสานกับผู้เกี่ยวข้องและให้ความช่วยเหลือแนะนำให้กับชุมชน หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ เพื่อลดผลกระทบอันจะเกิดขึ้นกับสังคมและชุมชนในพื้นที่มหาวิทยาลัย ให้บริการได้ในอนาคต

ด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

ความเป็นโลกาภิวัตน์ส่งผลให้กระแสโลกทั้งในรูปของทุนและข้อมูลรวมทั้ง วัฒนธรรมได้ ขยายตัวครอบคลุมไปทั่วโลก อิทธิพลของวัฒนธรรม การครอบงำทางความคิด การมองโลก การ บริโภคนิยม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องมีการพัฒนาความสามารถในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรพัฒนานิสิต นักศึกษาให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม พัฒนาแนวทางนิสิต นักศึกษาให้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมใหม่ การรักษาวรรณกรรมของประเทศ การรับรู้ การเสาะแสวงหา เพื่อนใหม่และสิ่งใหม่ การหาแหล่งข้อมูลเพื่อความอยู่รอดและปรับตัวได้ และการจัดกิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถดำรงชีวิตที่มีความสุขในสังคมอย่างสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของ มหาวิทยาลัย

ด้านการบริหารจัดการ

การปรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งสู่จุดเน้น แนวโน้มความ เป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นการปรับตัวของมหาวิทยาลัยในลักษณะหนึ่ง ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) สร้างความโดดเด่นชัดเจนทั้งมาตรฐาน

การศึกษาและคุณภาพหลักสูตรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการเชิงรุกหรือดำเนินการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยพันธมิตรในต่างประเทศเพื่อร่วมจัดการศึกษา การเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนนิสิต การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรในต่างประเทศเพื่อการส่งเสริมการฝึกประสบการณ์ในการทำงานให้กับนักศึกษา นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรการดำเนินการสู่ระบบการเทียบเคียงและหรือเข้าร่วมในการจัดระดับด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามหน่วยงานหรือองค์กรที่มีการดำเนินการเพื่อสร้างการยอมรับของมหาวิทยาลัยที่เป็นนานาชาติหรือสากลตามจุดเน้นที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัย อาทิ ด้านความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial University) มหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมชุมชน สังคม (University Engagement) ซึ่งผลที่ได้จะทำให้มหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนาในองค์กรรวมตามจุดเน้นสอดคล้องไปทิศทางที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยให้ทั้งบุคลากรและนักศึกษามีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพราะสิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถปรับตัวรวมถึงบัณฑิตที่ได้รับการพัฒนาและเป็นที่พึงประสงค์ของสถานประกอบการภายใต้ความเป็นโลกาภิวัตน์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การกำหนดและพัฒนาสมรรถนะของคณาจารย์ บุคลากรและผู้เรียนตามจุดเน้น เนื่องจากเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาที่ล้ำหน้ามากขึ้นเรื่อย ๆ และจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ การทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องกำหนดสมรรถนะของคณาจารย์ บุคลากร ผู้เรียนที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับรูปแบบของการจัดการศึกษาและความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป การกำหนดสมรรถนะให้กับผู้สอนจำเป็นต้องการนำไปปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง การจัดการเรียนการสอน การวิจัย รวมถึงการให้บริการวิชาการ สำหรับด้านบุคลากร การกำหนดให้มีสมรรถนะจะช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัว การใช้เครื่องมือเพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในด้านผู้เรียนการกำหนดสมรรถนะจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และมีความเข้าใจ มีทักษะที่จำเป็นในการทำงาน สามารถปรับตัว ดำรงชีวิตและปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมการเรียน การทำงานใหม่ มีความเชี่ยวชาญตามจุดเน้นที่เป็นพันธกิจของมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อความพึงพอใจของนายจ้างและเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสถานประกอบการ

ผลจากการวิเคราะห์การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในตอนที่ 2 ประกอบกับ ผลการวิเคราะห์ในทักษะหลักที่จำเป็นสำหรับบัณฑิตที่พึงประสงค์ และแนวทางในการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้น ผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา ในตอนที่ 3 ต่อไป

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนา(ร่าง)รูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา

การศึกษานี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อนำเสนอรูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา โดยใช้เครื่องมือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์และเครื่องมือเพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดแนวทางการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา นำมากำหนด (ร่าง)รูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา โดยการดำเนินงานใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อกำหนดแผนการแปลงสภาพองค์การ (University Transformation Assessment)
- 2) ร่างรูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา
- 3) การพัฒนาและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
- 4) ปรับปรุงร่างรูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา

1. การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อกำหนดแผนการแปลงสภาพองค์การ (University Transformation Assessment)

1.1 ในการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (Strategic Positioning) ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ของคณะทำงานขับเคลื่อนและติดตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ด้านคุณภาพอุดมศึกษา) และ คณะอนุกรรมการจัดทำกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์และคุณลักษณะเฉพาะกลุ่ม (Strategic Profile & Strategic Attributes) (2563) เพื่อวิเคราะห์กลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้ข้อมูลการประกันคุณภาพการศึกษาในปี 2559 – 2561 มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ประเมิน ซึ่งพบว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษามีความโดดเด่นอยู่ในกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area Based and Community Engagement) ซึ่งเป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ เป็นแหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี

เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคล ชุมชน สังคม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อการดำรงชีพและให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต นำไปสู่ความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ สังคม ท้องถิ่นและภูมิภาค โดยมีเป้าหมาย (1) เน้นการพัฒนาชุมชนระดับท้องถิ่นและผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการขับเคลื่อนพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค (2) ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการผลิตบัณฑิต ให้บริการวิชาการ ประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติและสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติ และ(3) อนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น นอกจากนี้จากการพิจารณามหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาจะพบว่ามีความโดดเด่นในตัวชี้วัดของกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ ได้แก่ อัตราการได้งานทำในพื้นที่หรือภูมิภาคของบัณฑิต (Percentage of Graduate Employed in Region) การพัฒนาเชิงพื้นที่ (โครงสร้างพื้นฐาน ด้านภูมิศาสตร์และสิ่งแวดล้อม สังคม)(Area Based Development) การมีส่วนร่วมของบุคคลหรือหน่วยงานในชุมชน พื้นที่ หรือภูมิภาค (Non Age Group Participation) ความสอดคล้องของหลักสูตร (Curriculum Alignment) การมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน (Inclusive Community)

1.2 การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Transformation Readiness Assessment) พบว่า ศักยภาพความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ในมิติที่ 1 ด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย มิติที่ 2 ด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย และมิติที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ มหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา สามารถแสดงความโดดเด่นตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ แต่อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพความพร้อมในรายละเอียดบางมิติได้แก่ มิติที่ 1 มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้น ซึ่งจะสามารถทำให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพความพร้อมในการแปลงสภาพไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สำหรับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย (University Content Readiness) พบว่ามิติที่ได้คะแนนระดับ 2 ได้แก่ มิติที่ 4 ความพร้อมด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ความพร้อมด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 7 ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ และ มิติที่ 8 ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนมิติที่ 6 ความพร้อมด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเพียงมิติเดียวที่ได้ระดับคะแนน 3 ดังนั้น ศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวมของมหาวิทยาลัยจึงมีคะแนนในระดับ 2 ซึ่งมีระดับศักยภาพความพร้อมใน ระดับประยุกต์ (Application) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระดับน้อย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ดังนั้น เป้าหมายการพัฒนาศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาจะต้องพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความพร้อมในระดับที่สูงขึ้นถัดไป คือ ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในบางมิติ ความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2. ร่างรูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา

ในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะต้องมีแผนการแปลงสภาพ (Transformation Plan) และกระบวนการแปลงสภาพองค์การ (Transformation Process) เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 แผนการแปลงสภาพ (Transformation Plan) มหาวิทยาลัยเอกชนไทย

การวิเคราะห์ลักษณะของแผนการแปลงสภาพ (Transformation Plan) มหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสารผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ งานวิจัยและเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง แผนการแปลงสภาพองค์การ การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง Planned for Organizational Change, Change Plan in Higher Education, Organizational Transformation Plan, Planned for University Transformation, Transformational Plan in higher Education, Change Plan in Private Higher Education, Planned Transformational Change in Private Higher Education สืบค้นได้ทั้งหมด 12 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 6 รายการ และผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และ ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 10 คน (10 รายการ) นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันอย่างน้อยร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 8 รายการ จาก 16 รายการ สรุปผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ลักษณะของแผนการแปลงสภาพ (Transformation Plan) ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

แผนการแปลงสภาพ (Transformation Plan) ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย	ยุคา รักไทย (2542) ¹	ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542) ²	วันชัย มีชาติ (2548) ³	สำนักงาน ก.พ.ร. (2550) ⁴	Lippitt (1973) ⁵	Marquis & Huston (2009) ⁶	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (9)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (10)	รวม ความถี่
การสร้างความตระหนัก รับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลที่ องค์การจำเป็นต้องแปลงสภาพ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และพนักงานอื่น ๆ จะต้องมีส่วนร่วม สร้างและกำหนดทางเลือก วิธีการที่จะดำเนินการแปลงสภาพ กำหนดทีมบริหารการแปลงสภาพ วิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ การประเมินความพร้อมการแปลงสภาพ การจัดทำแผนเพื่อดำเนินการแปลงสภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
ปัจจัยสำคัญในลำดับแรกในแผนการแปลงสภาพ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงและการประกาศเจตจำนงในการ แปลงสภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

ที่มา : 1. ยุทธ รักไทย (2542) 2. ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542) 3. วันชัย มีชาติ (2548) 4. สำนักงาน ก.พ.ร. (2550) 5. Lippitt (1973) 6. Marquis & Huston (2009) ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ลักษณะของแผนการแปลงสภาพ (Transformation Plan) ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรม ได้ดังนี้

ตระหนักถึงความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องมีการแปลงสภาพ เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการ โดยระยะนี้เป็นระยะที่ต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างความพร้อมสู่เปลี่ยนแปลง และสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการการแปลงสภาพ โดยการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งหากบุคลากรเกิดความรู้สึกต้องการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายขึ้น เพราะเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นที่องค์การจำเป็นต้องแปลงสภาพ ก่อให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

สร้างและกำหนดทางเลือก วิธีการที่จะดำเนินการแปลงสภาพ เป็นขั้นตอนเพื่อหาและกำหนดทางเลือกสำหรับทีมบริหารการแปลงสภาพ การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการแปลงสภาพ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพ กำหนดสิ่งที่จะมาสนับสนุนในการทำงาน เช่น เทคโนโลยี การพัฒนาระบบการทำงานในบางเรื่องที่เป็น ตลอดจนวิธีการบริหารการแปลงสภาพ การติดตามกระบวนการแปลงสภาพ การวัดความสำเร็จของการแปลงสภาพ

กำหนดทีมบริหารการแปลงสภาพ ความสำเร็จของการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเกิดจากการทำงานเป็นทีม ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดทีมบริหารการแปลงสภาพหรือการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลที่จะมาทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมในทุก ๆ ระดับของแปลงสภาพ มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ (Leader) ที่เป็นที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ ทีมบริหารการแปลงสภาพต้องมีการทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส มีผลงานนำออกสื่อการรับรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงงานที่ผสมผสานและมีความสอดคล้องของการทำงานในเรื่องต่าง ๆ มีการทำงานเป็นโครงการและกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน มีการเผยแพร่ของสาร ข้อมูลและการสื่อสาร โดยการจัดให้มีการประชุมชี้แจง การจัดทำคู่มือ และการใช้ช่องทางการสื่อสารประเภทต่าง ๆ

การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพเป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อเตรียมการสำหรับปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มต่าง ๆ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ผลกระทบในด้านการปฏิบัติงาน งบประมาณเพื่อให้มหาวิทยาลัยนำไปสู่การการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย วิสัยทัศน์และเป้าหมายสำคัญ ด้านโครงสร้าง

ในระดับต่าง ๆ เช่น คณะ สำนัก สถาบัน ฯลฯ เพื่อสามารถนำไปประกอบการพิจารณาวางแผนผสมผสานกัน (Integrate) อย่างเป็นระบบในทุก ๆ เรื่องตลอดจนผลักดันให้นโยบายบรรลุเป้าหมายการแปลงสภาพ

การประเมินความพร้อมการแปลงสภาพ เนื่องจากการแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถดำเนินการได้โดยง่าย มีความยุ่งยากและซับซ้อน และใช้เวลานาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องประเมินความพร้อมในการแปลงสภาพในปัจจุบันต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ทรัพยากร ระบบบริหารจัดการ ว่ามีความพร้อมในระดับใด ทั้งนี้หากมหาวิทยาลัยสามารถประเมินหรือทราบระดับความพร้อมจะสามารถทำให้มหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการตลอดจนสามารถบริหารจัดการ จัดเตรียม จัดหาในปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยยังขาดหรือยังไม่มีความพร้อม จะนำไปสู่การแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยได้ประสบความสำเร็จ

การจัดทำแผนเพื่อดำเนินการแปลงสภาพ ในการวางแผนเพื่อดำเนินการแปลงสภาพเป็นขั้นตอนกำหนดแผนกิจกรรมและระยะเวลาดำเนินกิจกรรมการบริหารการแปลงสภาพพร้อม การติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย การประเมินการแปลงสภาพ การปรับปรุงแผนการดำเนินการหากมีความจำเป็นทั้งนี้การกำหนดรูปแบบของแผนจะให้เป็นตาราง แผนปฏิบัติ (Action Plan) ผังกิจกรรม (Flow Chart) หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมและบริบทของมหาวิทยาลัย

กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและการประกาศเจตจำนงในการแปลงสภาพ ภายหลังจากบุคลากรทุกระดับภายในมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าอะไรคือเป้าหมายภายหลังจากการแปลงสภาพแล้ว ระยะเวลาในการดำเนินการเป็นอย่างไร และทำการการประกาศเจตจำนงในการแปลงสภาพเพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับภายในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในทิศทางที่เป็นเป้าหมายเดียวกัน

ปัจจัยสำคัญในลำดับแรกในแผนการแปลงสภาพ (Transformation) ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย คือ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยหรืออธิการบดี เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการแปลงสภาพ เป็นผู้ผลักดันและสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมที่สร้างความความมุ่งมั่นผูกพันให้บุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัยให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ไปสู่ทิศทางที่เป็นเป้าหมายขององค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องใช้ภาวะผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกคนภายในมหาวิทยาลัย การส่งเสริมให้เกิดการประสานความร่วมมือทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อเป้าหมายร่วมกัน

และสามารถกำจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การให้รางวัลและการให้อำนาจแก่บุคลากร (Empowerment)สามารถในการสร้างการยอมรับจากทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย เพราะหากผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่ได้รับการยอมรับและไม่มีประสิทธิผลแล้วนั้นอาจทำให้เกิดปัญหาส่งผลต่อความล้มเหลวในแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้

2.2 กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation) มหาวิทยาลัยเอกชนไทย

การวิเคราะห์กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation) มหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การแปลงสภาพองค์กร การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง Organizational Change, Change in Higher Education, Organizational Transformation, University Transformation, Transformation in higher Education, Change in Private Higher Education, Transformational Change in Private Higher Education, การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการแปลงสภาพองค์กร กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย สืบค้นได้ทั้งหมด 17 เรื่อง แล้วพิจารณา คัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 10 รายการ และผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และ ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 10 คน (10 รายการ) นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันอย่างน้อยร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 10 รายการ จาก 20 รายการ ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 (1)										รวม ความถี่
	Lewin (1951) ¹	Kotter & Cohen (2002) ²	Ventis (2004) ³	Hellriegel et al., (2005) ⁴	Cummings & Worley (2014) ⁵	Balogun & Hope-Hailey (2004) ⁶	ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542) ⁷	ยุศรา รักไทย (2542) ⁸	เทพพนม เมืองแมน และสวริ่ง สุวรรณ (2540) ⁹	วันชัย มีชาติ (2548) ¹⁰	
หลังดำเนินการแปลงสภาพ(การรักษาสถานการแปลงสภาพ) การวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จและปัจจัยต่อต้าน การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผล ของการแปลงสภาพหลังจากดำเนินการ การให้รางวัลกับความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11

ที่มา : 1.Lewin1 (1951) 2.Kotter & Cohen(2002) 3.Ventris(2004) 4.Hellriegel et al.,(2005) 5.Cummings & Worley(2014) 6.Balogun & Hope-Hailey(2004) 7.ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542) 8.ยุศรา รักไทย(2542) 9.เทพพนม เมืองแมน และสวริ่ง สุวรรณ(2540) 10.วันชัย มีชาติ10 (2548) ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ลำดับที่ 1 – 10 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation) มหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรมประกอบกับการพิจารณาถึงขั้นตอนรายละเอียดและแนวทางการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การดำเนินการแปลงสภาพได้เหมาะสมกับองค์การประเภทมหาวิทยาลัย โดยสามารถนำมาจัดทำเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การเตรียมการแปลงสภาพ หรือ การประเมินเพื่อการแปลงสภาพ เป็นขั้นตอนการเตรียมการในการแปลงสภาพเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงของระบบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องศึกษาประเมินปัจจัยที่เฝ้าผลกระทบต่อการดำเนินงาน การประเมินตนเองตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้น การประเมินความพร้อมเพื่อสนับสนุนการแปลงสภาพอย่างรอบคอบเพื่อให้การแปลงสภาพเป็นไปอย่างราบรื่น ในทางกลับกันหากมหาวิทยาลัยไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม อาจนำมาซึ่งผลกระทบ ปัญหา ตลอดจนความขัดแย้งในการดำเนินงานได้ ดังนั้นการประเมินเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุผลประกอบด้วย

1.1) การประเมินสภาพแวดล้อม การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ตลอดจนเป็นความประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีทิศทางเพื่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ให้กับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การประเมินสภาพแวดล้อมยังช่วยสื่อสารให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยเข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและที่เป็นแนวโน้มที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม ประชากร เทคโนโลยี การเมือง/กฎหมาย เป็นต้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินถึงความจำเป็น(Need) ที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับบริบทต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันทั้งในเรื่องของ สภาพการดำเนินงานปัจจุบัน ตำแหน่งการแข่งขัน กลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น

1.2) การประเมินตนเอง เป็นการวิเคราะห์สถานะหรือศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานหรือการริเริ่มต่าง ๆ (Initiatives) ที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย การประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยจึงเป็นแนวทางเริ่มต้นที่สำคัญที่จะช่วยนำการแปลงสภาพไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้การประเมินตนเองยังเป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยจะเป็นอย่างไร มีจุดแข็งที่เป็นความเชี่ยวชาญ มีความโดดเด่นในด้านใด สามารถในการตอบสนองต่อ

การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไรด้วยการพิจารณาถึงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน การออกแบบงานและพฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 การประเมินความพร้อม เป็นขั้นตอนทำรายการและตรวจสอบความพร้อมของมหาวิทยาลัยว่าการแปลงสภาพนั้นต้องการอะไรบ้าง และมหาวิทยาลัยมีความพร้อมในปัจจุบันที่จะทำ ให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไปสู่การแปลงสภาพเพียงพอหรือไม่ โดยข้อมูลเหล่านี้บางส่วนสามารถนำมา จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยหรือสามารถพิจารณา ประเมินได้จากปัจจัย สำคัญในการดำเนินงาน อาทิ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบ บริหารจัดการ เป็นต้น

2) การวางแผนการแปลงสภาพ เป็นขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้การแปลง สภาพองค์การบรรลุผลสำเร็จตลอดจนเป็นการวางแผนการดำเนินการ การระบุกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพ ประกอบไปด้วย

2.1) การกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนเป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ มหาวิทยาลัยในการแปลงสภาพจะดำเนินการภายหลังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักถึง ความจำเป็นในการแปลงสภาพ โดยมหาวิทยาลัยต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตให้ ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยจะทำการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งใดและเพื่ออะไร ทั้งนี้โดยวิสัยทัศน์และ เป้าหมายจะเป็นสิ่งที่ช่วยบอกทิศทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ตลอดจนกระตุ้นบุคลากรให้ ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องและเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดี

2.2) ประเมินผลกระทบจากผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการประเมินผลกระทบจากการแปลงสภาพ จากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย ประเมินผลกระทบที่เป็นประโยชน์ อุปสรรคต่อ การแปลงสภาพองค์การ ซึ่งเป็นการเตรียมการสำหรับปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อ มหาวิทยาลัยจะได้เตรียมการหรือหาวิธีดำเนินการเพื่อเสริมประโยชน์จากผลกระทบนั้น อันจะนำไปสู่ การลดการต่อต้านการแปลงสภาพ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินกลุ่มเป้าหมาย ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทางการ บริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มต่าง ๆ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ผลกระทบในด้าน การปฏิบัติงาน งบประมาณเพื่อให้มหาวิทยาลัยนำไปสู่การการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายสำคัญ ด้านโครงสร้างในระดับต่าง ๆ เช่น คณะ สำนัก สถาบัน ฯลฯ ซึ่งเป็นการผลักดัน ให้นโยบายสามารถบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพ

2.3) การวางแผนดำเนินการ เป็นการเตรียมการโดยการกำหนดกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การ ดำเนินการ หรือการพัฒนาที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดรูปแบบของแผนว่าจะมี ลักษณะอย่างไร กำหนดแผนกิจกรรมการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยพร้อมระยะเวลาดำเนินงาน

รายการกิจกรรมตามความคืบหน้าของกิจกรรมปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัย การจัดทำแผนปฏิบัติ (Action Plan) ผังกิจกรรม (Flow Chart) หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจ แผนการดำเนินงาน นอกจากนี้การแปลงสภาพไม่สามารถดำเนินการได้โดยผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาถึงการจัดตั้งคณะทำงานบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย โดยผู้นำทีมงานการแปลงสภาพควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจาก บุคลากรส่วนใหญ่ภายในมหาวิทยาลัยซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจกับการแปลงสภาพเป็นอย่างดี ตลอดจนทำการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

3) การดำเนินการแปลงสภาพหรือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เป็นการปรับเปลี่ยน (Transition) เพื่อดำเนินการให้เกิดการแปลงสภาพตามที่ต้องการหรือเป็นการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย จากปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคต

3.1) การนำแผนการแปลงสภาพนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยแปลงแผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมไปสู่การดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้แผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย แผนดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และจัดทำเป็น ข้อตกลงการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลของผู้บริหารและบุคลากรเพื่อให้แผนสามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรในแต่ละงาน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยต้องและแนวทาง PDCA มาใช้ในการกำกับการปฏิบัติงานทั้งระบบเพื่อให้ดำเนินตามแผนการแปลงสภาพที่วางไว้

3.2) การตรวจสอบติดตามการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังซึ่งอาจใช้ ระยะเวลาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องตระหนักว่าใน ระยะแรกของการแปลงสภาพนั้นอาจใช้ระยะเวลาเพื่อให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน นอกจากนี้ในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยควรมีการตรวจสอบติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การใช้กลยุทธ์การ สื่อสารเพื่อลดการตื่นตระหนกความกลัวความกังวล การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและช่วยสร้างการ ยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการประคับประคองการแปลงสภาพให้ สามารถดำเนินไปจนเสร็จสิ้นตามแผนระยะงานตามที่กำหนด โดยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการ ดำเนินการแปลงสภาพ การสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการ ดำเนินการตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพให้แก่บุคลากรของ มหาวิทยาลัย

3.3) *การติดต่อสื่อสาร* เป็นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพไปพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากร และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นการลดความไม่ใจและความมั่นคงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความพร้อมในการแปลงสภาพและเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

3.4) *การสร้างระบบสนับสนุน* การพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะและความสามารถที่ จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพ ให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

4) **การตรวจสอบ ติดตาม การแปลงสภาพองค์การหลังดำเนินการเพื่อรักษาผลการแปลงสภาพ** เป็นขั้นตอนของติดตาม การสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน เป็นขั้นตอน เสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาว นอกจากนี้ยังเป็นขั้นตอนของการทบทวน ประเมิน เทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องในการแปลงสภาพเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการ เปลี่ยนแปลง

4.1) *การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน* เป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุ และเปรียบเทียบให้เห็นประเด็นต่าง ๆ ในทางตรงข้ามกันที่จะทำให้การดำเนินการแปลงสภาพไม่ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เมื่อสามารถระบุประเด็นในปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะ สนับสนุนจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือลดปัญหาและ สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2) *การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผลของการแปลงสภาพ* หลังจากดำเนินการ เป็นการทบทวนถึงวิธีการ ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ที่ สนับสนุนให้เกิดการ แปลงสภาพ ซึ่งจะทำให้องค์การทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ ทั้งนี้หากเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ไม่สอดคล้อง กับเป้าหมายของการแปลงสภาพ มหาวิทยาลัยอาจจะต้องย้อนกลับไปในขั้นตอนการวิเคราะห์ ประเมินตนเอง การประเมินความพร้อมใหม่อีกครั้ง กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยอาจ สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวกับงาน (Reskill – Upskill) และ ความก้าวหน้าในการทำงาน การฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทุกระดับปฏิบัติโดยให้เรียนรู้ประสบการณ์ ใหม่ ๆ เพื่อปรับทัศนคติ และทักษะต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

4.3) *การให้รางวัลกับความสำเร็จ* เป็นขั้นตอนเพื่อเสริมแรงจิตใจ โดยการพิจารณาและ จัดหาสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการ แปลงสภาพ

ในการดำเนินการจัดทำรูปแบบการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษาตอนที่ 1 และผลจากการศึกษาตอนที่ 2 มาประกอบการจัดทำกระบวนการแปลงสภาพประกอบด้วย 1) การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Planning) 2) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Implementation) และ 3) การตรวจสอบ ติดตาม เพื่อรักษาผลการแปลงสภาพ (Transformational Sustaining) เพื่อให้เห็นถึงแนวทางของกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา ที่สามารถดำเนินการได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Planning)

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในการแปลงสภาพ

วิสัยทัศน์: “สร้างความพร้อมเพื่อก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของชุมชน สังคมในระดับชาติและนานาชาติ”

เป้าหมาย: 1. มหาวิทยาลัยมีศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพในระดับ 3 ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) และระดับ 4 ระดับพัฒนา (Development) ในปี 2563 และ 2564 (เป้าหมายระยะสั้น)

2. มหาวิทยาลัยพร้อม ระดับก้าวหน้า (Advanced) สู่การแปลงสภาพในตำแหน่งที่เป็นยุทธศาสตร์ ในปี 2565

2) การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ เป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพซึ่งเป็นการเตรียมการสำหรับปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ผลกระทบในด้านการปฏิบัติงาน งบประมาณเพื่อให้มหาวิทยาลัยนำไปสู่การการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย วิสัยทัศน์และเป้าหมายสำคัญ ด้านโครงสร้างในระดับต่าง ๆ เช่น คณะ สำนัก สถาบัน ฯลฯ ซึ่งเป็นการผลักดันให้นโยบายสามารถบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพจากกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ

กลุ่ม	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ	วิธีดำเนินการเพื่อเสริมประโยชน์
กลุ่มบริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก	<ul style="list-style-type: none"> • ความพร้อมไม่เพียงพอที่สามารรถทำให้มหาวิทยาลัยแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ จะช่วยให้พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย ด้านการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการ 	<ul style="list-style-type: none"> • การลงทุนเพื่อพัฒนาความพร้อมทั้งคน งาน โครงสร้างพื้นฐาน เครื่องมืออุปกรณ์ ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานจำนวนมาก • การนำทรัพยากรที่สนับสนุนความพร้อม เช่น เทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มศักยภาพ • การต่อต้านการแปลงสภาพของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำแผนการพัฒนากาการใช้ทรัพยากร หรือ เทคโนโลยีตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้น • พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในสมรรถนะที่เป็นความพร้อม • การสร้างกิจกรรม หรือเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมในการแปลงสภาพ • บูรณาการการหารายได้ให้เข้ากับพันธกิจ
กลุ่มวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ระดับปริญญาตรี และ ระดับบัณฑิตศึกษานักวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> • มีสมรรถนะใหม่ที่ต้องสอดคล้องกับการค้าเป็นงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย • ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกตื่นตัว มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่อตนเองหรือไม่ • ภาระงานทั้งการจัดการเรียนการสอน และการบริการวิชาการ อาจสูงขึ้นเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มในการสร้างงานเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสารถึงเป้าหมายและวิธีการดำเนินการ • การสร้างกิจกรรม หรือเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมในการแปลงสภาพ • พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสมรรถนะที่เป็นความพร้อม
กลุ่มสนับสนุนวิชาการ(เจ้าหน้าที่) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ เลขานุการ พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> • มีสมรรถนะใหม่ที่ต้องสอดคล้องกับการค้าเป็นงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย • ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกตื่นตัว มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่อตนเองหรือไม่ • ภาระงานอาจสูงขึ้นเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มในการสร้างงานเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสารถึงเป้าหมายและวิธีการดำเนินการ • การสร้างกิจกรรม หรือเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมในการแปลงสภาพ

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศตามกลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบ (ต่อ)

กลุ่ม	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ	วิธีดำเนินการเพื่อเสริมประโยชน์
นักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> มีสมรรถนะที่โดดเด่นและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน 	<ul style="list-style-type: none"> การปรับตัวในการเรียนการสอนลักษณะใหม่ที่มีอายุใช้เวลา 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนากสมรรถนะผู้บริการและบุคลากรในสมรรถนะที่เป็นความพร้อม การสร้างกิจกรรม หรือเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย
ผู้ให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับ เชื่อมั่นและได้รับการยกย่อง ได้รับบริการหรือเป็นแหล่งหาความรู้เพิ่มเติมในด้านที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม มีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ 		<ul style="list-style-type: none"> การสร้างกิจกรรม หรือเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย
ผู้ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับ เชื่อมั่นและได้รับการยกย่อง ผู้เรียนสำเร็จการศึกษาตามเวลาที่หลักสูตรกำหนดและปฏิบัติงาน 		<ul style="list-style-type: none"> การสร้างกิจกรรม หรือเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย
ผู้ใช้บัณฑิต	<ul style="list-style-type: none"> บัณฑิตมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> พฤติกรรมและความต้องการของบัณฑิตในการทำงานในสถานประกอบการอาจเปลี่ยนไป 	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างกิจกรรม หรือเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพจากสภาพจำแนกตามกลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบ (ต่อ)

กลุ่ม	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ	วิธีดำเนินการเพื่อเสริมประโยชน์
ศิษย์เก่า	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย เป็นแหล่งหาความรู้เพิ่มเติม ในด้านที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม มีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถให้คำปรึกษาเฉพาะด้าน มหาวิทยาลัยเป็นที่ยึดจำ เชื่อมแน่นและได้รับการยกย่อง 		<ul style="list-style-type: none"> การสร้างกิจกรรม หรือเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์เพื่อเข้าถึงผลิตภัณฑ์หลักและบริการของมหาวิทยาลัย
เจ้าของแหล่งทุน	<ul style="list-style-type: none"> โครงการวิจัยที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแหล่งทุน ผลงานวิจัยที่มีองค์ความรู้ใหม่ ถูกต้องตามหลักวิชาการ ผลงานวิจัยเป็นที่ต้องการของนักวิชาการและสังคม ผลงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> นักวิจัยรุ่นใหม่อาจต้องปรับตัวและใช้ระยะเวลาในการฝึกฝนและดำเนินการวิจัย คณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยอาจมุ่งเน้นการทำวิจัยเพียงอย่างเดียวโดยอาจจะเสียต่อพันธกิจด้านการสอน 	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างกิจกรรม หรือเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์เพื่อเข้าถึงผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย พัฒนาทักษะความรู้ด้านการวิจัยให้กับบุคลากร

- 3) การจัดทำแผนการแปลงสภาพ เป็นการวางแผนเตรียมการ ดังนี้
- 3.1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือการดำเนินงานที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3.1.1) กลุ่มเป้าหมายเพื่อการแปลงสภาพ

- ก. กลุ่มบริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก
- ข. กลุ่มวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ระดับปริญญาตรี และ ระดับบัณฑิตศึกษานักวิชาการ
- ค. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ(เจ้าหน้าที่) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ เลขานุการ พนักงาน

3.1.2) การดำเนินงานในมิติความพร้อมที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1. ด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย
2. ด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย
3. ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลักทางการศึกษา
4. ด้านทรัพยากรสนับสนุน
5. ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์
6. ด้านการบริหารจัดการ
7. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

3.2) การจัดตั้งคณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย

ชื่อคณะทำงาน คณะกรรมการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย (University Transformation Committee) สู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของชุมชน สังคมในระดับชาติและนานาชาติ”

องค์ประกอบ	อธิการบดี	ที่ปรึกษา
	รองอธิการบดี	ประธานกรรมการดำเนินงาน
	ผู้ช่วยอธิการบดี (1)	รองประธาน
	คณบดีคณะ (1)	กรรมการ
	คณบดีคณะ (2)	กรรมการ
	คณบดีคณะ (3)	กรรมการ
	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ	กรรมการ
	ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ	กรรมการ
	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	กรรมการ
	ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
	ผู้ช่วยอธิการบดี (2)	กรรมการและเลขานุการ

อำนาจหน้าที่ 1. วิเคราะห์ปัจจัยผลักดัน ผลกระทบในด้านการปฏิบัติงาน งบประมาณ เพื่อให้มหาวิทยาลัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย ด้านโครงสร้างในระดับต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพ

2. จัดทำแผนการพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ การกำหนดรูปแบบ กิจกรรมการแปลงสภาพ ระยะเวลาดำเนินงาน การติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจแผนการดำเนินงาน

3. รายงานความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4. การดำเนินการอื่นใดนอกเหนือจากหน้าที่ ข้อ 1 – 3 ให้อยู่ในดุลยพินิจ และการตัดสินใจของอธิการบดี

3.3) การจัดทำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาระดับ ศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ การกำหนดรูปแบบกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน การติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจแผนการดำเนินงาน



ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาการเตรียมพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan)

การพัฒนาการระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์										
ชื่อแผน										
วัตถุประสงค์หลัก (Objective)										
ผลลัพธ์หลัก (Key results)										
รายละเอียดโดยย่อ										
ประเด็นการพัฒนา		กิจกรรม/ ขั้นตอน		ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลผลิตหรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
1.คุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Characteristics) <ul style="list-style-type: none">• วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม• สมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับพันธกิจของมหาวิทยาลัย• บุคลากร• สัมพันธภาพ• โครงสร้างองค์การ• หลักสูตรและขบวนการที่มหาวิทยาลัยมีทั้งหมด		1. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดรูปแบบการวิเคราะห์ และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ในมิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย		1 เดือน	1/63	1. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลสัมฤทธิ์ภาคการศึกษา
		2. จัดกิจกรรมผสมผสาน มองภาพอนาคต (Retreat) มหาวิทยาลัย เสริมสร้างความรู้ทิศทางการพัฒนาประเทศ ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย		2 วัน	1/63	2.1 จำนวนผู้เข้าร่วมสรุปพบพร้อมมากกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	2.2 ผู้เข้าร่วมสรุปพบเรียนมากกว่าร้อยละ 90 มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางของมหาวิทยาลัยและตระหนักถึงการปรับตัวเปลี่ยนแปลง	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลสัมฤทธิ์ภาคการศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ชื่อแผน									
การพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งยุทธศาสตร์									
วัตถุประสงค์หลัก (Objective)									
ผลลัพธ์หลัก (Key results)									
(1.2) มิติที่ 2 การจัดการเติบโตของมหาวิทยาลัยตามการถ่วงน้ำหนักให้มหาวิทยาลัยแสดงความเป็นผู้นำทางยุทธศาสตร์									
รายละเอียดโดยย่อ									
ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ	
2.รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's size) • รูปแบบการเติบโต การขยายตัว (Expansion) การมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ (Professionalization) การบูรณาการหรือเป็นพันธมิตรกับหน่วยงาน (Integration) การหดตัวหรือการปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่น / พื้นฟู (Decline Down Sizing / Revitalization) • ขนาดของมหาวิทยาลัย	1. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดรูปแบบการวิเคราะห์ และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ในมิติที่ 2 การจัดการเติบโตของมหาวิทยาลัย	1 เดือน	1/63	1. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. คณะทำงาน หรือทีมบริหาร การแปลง สภาพ มหาวิทยาลัย	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่ม วิชาการ 3. กลุ่ม สนับสนุน วิชาการ	XX		ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา
	2. การจัดกิจกรรมพบปะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย กิจกรรมการสร้างเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน (Strategic Alliance) กิจกรรมเพื่อนำไปสู่การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร ตลอดจนการจัดการงบประมาณเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมในพื้นที่หรือสถาบันพื้นที่ กิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย	1 ปี	1-2/63	2.1 มีเครือข่าย ภายในประเทศเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 10 แห่ง และ ต่างประเทศอย่างน้อย 5 แห่ง 2.2 งบประมาณจาก ภาครัฐและเอกชนเพื่อ เพื่อพัฒนาชุมชนและ สังคมในพื้นที่ ไม่น้อย กว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10 ของงบประมาณการ	2.ผู้รับผิดชอบ หลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่ม วิชาการ 3. กลุ่ม สนับสนุน วิชาการ	XX		ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

3.3 สภาพแวดล้อมประเภท กลุ่มเป้าหมาย									
• ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมาย ด้านการศึกษา(ปัจจุบัน)									
3.4 สภาพแวดล้อมประเภทผู้มีส่วนได้ เสียของมหาวิทยาลัย									
• ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/ สังคม ทนายงาน/องค์กรในพื้นที่									



ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ชื่อแผน		การพัฒนาระดับศักยภาพพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
วัตถุประสงค์หลัก (Objective)	ผลลัพธ์หลัก (Key results)	2.มหาวิทยาลัยมีศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในระดับ 3 ระดับปฏิบัติได้ (implementation) ในปีการศึกษา 2563						
		(2.1) ระดับความพร้อมในมิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มีระดับคะแนนเพิ่มขึ้นจาก 2 คะแนน เป็น 3 คะแนน						
		เป้าหมายคะแนน 3 ระดับ						
		1. มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมเกือบครบประเด็นต่าง ๆ 2. มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าจะแตกต่างกันในบางหน่วยงาน 3. มีการขยายการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มใช้ผลการเรียนรู้ในระดับองค์การ ไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สำคัญ 4. ความพร้อมมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของมหาวิทยาลัย						
ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
1.การพัฒนากระบวนการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างสอดคล้องกับจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	1.1 จำนวน ประสิทธิภาพต้องการและการกำหนดกลุ่ม เป้าหมายทางการศึกษา 1.2 หลักสูตรและ/หรือการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่เข้าไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรและบริการทางการศึกษาอื่น ๆ	1. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดรูปแบบการวิเคราะห์ และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ในมิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา	1 เดือน	1/63 -สิ้นสุด	1. ผู้รับผิดชอบหลัก XX 2. คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XXX	ติดตามผลสิ้นภาคการศึกษา
		2. พัฒนาระบบ การวิเคราะห์ และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมในจำนวน ประสิทธิภาพความต้องการและการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	6 เดือน	1/63 -สิ้นสุด	2. ผู้รับผิดชอบหลัก XX 3. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XXX	ติดตามผลสิ้นภาคการศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลผลิตหรือตัวชี้วัด การศึกษา	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
	3. พัฒนาระบบ การวิเคราะห์หลักสูตรและ/หรือการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ใช้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรและ บริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ อย่างเป็นระบบ	6 เดือน	1/63	3. ได้รูปแบบ/ระบบการ วิเคราะห์และ กระบวนการประเมิน แลยปรับปรุงความ พร้อมในหลักสูตรและ/ หรือการบริการทาง การศึกษาอื่น ๆ ที่ เป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานของหลักสูตร และบริการทาง การศึกษาอื่น ๆ ที่ สอดคล้องกับจุดเน้นเชิง ยุทธศาสตร์อย่างเป็น ระบบ	3. ผู้รับผิดชอบ หลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่ม วิชาการ 3. กลุ่ม สถาบัน วิชาการ 4. หน่วยงาน/ สำนัก/ศูนย์ 5. นักศึกษา 6. ผู้รับบริการ	XX	ติดตาม ผลลัพธ์ ภาค การ ศึกษา
	4. ประชุมเชิงปฏิบัติการการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์พยากรณ์ จำนวน กระบวนการ / Forecasting / Scenario analysis เป็น ต้น	1 วัน	1/63	4. ร้อยละ 90 ของ ผู้เข้าร่วมประชุมแจ้ง ปฏิบัติการ มีความรู้ ความเข้าใจในเครื่องมือ ในการวิเคราะห์	4. ผู้รับผิดชอบ หลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่ม วิชาการ 3. กลุ่ม สถาบัน วิชาการ	XX	ติดตาม ผลลัพธ์ ภาค การ ศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
	5. ประชุมเชิงปฏิบัติการการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา อาทิ Canvas Model/Value Chain เป็นต้น	1 วัน	1/63	5. ร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความเข้าใจในเครื่องมือในการวิเคราะห์	5.ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหารวิชาการ 2. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ 3. กลุ่มวิทยากร 4. หน่วยงาน/สำนัก/ศูนย์ 5. นักศึกษา 6. ผู้รับบริการ	XX	ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา
	6. ศึกษาความต้องการใน จำนวน หลักสูตรและ/หรือการบริการจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักศึกษา ผู้รับบริการ โดยการสัมภาษณ์การจัดเก็บรายกลุ่มย่อย รวบรวมความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาพร้อมกัน โดยอาจใช้เทคนิค Force Filed Analysis/ Process Mapping/ 6 Hats ตามความเหมาะสมของประเด็น เป็นต้น	3 เดือน	1/63	6. ได้แนวทางการพัฒนาจากกลุ่มเป้าหมายอย่างน้อย 5 ประเด็นการพัฒนา	6.ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหารวิชาการ 2. กลุ่มวิทยากร 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ 4. หน่วยงาน/สำนัก/ศูนย์ 5. นักศึกษา 6. ผู้รับบริการ	XX	ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลผลิตหรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
<p>2. การนำแนวทางการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมในด้าน:</p> <p>2.1 จำนวน ประเภทความต้องการ และการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการศึกษาไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในทุกสาขาวิชาคณะหรือหน่วยงาน</p> <p>2.2 หลักสูตรและ/หรือการบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรและ บริการทางการศึกษาอื่น ๆ และตลอดคล้อยถึงกับจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ อย่างเป็นระบบ</p> <p>ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในทุกสาขาวิชา คณะหรือหน่วยงาน</p>	<p>1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการตามแนวทางการจัดการความรู้เพื่อถ่ายทอดการนำแนวทางการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ไปสู่การปฏิบัติในทุกสาขาวิชาคณะหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบนั้น ๆ ในด้าน:</p> <p>1) จำนวน ประเภทความต้องการและการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา</p> <p>2) หลักสูตรและ/หรือการบริหารทางการศึกษาอื่น ๆ ที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรและบริหารจัดการทางการศึกษาอื่น ๆ</p>	1-2 วัน	2/63	<p>1. สาขาวิชา คณะหรือหน่วยงานสำนัก/ศูนย์ และ ฝ่าย สื่อ สาร การ ต ล ำ ค แล ช ประชาสัมพันธ์ สามารถ นำ แ น ว ห า ง ก า ร วิ เ คร า ช ์ แ ล ช กระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ได้ ใน ทุก สาขาวิชาคณะหรือหน่วยงาน ในด้าน</p> <p>1) จำนวน ความ ต้องการกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา</p> <p>2) หลักสูตรและ/หรือการบริหาร การ ทาง การ ศึกษาอื่น ๆ ที่ เป็น ไป ตาม เกณฑ์ มาตรฐานของหลักสูตร และ บริ การ ทาง การ ศึกษาอื่น ๆ</p>	1. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ 4. หน่วยงาน/สำนัก/ศูนย์ 5. นักศึกษา 6. ผู้ให้บริการ	XX	ติดตามผลสิ้นภาค การ ศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

การพัฒนาในระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์										
2.มหาวิทยาลัยมีศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในระดับ 3 ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) ในปีการศึกษา 2563										
(2.2) ระดับความพร้อมในมิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน มีระดับคะแนนเพิ่มขึ้นจาก 2 คะแนน เป็น 3 คะแนน										
เป้าหมายระดับ 3 คะแนน										
1. มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมเกือบครบถ้วนทุกประเด็นต่าง ๆ										
2. มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าจะอาจแตกต่างกันในบางหน่วยงาน										
3. มีการรวบรวมการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้อัตราจริง และเริ่มใช้ผลการเรียนรู้ในระดับองค์การ ไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานค่านิยมที่สำคัญ										
4. ความพร้อมมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของมหาวิทยาลัย										
ประเด็นการพัฒนา		กิจกรรม/ ขั้นตอน		ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
1. การพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้อัตราจริงและผลการเรียนรู้ในระดับมหาวิทยาลัยและสอดคล้องไปในแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในมิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน		1. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบในมิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน		1 เดือน	1/63	1. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลสิ้นภาคการศึกษา การศึกษา
2. พัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบเป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยในมิติที่ 1) ศักยภาพด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัย 2) ศักยภาพด้านการเงิน งบประมาณของมหาวิทยาลัย 3) เครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย 4) สมรรถนะของบุคลากร กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 5) หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย		2. พัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยในมิติที่ 1) ศักยภาพด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัย 2) ศักยภาพด้านการเงิน งบประมาณของมหาวิทยาลัย 3) เครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย 4) สมรรถนะของบุคลากร กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 5) หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย		6 เดือน	1/63	2. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	2. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลสิ้นภาคการศึกษา การศึกษา
1.1 ศักยภาพด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัยเชิงปริมาณ		1.1 ศักยภาพด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัยเชิงปริมาณ								
1.2 ศักยภาพด้านการเงิน		1.2 ศักยภาพด้านการเงิน								
งบประมาณของมหาวิทยาลัย		งบประมาณของมหาวิทยาลัย								
1.3 เครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย		1.3 เครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย								
1.4 สมรรถนะของบุคลากร		1.4 สมรรถนะของบุคลากร								

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
1.5 หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุน พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย 1.6 ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทาง วิชาชีพ				2) สักยภาพด้านการเงิน งบประมาณของ มหาวิทยาลัย 3) เครือข่ายความร่วมมือและ การใช้ทรัพยากรของ มหาวิทยาลัย 4) สถานะของ บุคลากร กำหนด แนวทางการพัฒนา สถานะ 5) หน่วยงาน/สถาบัน สนับสนุนพันธกิจหลัก ของมหาวิทยาลัย 6) ทรัพยากรโครงสร้าง พื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือ เฉพาะด้าน เครื่องมือ ทางวิชาชีพ				

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
2.2 ศักยภาพด้านการเงิน งบประมาณของมหาวิทยาลัย 2.3 เครื่องมือความร่วมมือและการใช้ ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย 2.4 สมรรถนะของบุคลากร 2.5 หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนพันธ กิจหลักของมหาวิทยาลัย 2.6 ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทาง วิชาชีพ ไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในทุก สาขาวิชา คณะวิชาหรือหน่วยงาน	3) เครื่องมือความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย 4) สมรรถนะของบุคลากร 5) หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย 6) ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพ			และปรับปรุงความพร้อมไป ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้ไม่ ทุกสาขาวิชา คณะวิชาหรือ หน่วยงานในด้าน 1) ศักยภาพด้านกำลังคน ของมหาวิทยาลัยเชิง ปริมาณ 2) ศักยภาพด้านการเงิน งบประมาณของ มหาวิทยาลัย 3) เครื่องมือความร่วมมือ และการใช้ทรัพยากรของ มหาวิทยาลัย 4) สมรรถนะบุคลากร 5) หน่วยงาน/สถาบัน สนับสนุนพันธกิจหลักของ มหาวิทยาลัย 6) ทรัพยากรโครงสร้าง พื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพ				

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

การพัฒนาวิทยุศึกษาพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์									
วัตถุประสงค์หลัก (Objective)	มหาวิทยาลัยวิทยุศึกษาพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในระดับปฏิบัติการ 2563								
ผลลัพธ์หลัก (Key results)	(2.3) ระดับความพร้อมในมิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ มีระดับคะแนนเพิ่มขึ้นจาก 3 คะแนน เป็น 4 คะแนน								
รายละเอียดโดยย่อ									
เป้าหมายระดับ 4 คะแนน									
1. มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบครอบคลุมทุกประเด็นคำถาม แต่ยังไม่ปรากฏประสิทธิผลอย่างชัดเจน									
2. มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยมีความแตกต่างที่สำคัญ									
3. มีการขยายการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้ผลแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับมหาวิทยาลัยส่งผลการปรับปรุงให้ดีขึ้น									
4. มีแนวทางที่บูรณาการความพร้อมร่วมกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย									
ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ	
1.การจัดทำและ/หรือ พัฒนาระบบระบบและกลไกการดำเนินการและกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมและปรับปรุงระบบในมิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์	1. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์ และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ในมิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์	1 เดือน	1/63	1. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย สภาพมหาวิทยาลัย	1. กลุ่มบริหารวิชาการ 2. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลสัมฤทธิ์ภาคการศึกษาศึกษา	
1.1 การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงทั้งหลักสูตรในระดับปริญญา (Degree)									
หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non Degree) และการพัฒนาและกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยการบูรณาการร่วมกันของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	2. พัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมและปรับปรุงระบบที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยในตำแหน่ง 1) การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงทั้งหลักสูตรในระดับปริญญา (Degree) หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non Degree) และการพัฒนาและกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยการบูรณาการร่วมกันของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	6 เดือน	1/63	2. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	2. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหารวิชาการ 2. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลสัมฤทธิ์ภาคการศึกษาศึกษา	
1.2 การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ การสนับสนุนการเรียนรู้ใหม่									

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
การพัฒนาบุคลากรที่ใช้และการทอยอดองค์ความรู้ (Reskill – Upskill) ของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	การต่อยอดองค์ความรู้ (Reskill – Upskill) ของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ 3) การวิจัย สร้างองค์ความรู้ ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ในวัฏกรรมการวิจัย การวิจัยเชิงบูรณาการด้านหน่วยงานและด้านองค์ความรู้ รวมถึงการทบทวนทิศทางการดำเนินการวิจัยและการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศไทยตามจุดเน้นที่ เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ 4) การบริการวิชาการตามความต้องการ โดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน รวมถึงการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Efficacy) โดยการทบทวนการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา หรือแก้ปัญหา และเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นและภูมิภาคอย่างเป็นระบบ	6 เดือน	1/63 -สิ้นสุด	การเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ 3) การวิจัย สร้างองค์ความรู้ ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ 4) การบริการวิชาการตามความต้องการ โดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน	2. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลด้านภาคการศึกษา
การพัฒนาบุคลากรที่ใช้และการทอยอดองค์ความรู้ (Reskill – Upskill) ของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	การวิจัยเชิงบูรณาการด้านหน่วยงานและด้านองค์ความรู้ รวมถึงการทบทวนทิศทางการดำเนินการวิจัยและการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศไทยตามจุดเน้นที่ เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ 4) การบริการวิชาการตามความต้องการ โดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน รวมถึงการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Efficacy) โดยการทบทวนการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา หรือแก้ปัญหา และเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นและภูมิภาคอย่างเป็นระบบ	6 เดือน	1/63 -สิ้นสุด	การเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ 3) การวิจัย สร้างองค์ความรู้ ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ 4) การบริการวิชาการตามความต้องการ โดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน	2. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลด้านภาคการศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น-สิ้นสุด	ผลผลิตหรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
2. การนำระบบและกลไกการดำเนินการและกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมในด้าน: 1.1 การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงทั้งหลักสูตรในระดับปริญญา (Degree) หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non Degree) และการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยการบูรณาการร่วมกันโดยรอบ	1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการตามแนวทางการจัดการความรู้เพื่อถ่ายทอดการนำระบบและกลไกการดำเนินการและกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ไปสู่การปฏิบัติในทุกสาขาวิชาคณะหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบนั้น ๆ ในด้าน: 1) การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงทั้งหลักสูตรในระดับปริญญา (Degree) หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non Degree) และการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยการบูรณาการร่วมกันโดยรอบ	2 วัน	2/63	1. สาขาวิชา คณะวิชา หน่วยงาน/สำนัก/ศูนย์ สามารถนำเอาการนำระบบและกลไกการดำเนินการ มาเป็น การ และ กระบวนการประเมิน และปรับปรุงความ พร้อมไปถ่ายทอดสู่การ ปฏิบัติ ได้ ใน ทุก สาขาวิชาคณะหรือหน่วยงาน ในด้าน: 1) การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงทั้งหลักสูตร 2) การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ การสนับสนุนผู้เรียนใหม่ การพัฒนาประยุกต์ใช้และการต่อยอดองค์ความรู้ (Reskill – Upskill) ของมหาวิทยาลัย 3) การวิจัย สร้างองค์ความรู้ ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ในนวัตกรรม การวิจัย การวิจัยเชิงบูรณาการด้านหน่วยงานและด้านองค์ความรู้ รวมถึงการทบทวนทิศทางการดำเนินการวิจัยและการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่ตอบใจความต้องการของประเทศ 4) การบริการวิชาการตามความต้องการ โดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน สังคม ชุมชนของหน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน รวมถึงการพัฒนาและผลการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Efficiency) โดยการทบทวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย	1. ได้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลลัพธ์ภาคการศึกษา
1.4 การบริการวิชาการตามความต้องการ โดยมีส่วนร่วมของ								

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
หน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน รวมถึงการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Efficiency) โดยการทบทวนการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัย ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในทุกสาขาวิชา คณะวิชาหรือหน่วยงาน				หน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน				
3. บูรณาการและทบทวนทิศทางการดำเนินการตามแผนพัฒนา ดำเนินการตามแผนพัฒนา 3.1 การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรในระดับปริญญา (Degree) หลักสูตรปรียกาศนิยัตร์ (Non Degree) และการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยการบูรณ ยกเลิกหลักสูตร	1. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนา ศักยภาพความพร้อมและรายงาให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยทราบ	1 สัปดาห์	2/63	1.จำนวนครั้งของการรายงาน 2 ครั้ง	1.ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา
3.2 การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ การสนับสนุนผู้เรียนแนวใหม่ การพัฒนาประยุกต์ใช้และการต่อยอดองค์ความรู้ (Reskill – Upskill) ของมหาวิทยาลัย 3.3 การวิจัย สร้างองค์ความรู้ ผลิตงานวิจัย และข้อเสนอใหม่ในนวัตกรรมวิจัย การวิจัยเชิงบูรณาการด้านหน่วยงาน	2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการติดตามการทำงานหรือทีมบริหารแปลงสภาพ เพื่อวัดผลสำเร็จของการบูรณาการในองค์ประกอบมิติที่ 6 และ ทบทวนแนวทางการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อสรุปบทเรียนและร่วมนำเสนอแนวแนวทางในการจัดทำ แผนการพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมไปเปิดต่อไป	2 วัน	2/63	2. จำนวนผู้เข้าร่วมสรุปบทเรียน ร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	2.คณะทำงาน หรือทีมบริหารแปลงสภาพ	2. คณะทำงาน หรือทีมบริหารแปลงสภาพ	XX	ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
<p>และด้านองค์ความรู้ รวมถึงการ ทบทวนทิศทางการดำเนินการวิจัย และการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่ ตอบไขความต้องการของประเทศ 3.4 การบริการวิชาการตามความ ต้องการ โดยการมีส่วนร่วมของ หน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน รวมถึงการพัฒนาและการปรับปรุงผล การดำเนินงาน (Efficiency) โดยการ ทบทวนการบริการวิชาการของ มหาวิทยาลัย กับเป้าหมายในการมุ่งสู่ ตัวแห่งทางยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย</p>								

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ชื่อแผน		การพัฒนาความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
วัตถุประสงค์หลัก (Objective)	2. มหาวิทยาลัยมีศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในระดับ 3 ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) ในการศึกษา 2563							
ผลลัพธ์หลัก (Key results)	(2.4) ระดับความพร้อมในมิติที่ 7 ด้านบริหารจัดการ มีระดับคะแนนเพิ่มขึ้นจาก 2 คะแนน เป็น 3 คะแนน							
รายละเอียดโดยย่อ	เป้าหมายระดับ 3 คะแนน							
	1. มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมเกือบครบถ้วนทุกประเด็นต่าง ๆ							
	2. มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดการเตรียมการเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางหน่วยงาน							
	3. มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มใช้ผลการเรียนรู้ในระดับองค์การ ไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่สำคัญ							
	4. ความพร้อมมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของมหาวิทยาลัย							
ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
1. การพัฒนาการวิเคราะห์ และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมและสอดคล้องกับจุดเป็นเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบในด้าน: 1.1 แผนการเปลี่ยนแปลงสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 1.2 การผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1.3 การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย 1.4 การสื่อสารภายในองค์กร 1.5 ระบบการวิจัยบุคลากร 1.6 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร 1.7 ระบบประเมินผลการดำเนินงาน 1.8 ระบบธรรมาภิบาล	กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาการวิเคราะห์ และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ในมิติที่ 7 ด้านบริหารจัดการ	1 เดือน	1/63	1. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย วิชาการ	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลสัมฤทธิ์ภาคการศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
ประเด็นการพัฒนา	7) ระบบประเมินผลการดำเนินงาน 8) ระบบธรรมภิบาล			2) ภาวผู้ไม่การเปลี่ยนแปลง 3) การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย 4) การสื่อสารภายในองค์กร 5) ระบบการดูแลใจบุคลากร 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร 7) ระบบประเมินผลการทำงาน 8) ระบบธรรมภิบาล				
	3. ประชุมเชิงปฏิบัติการ การใช้เครื่องมือในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) OKRs อาทิ เป็นต้น	1 วัน	2/63	3. ผู้เข้าร่วมประชุมที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ร้อยละ 90 มีความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือในการวิเคราะห์	3.ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุน วิชาการ	XX	ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา
	4. การอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	1 วัน	2/63	4. ผู้เข้าร่วมประชุมที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ร้อยละ 90 มีความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือในการวิเคราะห์	4.ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุน วิชาการ	XX	ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
2.การนำแนวทางการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมในด้าน: 2.1 แผนการเปลี่ยนแปลงสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 2.2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2.3 การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย 2.4 การสื่อสารภายในองค์กร 2.5 ระบบการวิจัยบุคลากร 2.6 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร 2.7 ระบบประเมินผลการดำเนินงาน 2.8 ระบบธรรมาภิบาล ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในทุก สาขาวิชา คณะวิชาหรือหน่วยงาน	1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการตามแนวทางการจัดการความรู้เพื่อถ่ายทอดการนำแนวทางการวิเคราะห์และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติในทุกสาขาวิชาคณะวิชาหรือหน่วยงานที่ได้รับเลือกอันดับต้นๆ ขึ้น ด้าน: 1) แผนการเปลี่ยนแปลงสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 2) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง 3) การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย 4) การสื่อสารภายในองค์กร 5) ระบบการวิจัยบุคลากร 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร 7) ระบบประเมินผลการดำเนินงาน 8) ระบบธรรมาภิบาล	2 วัน	2/63	1. สาขาวิชา คณะวิชา หน่วยงาน/สำนัก/ศูนย์ สามารถนำแนวทางการ วิเคราะห์และกระบวนการ ประเมินและปรับปรุง ความพร้อมไปถ่ายทอดสู่ การปฏิบัติได้ในทุก สาขาวิชาคณะวิชาหรือ หน่วยงาน ในด้าน 1) แผนการเปลี่ยนแปลงสู่ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 2) การดำเนินการ เปลี่ยนแปลง 3) การจัดการผู้มีส่วนได้ เสีย 4) การสื่อสารภายใน องค์กร 5) ระบบการวิจัย บุคลากร 6) ระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหาร 7) ระบบประเมินผลการ ดำเนินงาน 8) ระบบธรรมาภิบาล	1.ผู้รับผิดชอบ หลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่ม วิชาการ 3. กลุ่ม สนับสนุน วิชาการ	XX	ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

การพัฒนาในระดับศักยภาพพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ต้นแบบทางยุทธศาสตร์									
มหาวิทยาลัยมีศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ต้นแบบทางยุทธศาสตร์ในระดับ 3 ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) ในปีการศึกษา 2563									
(2.5) ระดับความพร้อมในมิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีระดับคะแนนเพิ่มขึ้นจาก 3 คะแนน เป็น 4 คะแนน									
เป้าหมายระดับ 4 คะแนน									
1. มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญ แต่ยังไม่มีรากฐานประสิทธิภาพที่ชัดเจน									
2. มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยมีความแตกต่างที่สำคัญ									
3. มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้ผลสะท้อนการปรับปรุงให้ดีขึ้น									
4. มีแนวทางที่บูรณาการความพร้อมกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย									
	ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบหลัก	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
1.การจัดทำและ/หรือ พัฒนาระบบระบบและกลไกการดำเนินการและกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างมีความพร้อมอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการพัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์ และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ในมิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การ		1. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์ และกระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ในมิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การ	1 เดือน	1/63	1. ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลสิ้นภาคการศึกษา
	1.1 การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ								
	1.2 ปรึกษา รวบรวมความคิดเห็น								
	ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์								
	ผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัย								
1.3 โครงการการกำกับดูแลของสถาบัน									

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลผลิตหรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ หลัก	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
	2. พัฒนาระบบและกลไกการวิเคราะห์และกระบวนการประเมิน และปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกับพันธกิจที่ เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยในด้าน: 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ 2) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 3) โครงสร้างการกำกับดูแลของสถาบัน 4) การพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อจัดอันดับความยั่งยืน THE Global SDG	6 เดือน	1/63	2. ได้รูปแบบ/ระบบการ วิเคราะห์และ กระบวนการประเมิน และปรับปรุงความ พร้อมในด้าน 1) การมีส่วนร่วมของ บุคลากรทุกระดับ 2) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของ มหาวิทยาลัย 3) โครงสร้างการกำกับ ดูแลของสถาบัน 4) การพัฒนา มหาวิทยาลัยเพื่อจัด อันดับความยั่งยืน THE Global SDG	2. ผู้รับผิดชอบ หลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่ม วิชาการ 3. กลุ่ม สนับสนุน วิชาการ	XX	ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา
2. การนำระบบและกลไกการ ดำเนินการและกระบวนการประเมิน และปรับปรุงความพร้อมในด้าน 2.1 การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุก ระดับ	1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการตามแนวทางการจัดการความรู้เพื่อ ถ่ายทอดการนำระบบและกลไกการดำเนินการและกระบวนการ ประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ไปสู่การปฏิบัติ ในทุกสาขาวิชาคณะวิทยาหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบนั้น ๆ ในด้าน:	2 วัน	2/63	1. สาขาวิชา คณะวิชา หน่วยงาน/สำนัก/ศูนย์ สามารถนำเอาการนำ ระบบและกลไกการ ด้า เ นื น ค า ร แ ล ช กระบวนการประเมิน	1. ผู้รับผิดชอบ หลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่ม วิชาการ 3. กลุ่ม สนับสนุน วิชาการ	XX	ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบหลัก	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
2.2 ปรับปรุง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 2.3 โครงสร้างการกำกับดูแลของสถาบัน ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในทุกสาขาวิชาหรือหน่วยงาน	1) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ 2) ปรับปรุง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 3) โครงสร้างการกำกับดูแลของสถาบัน 4) การพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อจัดอันดับความยั่งยืน THE Global SDG			และปรับปรุง ความพร้อมไปถ่ายทอดสู่การ ปฏิบัติ ได้ ใน ทุก สาขาวิชาคณะวิชาหรือหน่วยงาน ในด้าน: 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ 2) ปรับปรุง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของ มหาวิทยาลัย 3) โครงสร้างการกำกับดูแลของสถาบัน 4) การพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อจัดอันดับความยั่งยืน THE Global SDG				
	2.การสืบเสาะแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ยั่งยืนตามเกณฑ์ THE Global SDG			ร้อยละ 90 มีความรู้ความเข้าใจในพัฒนามหาวิทยาลัยที่ยั่งยืนตาม เกณฑ์ THE Global SDG และ	1.ผู้รับผิดชอบหลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่มวิชาการ 3. กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	XX	ติดตามผลสัมฤทธิ์ การ การศึกษา

ตารางที่ 4.30 แผนพัฒนาระดับศักยภาพพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น -สิ้นสุด	ผลผลิตหรือตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ หลัก	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	หมายเหตุ
3. บูรณาการและพบทบทวนทิศทางการ ดำเนินการพร้อมคณะ: 3.1 การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ 3.2 ประชุม วิทยาลัย ศักดิ์ พันธกิจ คำนิยาม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 3.3 โครงสร้างการกำกับดูแลของ สถาบัน กับเป้าหมายในการมุ่งสู่ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	1. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนา ศักยภาพความพร้อมพร้อมและรายงานให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ทราบ	1 สัปดาห์	2/63	1.จำนวนครั้งของการ รายงาน 2 ครั้ง	1 ผู้รับผิดชอบ หลัก XX	1. กลุ่มบริหาร 2. กลุ่ม วิชาการ 3. กลุ่ม สนับสนุน วิชาการ	XX	ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา
	2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการทีมงานแปลงสภาพ เพื่อวัดผลสำเร็จ และพบทบทวนแนวทางการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อสรุปบทเรียนและร่วมนำเสนอแผนแนวทางการจัดทำ แผนการพัฒนาพร้อมทั้งศักยภาพความพร้อมไปเปิดไป	2 วัน	2/63	2. จำนวนผู้เข้าร่วมสรุป บทเรียน ร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	2. คณะทำงาน หรือทีมบริหาร แปลงสภาพ	2. คณะทำงาน หรือทีมบริหาร แปลงสภาพ	XX	ติดตาม ผลสัม ภาค การ ศึกษา

นี้ สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาแผนการพัฒนาในระดับศักยภาพพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพ (University Transformation Level Readiness Improvement Plan) ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาได้ ดังตาราง 4.32 ดังนี้

ตารางที่ 4.31 แนวทางการพัฒนาแผนการพัฒนาในระดับศักยภาพพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา

มิติและองค์ประกอบ	ระดับศักยภาพความ พร้อมปี 2562	ระดับศักยภาพความ พร้อมปี 2563	ระดับศักยภาพความ พร้อมปี 2564	ระดับศักยภาพความ พร้อมปี 2565
	ระดับประยุกต์ (Application)	ระดับปฏิบัติได้ (Implementation)	ระดับพัฒนา (Development)	ระดับก้าวหน้า (Advanced)
1) ด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย				
2) ด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย				
3) ด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ				
4) ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา	2	3	4	5
5) ด้านทรัพยากรสนับสนุน	2	3	4	5
6) ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์	3	4	5	5
7) ด้านการบริหารจัดการ	2	3	4	5
8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3	4	5	5
หมายเหตุ				
คะแนนระดับ 1				
คะแนนระดับ 2				
คะแนนระดับ 3				
คะแนนระดับ 4				
คะแนนระดับ 5				

2. การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์การไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Implementation)

ในขั้นตอนที่ 2 นี้ เป็นขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน (Transition) เพื่อให้กระบวนการแปลงสภาพสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามที่ได้วางแผนไว้ โดยในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินการดังนี้

2.1) การนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนการดำเนินการนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ทำการแปลงแผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมไปสู่การดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้แผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ทั้งนี้แผนการแปลงสภาพดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และจัดทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลของผู้บริหารและบุคลากรเพื่อให้แผนแผนการแปลงสภาพสามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรในแต่ละงาน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องนำแนวทาง PDCA มาใช้ในการกำกับกับการปฏิบัติงานทั้งระบบเพื่อให้ดำเนินตามแผนการแปลงสภาพที่วางไว้

ในการนำแผนการแปลงสภาพนำไปสู่การปฏิบัติ มหาวิทยาลัยสามารถใช้แผนดำเนินการ (Action Plan) ในลักษณะแผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) หรือแผนผังคุมกำหนดงานเป็นแนวทางในการดำเนินการได้ดังนี้

2.2) การตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ซึ่งอาจใช้ ระยะเวลาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการตรวจสอบติดตาม ผลอย่างสม่ำเสมอ การใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อลดการตื่นตระหนกความกลัวความกังวล ตลอดจน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและช่วยสร้างการยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง พร้อมกับการประกอบ การแปลงสภาพให้สามารถดำเนินไปจนเสร็จสิ้นตามแผนระยะงานตามที่กำหนด โดยสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการแปลงสภาพ

2.3) การติดต่อสื่อสาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึง ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพไปพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของ บุคลากรและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นการลดความไม่ใจและความมั่นคงที่อาจส่งผล กระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความพร้อมในการแปลงสภาพและเกิดการ เปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด ดังนั้นเพื่อให้การสื่อสารการดำเนินกิจกรรมตามแผนการแปลงสภาพองค์การ มหาวิทยาลัยสามารถใช้แผนการสื่อสารได้ดังนี้

แผนการสื่อสารสำหรับการดำเนินกิจกรรม/โครงการ

วัตถุประสงค์หลัก (Objective)	1. ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัยสามารถแสดงจุดแข็งที่เป็นความโดดเด่น ด้านการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมและชุมชนได้ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ในปี การศึกษา 2563
ผลลัพธ์หลัก (Key results)	(1.1) มิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยสามารถสนับสนุนให้ มหาวิทยาลัยแสดงความโดดเด่นได้ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
ประเด็นการพัฒนา	1.คุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Characteristics) • วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม • สมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับพันธกิจของมหาวิทยาลัย • บุคลากร • สินทรัพย์ • โครงสร้างองค์การ • หลักสูตรและบริการที่มหาวิทยาลัย มีทั้งหมด
ผู้รับผิดชอบ	คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย
กิจกรรม	การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดรูปแบบการวิเคราะห์ และ กระบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบ ในมิติที่ 1 ด้านคุณ ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย

ลำดับ	ข้อความ/ สาระสำคัญ (Key Message)	วัตถุประสงค์ การสื่อสาร (Objective)	ผู้รับผิดชอบ ในการ ส่งสาร	กลุ่ม เป้าหมายใน การรับสาร	วันที่/ จำนวน ความถี่ ในการ ส่งสาร	รูปแบบ ของการ สื่อสาร	ช่องทางใน การแสดง ความคิดเห็น (Feedback)
1	“Key Transformation Dimension Talent Team Challenge ”	การสรรหา ผู้รับผิดชอบ หลัก	คณะทำงาน หรือทีม บริหารการ แปลงสภาพ มหาวิทยาลัย	บุคลากรใน ทุกระดับ ของ มหาวิทยาลัย	สัปดาห์ ละ 1 ครั้ง	1.ผ่าน ระบบสื่อ สารภายใน มหาวิทยา ลัย 2. ผ่านการ ประชุม ผู้บริหาร	1. ผ่าน ระบบสื่อสาร ภายใน มหาวิทยาลัย 2. ผ่านการ ประชุม ผู้บริหาร

2.4) การสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

3. การตรวจสอบ ติดตาม เพื่อรักษาผลการแปลงสภาพ (Transformational Monitoring and Measurement) เป็นขั้นตอนของการสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาวโดย

3.1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน (Force Field Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุและเปรียบเทียบให้เห็นประเด็นต่าง ๆ ในทางตรงข้ามกันที่จะทำให้การดำเนินการแปลงสภาพไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เมื่อสามารถระบุประเด็นในปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุนจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือลดปัญหาและสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุนการแปลงสภาพองค์การ (Force Field Analysis)

ลำดับ	ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	ปัจจัยที่จะสนับสนุน	วิธีการ/ แนวทาง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
1	ทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรระดับปฏิบัติการยังมีน้อย	งบประมาณ	ให้การฝึกอบรม
2	ฐานข้อมูลที่มีไม่สมบูรณ์	การสนับสนุนจากผู้บริหาร	จัดตั้งทีมงานเพื่อปรับปรุงฐานข้อมูล

3.2) การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผลของการแปลงสภาพหลังจากดำเนินการ เป็นการทบทวนถึงวิธีการ ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ การสื่อสารอย่างต่อเนื่องที่สนับสนุนให้เกิดการแปลงสภาพ ซึ่งจะทำให้องค์การทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ ทั้งนี้หากเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการแปลงสภาพ มหาวิทยาลัยอาจจะต้องย้อนกลับไปในขั้นตอนการวิเคราะห์ประเมินตนเอง การประเมินความพร้อมใหม่อีกครั้ง โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยอาจสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีการพัฒนาตนเอง เน้นทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Reskill – Upskill) และความก้าวหน้าในการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ เพื่อปรับทัศนคติ พฤติกรรม และทักษะต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สำหรับวิธีดำเนินการอาจใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.3) การให้รางวัลกับความสำเร็จ เป็นการเสริมแรงจูงใจ โดยการพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการแปลงสภาพ

4. กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

จากการวิเคราะห์ระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะพบว่า ในการดำเนินการหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ วิธีการ หรือ เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ

สำหรับการแปลงสภาพองค์กรในมิติ ต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน ผู้วิจัยได้พัฒนากลยุทธ์สำคัญเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นและเป็นกลไกในการพัฒนา ศักยภาพความพร้อมการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ตามระดับพัฒนาการที่เป็นผลศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา โดยมุ่งพัฒนาอย่างเชื่อมโยง และบูรณาการในทุกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ และได้กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME Strategies) ตามระดับการพัฒนาศักยภาพความพร้อมเชิง องค์ประกอบ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 PR: Preparing Transform Foundation

กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับพื้นฐาน (Basic) สู่ระดับประยุกต์ (Application) เป็นกลยุทธ์เพื่อการเตรียมฐานขององค์ประกอบที่เป็นมิติศักยภาพความพร้อมเพื่อ การแปลงสภาพองค์กรทั้งหมด

กลยุทธ์ที่ 2 I: Improving Process and Competency

กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับประยุกต์ (Application) สู่ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) เป็นกลยุทธ์ที่มีการพัฒนาต่อเนื่องจากกลยุทธ์ที่ ซึ่งเน้นการพัฒนาระบบการ และสมรรถนะเพื่อสร้างศักยภาพความพร้อมที่โดดเด่น

กลยุทธ์ที่ 3 M: Motivation

กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับปฏิบัติได้ (Implementation) สู่ระดับพัฒนา (Development) เป็นกลยุทธ์เพื่อการเสริมการจูงใจและสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานปรับปรุง และพัฒนาความพร้อมในมิติความพร้อมทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 4 E: Excellence Transformation

กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับพัฒนา (Development) สู่ระดับก้าวหน้า (Advanced) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรวมพลังจากทรัพยากรทั้งหมดในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อบูรณาการการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ

โดยรายละเอียด สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategies)

การพัฒนาในระดับศักยภาพจากกระดี่พื้นฐาน (Basic) สู่ ระดับประยุกต์ (Application)	
กลยุทธ์	การเตรียมฐานศักยภาพความพร้อม (Preparing Transform Foundation) PR
เครื่องมือ	<div>1. การสื่อสารแบบบูรณาการ (Integrated Communication)</div> <div>2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</div> <div>3. Objective and Key Results (OKRs)</div>
วิธีการ	<div>1. กำหนดตำแหน่งหรือทีมงานเพื่อการทำงานเพื่อการแปลงสภาพองค์การ (University Transformation) เมื่อด้วยการแปลงสภาพองค์การเป็นการดำเนินการที่ไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนไม่ได้ด้วยตัวมหาวิทยาลัยเอง ทั้งนี้ต้องอาศัยตัวบุคคลหรือกลุ่มคนภายในมหาวิทยาลัยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มคนสำคัญที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น คือ ทีมเจ้าภาพหรือคณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย โดยทีมงานเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย (Transformation Agent) โดยมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการแปลงสภาพ (Transformation Competency) เมื่อด้วยทีมเจ้าภาพหรือคณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย จะมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน กระตุ้นการแปลงสภาพให้เกิดความสำเร็จ ควบคุม ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยง การบริหารต่อต้านการแปลงสภาพ การเป็นตัวกลางประสานงานในการแปลงสภาพให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินการให้การช่วยเหลือ ใ้มนักมีส่วนเกี่ยวข้องให้ร่วมดำเนินการแปลงสภาพ ตลอดจนเป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการแปลงสภาพที่เกิดขึ้น</div> <div>2. มีการกำหนดช่องทางสื่อสารทั้งภายในภายนอกเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ทั้งโดยผ่านเครื่องมือ สื่อสารประชาสัมพันธ์ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ และโดยบุคคลทั้งภายในและภายนอก (Internal & External communication) อาทิ จัดหมายข่าว บันทึก คลิปวิดีโอ อินล์ การประชุม ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงทิศทางของมหาวิทยาลัยกำลังจะดำเนินการไปพร้อมกับสื่อสารให้เกิดความเข้าใจถึงความสำคัญ กระบวนการ ขั้นตอน และคณะทำงานในการบริหารการแปลงสภาพ ตลอดจน เพื่อการกระตุ้นการรับรู้และสร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยอย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)</div>

ตารางที่ 4.32 กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่มุ่งขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategies) (ต่อ)

การพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับพื้นฐาน (Basic) สู่ ระดับประยุกต์ (Application)	
	<div>3. การให้ความรู้และฝึกอบรมในระบบการแปลงสภาพแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความเข้าใจและการตระหนักถึงการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย โดยการพิจารณาถึงเนื้อหา เป้าหมาย วิธีการ การประเมินผล และการปรับปรุงศักยภาพความพร้อมการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในมิติต่าง ๆ เพื่อให้การปรับปรุงศักยภาพความพร้อมเกิดการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น</div> <div>4. มีการกำหนด Objective and Key Results (OKRs) ในแต่ละมิติ ซึ่งเป็นการจัดตั้งวัตถุประสงค์การวัดผลระยะสั้นในการแปลงสภาพองค์การให้กับบุคคลหน่วยงานที่รับผิดชอบในมิติศักยภาพความพร้อมในมหาวิทยาลัย โดยมีผลลัพธ์ที่เป็นเครื่องมือภายนอกแต่ระยะที่มุ่งนำไปสู่ผลลัพธ์เป้าหมายที่จะต้องไปถึง ทั้งนี้ทั้งการกำหนด Objective and Key Results (OKRs) จะต้องให้ความสำคัญสอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย</div> <div>5. ให้การสนับสนุนและเสริมแรงใจสู่ความเร่งด่วนสู่ความสำเร็จด้วยการให้รางวัลกับความสำเร็จ (Incentive) ระหว่างดำเนินการ ซึ่งเป็นความสำเร็จในระยะสั้นในบางมิติหรือ OKRs ที่บรรลุเป้าหมาย</div>
การพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับประยุกต์ (Application) สู่ ระดับปฏิบัติได้ (Implementation)	
กลยุทธ์	การมุ่งพัฒนากิจกรรมและสมรรถนะเพื่อสร้างศักยภาพความพร้อมที่โดดเด่น (Improving Process and Competency) I
เครื่องมือ	<div>1. การบริหารสมรรถนะ (Competency Management)</div> <div>2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</div> <div>3. Objective and Key Results (OKRs)</div>
วิธีการ	1. ดำเนินการพัฒนากระบวนการ มีการระบุระยะเวลา ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ โดยจัดทำเป็นแผนงานพัฒนาศักยภาพพร้อมและมีระบบการติดตามประเมินผลแนวทาง/การดำเนินการอย่างชัดเจน โดยพิจารณาการใช้สารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย การตัดสินใจด้านทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์และการเรียนรู้

ตารางที่ 4.32 กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategies) (ต่อ)

	<p>2. พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากร (Competency) การฝึกอบรมผู้นำและบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในมิติที่ดำเนินการหรือรับผิดชอบการจัดทำโครงการกิจกรรมเพื่อเตรียมศักยภาพความพร้อมในมิติหรือด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับตัวในสภาพการทำงานที่อาจมีความแตกต่างไปจากเดิมตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย</p> <p>3. มีการใช้กระบวนการจัดการความรู้โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัญหา อุปสรรค แนวทางการบริหารจัดการศักยภาพความพร้อมระหว่างหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในมิติต่าง ๆ เพื่อให้การปรับปรุงศักยภาพความพร้อมเกิดการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น</p> <p>4. มีการกำหนด Objective and Key Results (OKRs) ในแต่ละมิติ สำหรับมหาวิทยาลัยที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งเป็นการตั้งวัตถุประสงค์เชิงวัดผลระยะสั้นในการแปลงสภาพองค์การให้กับบุคคล หน่วยงานที่รับผิดชอบในมิติศักยภาพความพร้อมในมหาวิทยาลัย โดยมีผลลัพธ์ที่เป็นเครื่องมือช่วยบอกแต่ละระยะที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่จะต้องไปถึง ทั้งนี้ทำการกำหนดให้สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย อนึ่งสำหรับมหาวิทยาลัยที่ได้มีการกำหนด OKRs ไว้แล้ว อาจมีการพัฒนาหรือทบทวนหรือประเมินความสำเร็จของการตอบสนองต่อจุดประสงค์และเป้าหมายที่เป็นพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย</p>
การพัฒนาในระดับศักยภาพจากระดับปฏิบัติได้ (Implementation) สู่อำนาจ (Development)	
กลยุทธ์	เสริมการจูงใจและสนับสนุน (Motivation) M
เครื่องมือ	<p>1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</p> <p>2. Objective and Key Results (OKRs)</p> <p>3. การให้รางวัลกับความสำเร็จ (Incentive)</p>
วิธีการ	<p>1. มีการใช้กระบวนการจัดการความรู้โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัญหา อุปสรรค แนวทางการบริหารจัดการศักยภาพความพร้อมระหว่างหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในมิติต่าง ๆ เพื่อให้การปรับปรุงศักยภาพความพร้อมเกิดการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น</p> <p>2. มีการกำหนด Objective and Key Results (OKRs) ในแต่ละมิติ สำหรับมหาวิทยาลัยที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งเป็นการตั้งวัตถุประสงค์เชิงวัดผลระยะสั้นในการแปลงสภาพองค์การให้กับบุคคล หน่วยงานที่รับผิดชอบในมิติศักยภาพความพร้อมในมหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ 4.32 กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategies) (ต่อ)

	โดยมีผลลัพธ์ที่เป็นเครื่องหมายบ่งบอกแต่ละระยะที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่จะต้องไปถึง ทั้งนี้ทั้งการกำหนดให้สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย อำนวยความสะดวกให้มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนด OKRs ไว้แล้ว อาจมีการพัฒนาหรือพบความเหมาะสมในการตอบสนองต่อจุดประสงค์และเป้าหมายที่เป็นพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
	3. มีการมุ่งเน้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวกับความสำเร็จ โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและอาจพิจารณาจากสิ่งที่ยังคงหรือมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว อาทิ รางวัล ของสมนาคุณ ประกาศนียบัตร ตามแนวทางการเสริมแรงกระตุ้นเชิงบวก ไปพร้อมกับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการในแต่ละช่วงเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย
การพัฒนาในระดับศักยภาพจากระดับพัฒนา (Development) สู่ ระดับก้าวหน้า (Advanced)	
กลยุทธ์	รวมถึงมุ่งสู่การแปลงสภาพที่เป็นเลิศ (Excellence Transformation) E
เครื่องมือ	1. การเปรียบเทียบผู้เป็นเลิศ (Benchmarking) 2. การพัฒนาสมรรถนะเพื่อการแปลงสภาพ (Transformation Competency) 3. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)
วิธีการ	1. มีการจัดทำข้อมูลและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยนำผลการดำเนินงานมาเทียบเคียงกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี หรือได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ(Best Practice Benchmark) ในกลุ่มยุทธศาสตร์นั้น เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาและความท้าทายให้กับมหาวิทยาลัยในการสร้างความโดดเด่นตามค่าแห่งยุทธศาสตร์ และความท้าทายในการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับ 2. ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่างในมิติศักยภาพความพร้อมเพื่อการดำเนินการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยหรือตัวอื่น ๆ ที่อาจจำเป็นหรือเป็นผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย 3. พัฒนาสมรรถนะเพื่อการแปลงสภาพ (Transformation Competency) ของทีมหรือคณะกรรมการเพื่อการแปลงสภาพ (Transformation Competency)

5. ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์กรเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์กรเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers) เพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ งานวิจัย และ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์กรเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers) ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการแปลงสภาพองค์กร การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง Drivers for Organizational Change, Drivers for Change in Higher Education, Organizational Transformation Drivers, Drivers for University Transformation, Transformational Drivers in higher Education, Drivers for Transformational in Private Higher Education สืบค้นได้ทั้งหมด 12 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 6 รายการ และผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาในระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ จำนวน 8 คน (8 รายการ) และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ ตัวแทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิตที่เป็นผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ ผู้แทนองค์กรภาครัฐ และ ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน (6 รายการ) นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันอย่างน้อยร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 10 รายการ จาก 20 รายการ ดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์กรเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers)

ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์กรเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers)	Anderson & Anderson ¹	Kotter & Cohen (2004) ²	Ferrer-Balas et al., (2008) ³	Karen & Karen (2010) ⁴	Serina & Timothy (2015) ⁵	Shvindina (2017) ⁶	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (6)	รวมความถี่
-ผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
-วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
-บุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
-ผู้มีส่วนได้เสีย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
-คณะกรรมการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
ดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพ																					
-คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย																					10

ที่มา : 1. Anderson & Anderson (2001) 2. Kotter & Cohen (2004) 3. Ferrer-Balas et al. (2008) 4. Karen & Karen (2010) 5. Serina & Timothy (2015) 6. Shvindina (2017)

ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 ลำดับที่ 1 – 8 และ ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 ลำดับที่ 1 – 6 รายละเอียดทั้งภาคผนวก ก.

จากตาราง 4.33 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนไปสู่การแปลงสภาพองค์กรได้สำเร็จ สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรมได้ปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

5.1) ผู้นำ (Leader / Leadership) ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย เป็นผู้หาวิธีดำเนินการแปลงสภาพองค์กรที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย การผลักดันและสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ การสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมที่สร้างความความมุ่งมั่นผูกพันให้บุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัยให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพและนำการเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

5.2) บุคลากร (Staff) ได้แก่ บุคลากรทุกระดับและทุกประเภทของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทั้งผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) และเป็นผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพที่ส่งผลทำให้การแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและไปสู่เป้าหมาย

5.3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ การประพฤติปฏิบัติหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคคลทุกคน ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแปลงสภาพ ได้แก่ การตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการแปลงสภาพ การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นแรงขับเคลื่อนสนับสนุนการแปลงสภาพและทำให้แผนงานในการดำเนินการแปลงสภาพได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น

5.4) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ได้แก่ นักศึกษา ผู้รับบริการศึกษา บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคมในพื้นที่ โดยลักษณะสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะมีความสัมพันธ์หลักกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย จะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการแปลงสภาพที่ส่งผลมหาวิทยาลัยสามารถไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ได้ตามเป้าหมาย

5.5) คณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพ (University Transformation Committee) หมายถึง ทีมเจ้าภาพหรือคณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่มีอำนาจในการอนุมัติการแปลงสภาพ (Transformation Sponsor) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการแปลงสภาพ (Transformation Agent) ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน กระตุ้นการแปลงสภาพให้เกิดความสำเร็จ ควบคุม ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ เป็นตัวกลางประสานงานในการแปลงสภาพให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินการให้การช่วยเหลือ โน้มน้าวผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ร่วมดำเนินการแปลงสภาพ ตลอดจนเป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการแปลงสภาพที่เกิดขึ้น และผู้สนับสนุนการแปลงสภาพ (Transformation

Advocate) ซึ่งเป็นผู้สร้างความเข้าใจอันดีกับทุกฝ่ายที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการแปลงสภาพ ตลอดจนให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพสื่อสารไปยังผู้ที่ดำเนินการแปลงสภาพทราบ

5.6) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (University Council Committee) มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ การกำกับดูแล ติดตาม ทิศทางการดำเนินงานครอบคลุมพันธกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทในการขับเคลื่อน ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

6. ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers)

การวิเคราะห์ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) เพื่อการแปลงสภาพ (Transformation) สู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ งานวิจัย และ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) เพื่อการแปลงสภาพ ปัจจัยปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) การเปลี่ยนแปลง การแปลงสภาพองค์การ การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง Enablers and Levers for Organizational Change, Enablers and Levers for Change in Higher Education, Organizational Transformation Enablers and Levers, Enablers and Levers for University Transformation, Transformational Enablers and Levers in higher Education, Enablers and Levers for Transformational in Private Higher Education สืบค้นได้ทั้งหมด 10 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 6 รายการ และผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาในระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ จำนวน 8 คน (8 รายการ) และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ ตัวแทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิตที่เป็นผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ ผู้แทนองค์กรภาครัฐ และ ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน (6 รายการ) นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันอย่างน้อยร้อยละ 50 หรืออย่างต่ำ 10 รายการ จาก 20 รายการ ดังตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) เพื่อการแปลงสภาพ																					
ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers)	Anderson & Anderson (2001) ¹	Kotter & Cohen (2004) ²	Pee & Kankanhalli (2008) ³	Yve & Peter (2014) ⁴	Serina & Timothy (2015) ⁵	Prosci (2020) ⁶	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (6)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (7)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 (8)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (1)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (2)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (3)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (4)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (5)	ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 (6)	รวมความถี่
-มาตรการกฎระเบียบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	19
-ระบบการจูงใจและให้รางวัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
รวม																					

ที่มา : 1. Anderson & Anderson (2001) 2. Kotter & Cohen (2004) 3. Pee & Kankanhalli (2008) 4. Yve & Peter (2014) 5. Serina & Timothy (2015) 6. Prosci (2020) ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 ลำดับที่ 1 – 8 และ ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 ลำดับที่ 1 – 6 รายละเอียดดังภาคผนวก ก.

จากตาราง 4.34 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) สามารถสรุปประเด็นเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรม ได้ดังนี้

6.1) มาตรการ ภาวะเป็ยบ ประกอบไปด้วย การควบคุม (Enforce) ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของการแปลงสภาพ การให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การเพิ่มพูน (Enrich) สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานใหม่ สมรรถนะในงานและสมรรถนะนอกงานและการส่งเสริม (Enhance) การสนับสนุนงบประมาณและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และ การปรับแก้ภาวะเป็ยบภายในที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ

6.2) ระบบการจูงใจและให้รางวัล โดยการพิจารณาระบบและกลไกที่มีอยู่ในปัจจุบัน การสร้างระบบและกลไกการจูงใจเพื่อการแปลงสภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากร ได้แก่ การสร้างทัศนคติที่ดี ความสนใจ ความตั้งใจ ความต้องการ ความพอใจ และ การสร้างแรงจูงใจภายนอกประกอบด้วย การให้รางวัล ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสมและถนัด การส่งเสริมเกียรติยศ ชื่อเสียง และการการยกย่องชมเชย

ทั้งนี้ในการหนุนเสริม (Enablers) หรือ การมีมาตรการสนับสนุน (Levers) มหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการอะไรบ้าง และต้องทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนและทราบโดยทั่วกัน

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินศักยภาพความพร้อมสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้นำไปพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เหมาะสมต่อไป นำเสนอในตอนี่ 3

3) การพัฒนาและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

จากผลการศึกษาในตอนี่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และตอนี่ 2 ผลการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เหมาะสมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนี่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และตอนี่ 2 ผลการวิเคราะห์

การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มาเป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์กร

2. การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์กร และผลลัพธ์ที่คาดหวัง

3. นำองค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและนำข้อเสนอแนะที่ได้มาแก้ไขปรับปรุง

4. นำเสนอ รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยแสดงรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.35 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
1. หลักการ	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้านปัจจัยการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ประเมินตนเอง ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ - ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์ประเมินตนเอง - ศึกษาแนวทาง กระบวนการแปลงสภาพองค์กร สัมภาษณ์ - ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 (10 คน) - ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 และ 3 (14 คน) - ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 4 (2 คน) - ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 4 (2 คน) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลด้านปัจจัยการเปลี่ยนแปลง 2. ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบ โอกาส ความท้าทายต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย 3. ผลการวิเคราะห์แนวทางการวิเคราะห์องค์กร การประเมินตนเอง 4. ผลการวิเคราะห์แนวทาง วิธีการ กระบวนการแปลงสภาพองค์กร 5. ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในผลกระทบ โอกาส ความท้าทายต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย 6. แนวทางการวิเคราะห์องค์กร การประเมินตนเอง 7. แนวทางการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้านปัจจัยการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ประเมินตนเอง ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การแปลงสภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำคัญ วัตถุประสงค์ กระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ตารางที่ 4.35 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย	- สัมภาษณ์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	2. วัตถุประสงค์ที่เหมาะสมของรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย 3. แนวทางการวิเคราะห์องค์การ การประเมินตนเอง การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
3. องค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย	- ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย - ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 (10 คน) - ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 และ 3 (14 คน) - ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 4 (2 คน)	องค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบได้แก่ 1. การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก ส่งผลต่อการแปลงสภาพ 2. การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 3. การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย 4. กระบวนการแปลงสภาพ 5. กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategies) 6. ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์การเพื่อการแปลงสภาพ 7. ปัจจัยหนุนเสริม / มาตรการสนับสนุน
4. ร่างรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย	- ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง - การสัมภาษณ์ - วิเคราะห์สออดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน	1. พัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ ในกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตามแนวคิดการพัฒนาแบบของ Keeves (1988)

ตารางที่ 4.35 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
5. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดองค์ประกอบที่เหมาะสม - รวบรวมข้อมูลความคิดเห็น - ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ 	1.ได้องค์ประกอบของรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่ผ่านการตรวจสอบเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
6. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ผลผลิตและผลลัพธ์จากการนำรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้	1.การนำเสนอรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ไปใช้ประโยชน์

3.1 (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยได้พัฒนา (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยขึ้นจากองค์ประกอบ 7 ด้าน นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการปรับปรุงและประมวลผลการวิจัยทั้งหมด และได้พัฒนาเป็นรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งประกอบไปด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของรูปแบบ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามแนวคิดการพัฒนารูปแบบของ Keeves (1988) โดย (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เหมาะสม รายละเอียดดังนี้

3.1.1 หลักการ:

รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย พัฒนาขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและปรับตัวจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเครื่องมือที่สามารถการวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสการพัฒนา นอกจากนี้ยังเป็นกรอบแนวทางวิธีการหรือกระบวนการในแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แก่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3.1.2 วัตถุประสงค์:

- 1) เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นรูปธรรม
- 2) สามารถนำเนื้อหา เครื่องมือในการประเมินความพร้อม และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การนี้ ไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ
- 3) สามารถแสดงศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการแปลงสภาพองค์การได้ตามจุดเน้นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ

3.1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ:

ผลการศึกษาปัจจัยการเปลี่ยนแปลง การประเมินตนเอง และผลการสัมภาษณ์ สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก (External Forces) ที่ส่งผลต่อการแปลงสภาพ
- 2) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
- 3) การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Transformation Readiness Assessment)
- 4) กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process)
- 5) กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การ
- 6) ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์การเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers)
- 7) ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers)

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก (External Forces) ส่งผลต่อการ แปลงสภาพ

เป็นการพิจารณาพิจารณาถึงผลกระทบ (Organization Impact Analysis) ที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินงานตามพันธกิจในด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชน ไทย โดยทำการวิเคราะห์สรุปการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบที่เป็นโอกาสและความท้าทาย ได้แก่

1) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีทั้งในระดับโลก และระดับประเทศสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุค 4.0 ประกอบด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ระบบเทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) และ อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (Internet of Things: IoT)

2) ด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) การเชื่อมโยงโลกเข้าไว้ด้วยกัน อันเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยี การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างประเทศ การบูรณาการระหว่างประเทศในมิติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งโลก

3) ด้านโครงสร้างประชากร (Populations) สภาพโครงสร้างประชากรของไทยและโลกในปัจจุบันและแนวโน้ม การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ประชากรวัยอุดมศึกษาหรือตัวป้อนของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มจำนวนลดลง

4) ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม (Energy and Environment) สถานการณ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ปัญหาภาวะแวดล้อมของโลก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มลพิษทางอากาศ

5) ด้านเศรษฐกิจ (Economics) ทิศทางของเศรษฐกิจของประเทศไทยและแนวโน้ม ปัจจัยภาคการส่งออกสินค้า ปัจจัยภาคการท่องเที่ยว ปัจจัยการลงทุนภาคเอกชน ปัจจัยความต่อเนื่องของโครงการลงทุนภาครัฐ และการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยเพื่อก้าวสู่การเป็น 'ไทยแลนด์ 4.0' เป็นต้น

6) ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงาน (Employment and Labor Market) การขับเคลื่อนเศรษฐกิจแบบใหม่ตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยหรือประเทศไทย 4.0 การเคลื่อนย้ายแรงงานและอาชีพขยายขอบเขตอย่างเสรีตามการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน (ASEAN Community)

7) ด้านกฎหมายและระเบียบของต้นสังกัด (Laws and Regulation) การปฏิรูปอุดมศึกษา
มาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา การปฏิรูประบบวิจัยและนวัตกรรม

2. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางและวิธีการในการประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ตามจุดเน้นที่เป็นจุดแข็งและความเชี่ยวชาญและทิศทางการพัฒนาประเทศ จะเป็นพิจารณาจากศักยภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งได้มีการพัฒนารายการประเภทตัวชี้วัด สำคัญ สำคัญ สูตรการคำนวณตัวชี้วัด ข้อมูลที่ต้องการตามที่กำหนดของแต่ละตัวชี้วัด และเกณฑ์การพิจารณาระดับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแต่ละประเภท ของแต่ละกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผลการประเมินตนเองของสถาบันอุดมศึกษาจะสะท้อนผลการดำเนินงานและศักยภาพของสถาบันว่าสถาบันมีความโดดเด่นอยู่ระดับใดหรือกลุ่มใด ร่วมกับการพิจารณาปรัชญาการก่อตั้งสถาบัน พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อประกอบการกำหนดจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (Strategic Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

สำหรับกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงระบบของรัฐในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและรองรับอุตสาหกรรมอนาคต ที่เน้นการสร้างกำลังคนขั้นสูงด้านวิชาการ (Brainpower) และวิชาชีพ (Manpower) ในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา ตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี โดยพิจารณาจากจุดเด่นและศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus) แบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม ตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ได้แก่

1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การวิจัยที่มีคุณภาพระดับสากล โดยพิจารณาจากการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาโลกตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาประกาศกำหนด ทั้งนี้ อาจเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางหรือสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการจัดการศึกษาแบบพหุวิทยาการก็ได้

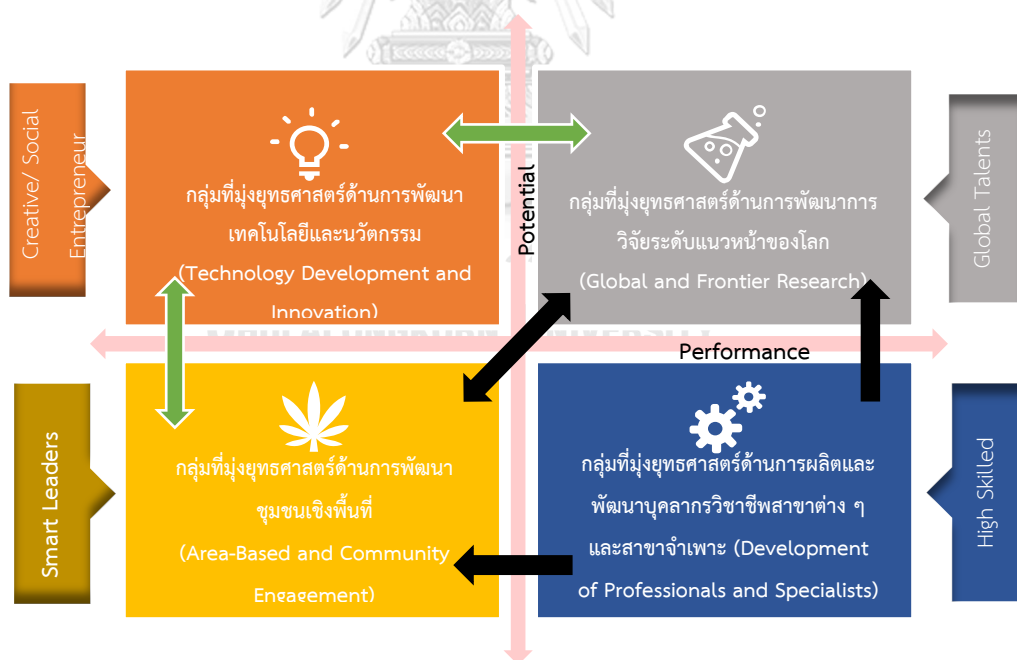
2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology Development and Innovation) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การจัดการการศึกษาเพื่อเน้นการ

พัฒนาด้านเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและอุตสาหกรรมของประเทศ

3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ เป็นแหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคล ชุมชน สังคม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อการดำรงชีพและให้ประชาชนมีโอกาสรเรียนรู้ตลอดชีวิต นำไปสู่ความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ สังคม ท้องถิ่นและภูมิภาค

4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ (Development of Professionals and Specialists) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาความเชี่ยวชาญและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบัณฑิตและเพิ่มผลิตภาพบุคลากรในวิชาชีพสาขาต่าง ๆ รวมทั้งการวิจัยและพัฒนากิจการศึกษาศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 กลุ่ม สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.11



ภาพที่ 4.11 แสดงกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา: ดัดแปลงจาก กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2563)

3.การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย(University Transformation Readiness Assessment : UTRA)

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยเกิดความชัดเจนมีแนวทางและเครื่องมือในการพัฒนาระดับศักยภาพ และความพร้อม ตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย และเพื่อให้เกิดเชื่อมโยงการพัฒนาขีดความพร้อมของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ประกอบด้วย มิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย และ มิติที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ

ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness) ประกอบด้วย มิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ และ มิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การ

โดยทั้ง 8 มิติความพร้อม สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 4.12



ภาพที่ 4.12 แสดงมิติองค์ประกอบของศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ทั้งนี้ระดับการพัฒนาของศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบมิติที่ 4 – 8 ในภาพรวมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในภาพรวมของความพร้อมเชิง แบ่งออกได้ 5 ระดับ ได้แก่

1. ระดับพื้นฐาน (Basic) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ แต่ยังไม่เกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2. ระดับประยุกต์ (Application) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระดับน้อย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

3. ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

4. ระดับพัฒนา (Development) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญเกือบทุกมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ

5. ระดับก้าวหน้า (Advanced) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในทุกมิติความพร้อมอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จนเกิดการพัฒนามตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ

4. กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process)

กระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สามารถแบ่งขั้นตอนการดำเนินการได้ 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Assessment) เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัว การประเมินตนเองถึงเพื่อทราบถึงสถานะที่เป็นจุดแข็งเพื่อการปรับตัวและการพัฒนา ตลอดจนการประเมินความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยให้มีความโดดเด่นและแข่งขันได้ ประกอบไปด้วย

1) การประเมินผลกระทบจากปัจจัยหลักด้านภายนอก เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบ (Organization Impact Analysis) ที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินงานตามพันธกิจในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอก

2) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการประเมินตนเองซึ่งพิจารณาจากศักยภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ และประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยจะสะท้อนผลการดำเนินงานและศักยภาพของมหาวิทยาลัยว่ามีความโดดเด่นอยู่ระดับใดหรือกลุ่มใด ร่วมกับการพิจารณาปรัชญาการก่อตั้งสถาบัน พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อประกอบการกำหนดจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (Strategic Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

3) ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินตนเองเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยเกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนาระดับศักยภาพและความพร้อม ตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย และเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนามิติความพร้อมของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Planning) การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร เป็นการวางแผนเพื่อให้บรรลุสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยการกำหนดบุคคล วิธีการ เวลา และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพ โดยกระบวนการเหล่านี้รวมถึงประกอบกรดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มหาวิทยาลัยต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยจะทำการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งใดและเพื่ออะไร ทั้งนี้โดยวิสัยทัศน์และเป้าหมายจะเป็นสิ่งที่ช่วยบอกทิศทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ตลอดจนสร้างความตระหนักและกระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องและเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดี

2) วิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ เป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพซึ่งเป็นการเตรียมการสำหรับปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มต่าง ๆ

3) การวางแผนการแปลงสภาพ เป็นการวางแผนเตรียมการ ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือการดำเนินงานที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. การจัดตั้งคณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ทำการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ทีมบริหารการแปลงสภาพต้องมีการทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส มีผลงานนำออกสื่อการรับรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

3. การจัดทำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ การกำหนดรูปแบบกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน การติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจแผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์กรไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Implementation) เป็นขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน(Transition) เพื่อให้เกิดการแปลงสภาพ

สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามที่ต้องการ โดยในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินการดังนี้

1) การนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยแปลงแผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมไปสู่การดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้แผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมบรรลุเป้าหมาย

2) การตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการตรวจสอบติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อลดการตื่นตระหนกความกลัวความกังวล ตลอดจนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและช่วยสร้างการยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

3) การติดต่อสื่อสาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพไปพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

4) การสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ ติดตาม เพื่อรักษามผลการแปลงสภาพองค์การ(Transformational Monitoring and Measurement) เป็นขั้นตอนของการสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาวโดย

1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน (Force Field Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุและเปรียบเทียบให้เห็นประเด็นต่าง ๆ ในทางตรงข้ามกันที่จะทำให้การดำเนินการแปลงสภาพไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือลดปัญหาและสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผลของการแปลงสภาพหลังจาการดำเนินการ เป็นการทบทวนถึงวิธีการ ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ที่สนับสนุนให้เกิดการแปลงสภาพ ซึ่งจะทำให้องค์การทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่

3) การให้รางวัลกับความสำเร็จ เป็นการเสริมแรงจูงใจ โดยการพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการแปลงสภาพ

จากขั้นตอนการแปลงสภาพองค์กรทั้ง 4 ขั้นตอน สามารถแสดงกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้ดังภาพที่ 4.13



ภาพที่ 4.13 กระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

5. กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategy)

ในการดำเนินการหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การแปลงสภาพองค์กรได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ วิธีการ หรือ เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรในมิติต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน โดยกลยุทธ์สำคัญเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จะต้องมีความเชื่อมโยงและบูรณาการในทุกระดับศักยภาพความพร้อม โดยกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME Strategies) ตามระดับการพัฒนาประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 PR: Preparing Transform Foundation

กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับพื้นฐาน (Basic) สู่ระดับประยุกต์ (Application) เป็นกลยุทธ์เพื่อการเตรียมฐานขององค์ประกอบที่เป็นมิติศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การทั้งหมด

กลยุทธ์ที่ 2 I: Improving Process and Competency

กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับประยุกต์ (Application) สู่ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) เป็นกลยุทธ์ที่มีการพัฒนาต่อเนื่องจากกลยุทธ์ที่ 1 ซึ่งเน้นการพัฒนาระบบการและสมรรถนะเพื่อสร้างศักยภาพความพร้อมที่โดดเด่น

กลยุทธ์ที่ 3 M: Motivation

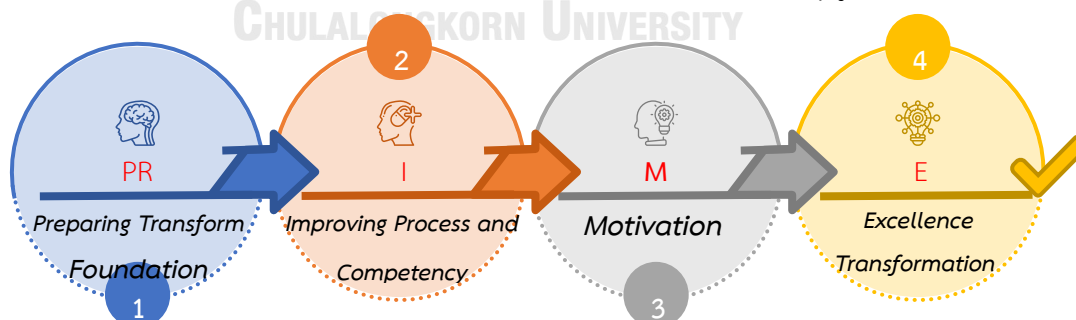
กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับปฏิบัติได้ (Implementation) สู่ระดับพัฒนา (Development) เป็นกลยุทธ์เพื่อการเสริมการจูงใจและสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนาความพร้อมในมิติความพร้อมทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 4 E: Excellence Transformation

กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับพัฒนา (Development) สู่ระดับก้าวหน้า (Advanced) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรวมพลังจากทรัพยากรทั้งหมดในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อมุ่งสู่การแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ

โดยระดับการพัฒนาตามกลยุทธ์สำคัญ (PRIME Strategies) แสดงได้ดังภาพที่ 4.14

- 2) การมุ่งพัฒนาระบบการและสมรรถนะเพื่อสร้างศักยภาพความพร้อมที่โดดเด่น 4) รวมพลังมุ่งสู่การแปลงสภาพที่เป็นเลิศ



- 1) การเตรียมฐานศักยภาพความพร้อม

- 3) การเสริมการจูงใจและสนับสนุน

ภาพที่ 4.14 กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategies)

6. ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์การเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers)

ปัจจัยหลักภายในองค์การที่จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้สำเร็จประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

6.1 ผู้นำ (Leader / Leadership) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย เป็นผู้หาวิธีดำเนินการแปลงสภาพองค์การที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย การผลักดันและสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ การสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมที่สร้างความเชื่อมั่นผูกพันให้บุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัยให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพและนำการเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญหลายประการ เช่น ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง การเข้าใจถึงความความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่างกันเพื่อลดการต่อต้านการแปลงสภาพ การสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การให้เห็นตระหนักถึงความสำคัญของการแปลงสภาพ การเปิดรับความคิดใหม่ๆ อย่างหลากหลายเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงที่ดี

6.2 บุคลากร (Staff) หมายถึงบุคลากรทุกระดับและทุกประเภทของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทั้งผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) และเป็นผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพที่ส่งผลทำให้การแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้บุคลากรจะต้องพัฒนาสมรรถนะความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นก่อนจะมีการแปลงสภาพ ซึ่งเป็นการสร้างความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change) และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ

6.3 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง พฤติกรรมและแบบแผนสำหรับการประพฤติปฏิบัติหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคคลทุกคน ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์การเพื่อการแปลงสภาพ ได้แก่ การตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการแปลงสภาพทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและภายหลังการแปลงสภาพเมื่อมหาวิทยาลัยได้อยู่ในตำแหน่งที่เป็นยุทธศาสตร์แล้ว ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยนั้นจะเป็นแรงขับเคลื่อนสนับสนุนการแปลงสภาพและทำให้แผนงานในการดำเนินการแปลงสภาพได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น

6.4 ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ได้แก่ นักศึกษา ผู้รับบริการศึกษา บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคมในพื้นที่ โดยลักษณะสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะมีความสัมพันธ์

หลักกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การแสดงความคิดเห็นรวมทั้งเปิดโอกาสให้เสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมในการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดแนวทางและดำเนินงานแปลงสภาพมหาวิทยาลัยอย่างมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียให้เหมาะสมกับพันธกิจ ภารกิจหรือยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยจะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการแปลงสภาพที่ส่งผลมหาวิทยาลัยสามารถไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ได้ตามเป้าหมาย

6.5 คณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพ (University Transformation Committee) หมายถึง ทีมเจ้าภาพหรือคณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยต้องพิจารณาถึง

1) ผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่มีอำนาจในการอนุมัติการแปลงสภาพเพื่อให้เป็นผู้อุปถัมภ์ (Transformation Sponsor) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากมหาวิทยาลัยปราศจากการสนับสนุนจากผู้อุปถัมภ์แล้วการแปลงสภาพอาจมีการดำเนินการเป็นไปอย่างล่าช้า

2) ผู้นำการแปลงสภาพ (Transformation Agent) ที่มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน กระตุ้นการแปลงสภาพให้เกิดความสำเร็จ ควบคุม ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ เป็นตัวกลางประสานงานในการแปลงสภาพให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินการให้การช่วยเหลือ โน้มน้าวผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ร่วมดำเนินการแปลงสภาพ ตลอดจนเป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการแปลงสภาพที่เกิดขึ้น

3) ผู้สนับสนุนการแปลงสภาพ (Transformation Advocate) ซึ่งเป็นผู้สร้างความเข้าใจอันดีกับทุกฝ่ายที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการแปลงสภาพ ตลอดจนให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพสื่อสารไปยังผู้ที่ดำเนินการแปลงสภาพทราบ

6.6 คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (University Council Committee) ด้วยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ การกำกับดูแล ติดตาม ทิศทางการดำเนินงานครอบคลุมพันธกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยต่อผู้มีส่วนได้เสีย ป้องกันและลดความเสี่ยงในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป้าหมาย ทิศทาง กลยุทธ์และทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแปลงสู่การปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนดและเกิดการพัฒนาดำเนินการด้วยความมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทาง

ยุทธศาสตร์ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทในการขับเคลื่อน ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

โดยปัจจัยหลักภายในองค์การที่จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถขับเคลื่อนไปสู่การแปลงสภาพองค์กรได้สำเร็จสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.15



ภาพที่ 4.15 ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์การเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers)

7. ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers)

การแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย นอกจากต้องอาศัยปัจจัยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานแล้ว การมีปัจจัยจูงใจและมาตรการที่เหมาะสมยังจะเป็นจะส่งเสริมให้เกิดแรงกระตุ้นไปสู่การดำเนินการแปลงสภาพองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) ประกอบด้วย

7.1) ระบบการจูงใจและให้รางวัล โดยการพิจารณาระบบและกลไกที่มีอยู่ในปัจจุบัน การสร้างระบบและกลไกการจูงใจเพื่อการแปลงสภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย

1) การสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากร ได้แก่ การสร้างทัศนคติที่ดี ความสนใจ ความตั้งใจ ความต้องการ ความพอใจ และ

2) การสร้างแรงจูงใจภายนอกประกอบด้วย การให้รางวัล ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสมและถนัด การส่งเสริมเกียรติยศ ชื่อเสียง และการการยกย่องชมเชย

7.2) มาตรการ กฎระเบียบ พิจารณาการดำเนินการเพื่อการควบคุมและกระตุ้นให้เกิดการแปลงสภาพประกอบไปด้วย

1) ควบคุม (Enforce) มาตรการเกี่ยวกับการทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของการแปลงสภาพ (Sense of Urgency) และการให้รางวัล การลงโทษเพื่อให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

2) เพิ่มพูน (Enrich) มาตรการที่ช่วยเพิ่มพูนสมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานใหม่ สมรรถนะในงานและสมรรถนะนอกงาน

3) ส่งเสริม (Enhance) มาตรการในการสนับสนุนงบประมาณและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปรับแก้กฎระเบียบภายในที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ

ทั้งนี้ในการหนุนเสริม (Enablers) หรือ การมีมาตรการสนับสนุน (Levers) มหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการอะไรบ้าง และต้องทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนและทราบโดยทั่วกัน สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.16



ภาพที่ 4.16 ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers)

โดยองค์ประกอบทั้ง 7 สามารถแสดงได้ตามความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่กระบวนการแปลงสภาพองค์กรของมหาวิทยาลัยได้อย่างประสบความสำเร็จ ดังภาพที่ 4.17



ภาพที่ 4.17 องค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์กรของมหาวิทยาลัย

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนายกเป็น (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยผลักดันภายนอก (External Forces) ประกอบไปด้วย ด้านเทคโนโลยี ด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ ด้านโครงสร้างประชากร ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงาน และด้านกฎหมายและระเบียบของต้นสังกัด ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันกันในเชิงคุณภาพให้มากขึ้น มีการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ใหม่ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษาโดยหาแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรและมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการ หรือมีเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยแข่งขันได้ จากความสำคัญดังกล่าวนำไปสู่การจัดทำ หลักการและวัตถุประสงค์ของ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ดังนี้

1) หลักการ: การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยนี้ ได้พัฒนาขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอกทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังเป็นกรอบแนวทางวิธีการหรือกระบวนการในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้กับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ทั้งรัฐและเอกชน ที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว ปรับทิศทางเพื่อการแข่งขันและลดผลกระทบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2) วัตถุประสงค์: รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่ได้พัฒนาขึ้นนี้เพื่อเป็นกรอบสำคัญในการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยมหาวิทยาลัยเอกชนไทย สามารถนำเนื้อหา เครื่องมือในการประเมินความพร้อม และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในรูปแบบการแปลงสภาพองค์การนี้ไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติและปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ โดยรูปแบบนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถแสดงศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การได้ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ

3) การแปลงสภาพองค์การ (Organizational Transformation) เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการแปลงสภาพองค์การ 7 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและเพื่อให้เกิดแนวทางและมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถดำเนินการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแบ่งกระบวนการดำเนินการออกได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Assessment) เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัว การประเมินตนเองถึงเพื่อทราบถึงสถานะที่เป็นจุดแข็งเพื่อการปรับตัวและการพัฒนา ตลอดจนการประเมินความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยให้มีความโดดเด่นและแข่งขันได้ ประกอบไปด้วย 1) การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบ (Organization Impact Analysis) ที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย 2) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทาง

ยุทธศาสตร์ โดยใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ และประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ และ3) ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินตนเองเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยเกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนาระดับศักยภาพและความพร้อม ตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย โดยการดำเนินการทั้ง 3 ลักษณะจะทำให้มหาวิทยาลัยทราบถึงสถานะและตำแหน่งของมหาวิทยาลัยทั้งด้านตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพอันเกิดจากปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและความท้าทายต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ (*Transformational Planning*) เป็นขั้นตอนที่มหาวิทยาลัยจะต้องการวางแผนเพื่อให้บรรลุสถานะหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยการกำหนด 1) วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการแปลงสภาพ 2) การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ เพื่อการเตรียมการสำหรับปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 3) การวางแผนการแปลงสภาพ ประกอบด้วย การกำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือการดำเนินงานที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดตั้งคณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย และการจัดทำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการดำเนินการภายใต้แผนการแปลงสภาพที่เป็นระบบและขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 3 การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์การไปสู่การปฏิบัติ (*Transformational Implementation*) เป็นขั้นตอนเพื่อการแปลงสภาพสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามที่ต้องการ โดยมี 1) การนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ (Action Plan) นำไปสู่การปฏิบัติ 2) การตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ 3) การติดต่อสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพไปพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมกับ 4) การสร้างระบบสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ ติดตาม การแปลงสภาพองค์การ (*Transformational Monitoring and Measurement*) เป็นขั้นตอนของการรักษาการแปลงสภาพให้เกิดความยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาว ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้อง 1) ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน (Force Field Analysis) เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือลดปัญหาและสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผลของการแปลงสภาพหลังจากดำเนินการ และทำการวิเคราะห์ประเมินตนเอง ประเมินศักยภาพความพร้อมใหม่อีก

ครั้งหากพบว่าเทคนิค/วิธีการไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการแปลงสภาพ และ3) การสร้างชัยชนะจากความสำเร็จโดยการให้รางวัลกับความสำเร็จ ด้วยการจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการแปลงสภาพ

ทั้งนี้ในการดำเนินการหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ วิธีการ หรือ เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การในมิติต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน โดย กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME Strategies) ตามระดับการพัฒนาประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 PR: Preparing Transform Foundation กลยุทธ์ที่ 2 I: Improving Process and Competency กลยุทธ์ที่ 3 M: Motivation และกลยุทธ์ที่ 4 E: Excellence Transformation

การดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากจำเป็นต้องมีการประเมินการแปลงสภาพ การวางแผนการแปลงสภาพตามวัตถุประสงค์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้แล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้สำเร็จ (Strategic Drivers) ประกอบไปด้วย ปัจจัย 6 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำ 2) บุคลากร 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) ผู้มีส่วนได้เสีย 5) คณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพ 6) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประกอบกับการมีปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) เป็นปัจจัยและมาตรการที่จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นไปสู่การดำเนินการแปลงสภาพ ประกอบด้วย 1) ระบบการจูงใจและให้รางวัล โดยการพิจารณาและกลไกที่มีอยู่ในปัจจุบัน การสร้างระบบและกลไกการจูงใจเพื่อการแปลงสภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) มาตรการกฎระเบียบ ประกอบไปด้วย การควบคุม (Enforce) ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของการแปลงสภาพ การให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

4) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง: รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยนำไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติและปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มีเครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมและเกิดแนวทางหรือวิธีการเพื่อแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ใน

ขณะเดียวกันผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานด้านนโยบายการอุดมศึกษามีมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นทางเลือกตามยุทธศาสตร์การจัดกลุ่มสถาบันตามจุดเน้นเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนและการพัฒนาประเทศ ประกอบกับผู้ประกอบการได้บันทึกที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการตามจุดเน้นที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ประโยชน์จากมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัย การตอบโจทย์การพัฒนาชุมชน สังคม และพื้นที่

3.2 ผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

การนำเสนอรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเป็นไปได้ (ร่าง) รูปแบบฯ ดังกล่าว โดยการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) กลุ่มที่ 5 ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบายด้านการอุดมศึกษา การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นที่ยอมรับประเทศ ได้แก่ อดีตคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 2 คน และ ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยของไทย จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน (รายนามดังภาคผนวก 5 จ) เพื่อการปรับปรุง ทั้งนี้ผลการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นและข้อเสนอต่อร่างรูปแบบฯ ในประเด็นสำคัญ คือ (ร่าง) รูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอ มีความเหมาะสม ทั้งในหลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ แต่อย่างไรก็ตามในกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในเชิงปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เป็นปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะให้ความสำคัญกับการดำเนินการเชิงรุกและการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วในทันทีหากมีปัจจัยหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มากระทบต่อการดำเนินงาน โดยผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อการปรับตัว มีแนวทางหรือมีเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรอย่างพร้อมใช้ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับเรื่องของการเงิน เงินทุน งบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิสามารถสรุปรายละเอียดดังตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ	สิ่งที่ได้ดำเนินการ
1. หลักการ	- เห็นด้วยกับหลักการของรูปแบบ	-
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	- เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ	
3. องค์ประกอบของรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	- เห็นด้วยกับองค์ประกอบของรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ <u>แต่</u> ในองค์ประกอบที่ 7 ปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย <u>ให้เพิ่ม</u> ปัจจัยด้านการเงิน เงินทุนงบประมาณ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะให้ความสำคัญกับเงินทุนในการดำเนินงาน	- ได้เพิ่มเติมปัจจัยด้านการเงิน เงินทุนงบประมาณ เป็นหนึ่งในปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย (Strategic Driver)
4. ร่างรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	เห็นด้วยกับรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ แต่เห็นควรปรับเปลี่ยนชื่อรูปแบบเพื่อสื่อความหมายในเชิงของการเปลี่ยนแปลงที่สามารถดำเนินการได้ในองค์กรด้านการศึกษาหรือสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คำว่า “พลิกโฉม” แทนคำว่า “แปลงสภาพ”	-
5. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ	รูปแบบมีความเหมาะสม โดยให้เพิ่มรายละเอียดตามเสนอแนะ ข้อ 3 และ 4	- ได้ดำเนินการเพิ่มปัจจัยการเงิน เงินทุนงบประมาณ เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย (Strategic Driver)
6. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	เห็นด้วยกับผลลัพธ์ที่คาดหวังของรูปแบบ	-

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ผู้วิจัยนำผลการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) มาปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้ สมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการ รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทย พัฒนาขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและ ปรับตัวจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมี เครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็น จุดเน้นตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสการพัฒนา นอกจากนี้ยังเป็นกรอบแนวทางหรือวิธีการในกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์แก่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. วัตถุประสงค์

1) เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นรูปธรรม

2) สามารถนำเนื้อหา เครื่องมือในการประเมินความพร้อม และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในรูปแบบ การแปลงสภาพองค์การนี้ ไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ และการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ

3) สามารถแสดงศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การได้ตาม จุดเน้นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ

3. องค์ประกอบ

องค์ประกอบของการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ไทย ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก (External Forces) ส่งผลต่อการแปลงสภาพ 2. การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 3.การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย(University Transformation Readiness Assessment: UTRA) 4. กระบวนการแปลงสภาพ(Transformation Process) 5. กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับ ศักยภาพความพร้อมที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

เอกชนไทย (PRIME-Strategy) 6. ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์กรเพื่อการแปลงสภาพ(Strategic Drivers) 7. ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก

เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบ (Organization Impact Analysis) ที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินงานตามพันธกิจในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอก

3.2 การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เป็นการดำเนินการประเมินตนเองซึ่งพิจารณาจากศักยภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ และประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยจะสะท้อนผลการดำเนินงานและศักยภาพของมหาวิทยาลัยว่ามีความโดดเด่นอยู่ระดับใดหรือกลุ่มใด ร่วมกับการพิจารณาปรัชญาการก่อตั้งสถาบัน พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อประกอบการกำหนดจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (Strategic Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

3.3 ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เป็นการประเมินตนเองเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยเกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนาระดับศักยภาพและความพร้อม ตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย และเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนามิติความพร้อมของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) และ ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness)

3.4 กระบวนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Process)

การดำเนินการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สามารถแบ่งกระบวนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Process) ออกได้เป็น 4 ขั้นตอน มีรายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.37 กระบวนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Process) ตามขั้นตอน

ลักษณะของขั้นตอน	การดำเนินการ	รายละเอียด
ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Assessment)		
รวบรวมข้อมูล และ การประเมินตนเอง ประเมินศักยภาพความพร้อม ถึงเพื่อทราบถึงสถานะที่เป็นจุดแข็งเพื่อการปรับตัวและการพัฒนา	1) การประเมินผลกระทบจากปัจจัยหลักด้านภายนอก	- พิจารณาถึงผลกระทบ (Organization Impact Analysis) ที่เป็นโอกาสและความท้าทายจากปัจจัยหลักด้านภายนอกในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย
	2) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	- ดำเนินการประเมินตนเองซึ่งพิจารณาจากศักยภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ และประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์
	3) ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	- ดำเนินการประเมินตนเองเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยทราบระดับศักยภาพความพร้อม และมีแนวทางในการพัฒนาระดับศักยภาพและความพร้อม โดยใช้แบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Planning)		
การวางแผนเพื่อให้บรรลุสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยการกำหนดบุคคล วิธีการ เวลา และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพองค์กร	1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการแปลงสภาพองค์กร	- ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยจะทำการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งใดและเพื่ออะไร

ตารางที่ 4.37 กระบวนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Process) ตามขั้นตอน (ต่อ)

ลักษณะของขั้นตอน	การดำเนินการ	รายละเอียด
		- สร้างความตระหนักและกระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง
	2) การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพองค์กร	- กำหนดกลุ่มเป้าหมายของการแปลงสภาพ
	3) การวางแผนการแปลงสภาพ	- จัดตั้งคณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ - การจัดทำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ การกำหนดรูปแบบกิจกรรม ระยะเวลา ดำเนินงาน การติดตามความคืบหน้า
ขั้นตอนที่ 3 การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์กรไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Implementation)		
การปรับเปลี่ยน(Transition) เพื่อให้เกิดการแปลงสภาพสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่วางไว้	1) การนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ	- ดำเนินการแปลงแผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมไปสู่การดำเนินงาน - สร้างความตระหนักและกระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง
	2) การตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ	- ตรวจสอบติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ - การใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อลดการตื่นตระหนกความกลัวความกังวล ตลอดจนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
	3) การติดต่อสื่อสาร	- สื่อสารในทุกช่องทางเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพไปพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ

ตารางที่ 4.37 กระบวนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Process) ตามขั้นตอน (ต่อ)

ลักษณะของขั้นตอน	การดำเนินการ	รายละเอียด
	4) การสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะ	- สร้างหรือพัฒนาระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพให้กับบุคลากร
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ ติดตามเพื่อรักษามูลค่าการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Monitoring and Measurement)		
การสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาว	1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน	- ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อระบุและเปรียบเทียบให้เห็นประเด็นต่าง ๆ ในทางตรงข้าม เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือลดปัญหา
	2) การทบทวนเทคนิค/วิธีการระบบบริหารจัดการประเมิณผลของการแปลงสภาพหลังจากดำเนินการ	- ทำการทบทวนถึงวิธีการ ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
	3) การให้รางวัลกับความสำเร็จ	- พิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการแปลงสภาพ

3.5 กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ในการดำเนินการหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การแปลงสภาพองค์กรได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ วิธีการ หรือ เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรในมิติต่าง ๆ ให้บรรลุผลตาม

เป้าหมายร่วมกัน โดยกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้น เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME Strategies) ตามระดับการพัฒนาประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่ 1 PR: Preparing Transform Foundation กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับ ศักยภาพจากระดับพื้นฐาน (Basic) สู่ ระดับประยุกต์ (Application) เป็นกลยุทธ์เพื่อการเตรียมฐาน ขององค์ประกอบที่เป็นมิติศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การทั้งหมด

2) กลยุทธ์ที่ 2 I: Improving Process and Competency กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับ ศักยภาพจากระดับประยุกต์ (Application) สู่ระดับปฏิบัติได้(Implementation) เป็นกลยุทธ์ที่มี การพัฒนาต่อเนื่องจากกลยุทธ์ที่ ซึ่งเน้นการพัฒนากระบวนการและสมรรถนะเพื่อสร้างศักยภาพ ความพร้อมที่โดดเด่น

3 กลยุทธ์ที่ 3 M: Motivation กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับปฏิบัติได้ (Implementation) สู่ระดับพัฒนา (Development) เป็นกลยุทธ์เพื่อการเสริมการจูงใจและ สนับสนุนเพื่อให้เกิดการดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนาความพร้อมในมิติความพร้อมทุกมิติ

4) กลยุทธ์ที่ 4 E: Excellence Transformation กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพ จากระดับพัฒนา (Development) สู่ ระดับก้าวหน้า (Advanced) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรวมพลัง จากทรัพยากรทั้งหมดในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่การแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ

3.6 ปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อการแปลงสภาพองค์การ (Strategic Drivers)

การดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ไทย นอกจากจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินการแปลงสภาพ การวางแผนการแปลงสภาพตาม วัตถุประสงค์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้แล้ว จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะทำให้มหาวิทยาลัย สามารถขับเคลื่อนไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้สำเร็จประกอบไปด้วย ปัจจัย 6 ประการ ได้แก่

3.6.1) ผู้นำ (Leader / Leadership) ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงทั้งในระดับ มหาวิทยาลัย คณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย เป็นผู้หาวิธีดำเนินการแปลงสภาพองค์การที่ ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย การผลักดันและสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับ ความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ การสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมที่สร้างความความมุ่งมั่นผูกพันให้ บุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัยให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงแบบ แปลงสภาพและนำการเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

3.6.2) บุคลากร (Staff) ได้แก่ บุคลากรทุกระดับและทุกประเภทของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทั้งผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) และเป็นผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพที่ส่งผลทำให้การแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและไปสู่เป้าหมาย

3.6.3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือ การประพฤติปฏิบัติหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคคลทุกคน ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์การเพื่อการแปลงสภาพ ได้แก่ การตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการแปลงสภาพ การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยวัฒนธรรมองค์การจะเป็นแรงขับเคลื่อนสนับสนุนการแปลงสภาพและทำให้แผนงานในการดำเนินการแปลงสภาพได้รับการยอมรับมากขึ้น

3.6.4) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ได้แก่ นักศึกษา ผู้รับบริการศึกษา บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคมในพื้นที่ โดยลักษณะสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะมีความสัมพันธ์หลักกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย จะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการแปลงสภาพที่ส่งผลมหาวิทยาลัยสามารถไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ได้ตามเป้าหมาย

3.6.5) คณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพ (University Transformation Committee) หมายถึง ทีมเจ้าภาพหรือคณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่มีอำนาจในการอนุมัติการแปลงสภาพ (Transformation Sponsor) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการแปลงสภาพ (Transformation Agent) ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน กระตุ้นการแปลงสภาพให้เกิดความสำเร็จ ควบคุม ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ เป็นตัวกลางประสานงานในการแปลงสภาพให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินการให้การช่วยเหลือ โน้มน้าวผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ร่วมดำเนินการแปลงสภาพ ตลอดจนเป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการแปลงสภาพที่เกิดขึ้น และผู้สนับสนุนการแปลงสภาพ (Transformation Advocate) ซึ่งเป็นผู้ที่สร้างความเข้าใจอันดีกับทุกฝ่ายที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการแปลงสภาพ ตลอดจนให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพสื่อสารไปยังผู้ที่ดำเนินการแปลงสภาพทราบ

3.6.6) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (University Council Committee) มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ การกำกับดูแล ติดตาม ทิศทางการดำเนินงานครอบคลุมพันธกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทในการขับเคลื่อน ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

3.6.7) การเงิน เงินทุน งบประมาณ (Finance Funding and Budgeting)

ปัจจัยด้านการเงิน เงินทุน งบประมาณของมหาวิทยาลัย ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การปรับแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของมหาวิทยาลัย ดังนั้นปัจจัยด้านการเงิน เงินทุนและงบประมาณจึงมีความสำคัญในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการแปลงสภาพอย่างมีทิศทาง มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณตามศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานปกติในแต่ละปีและงบประมาณเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญและสำเร็จได้ตามแผนงานและระยะเวลา

3.7 ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers)

เป็นปัจจัยและมาตรการที่จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นไปสู่การดำเนินการแปลงสภาพประกอบด้วย

3.7.1) ระบบการจูงใจและให้รางวัล โดยการพิจารณาระบบและกลไกที่มีอยู่ในปัจจุบัน การสร้างระบบและกลไกการจูงใจเพื่อการแปลงสภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากร ได้แก่ การสร้างทัศนคติที่ดี ความสนใจ ความตั้งใจ ความต้องการ ความพอใจ และ การสร้างแรงจูงใจภายนอกประกอบด้วย การให้รางวัล ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสมและถนัด การส่งเสริมเกียรติยศ ชื่อเสียง และการยกย่องชมเชย

3.7.2) มาตรการ กฎระเบียบ ประกอบไปด้วย การควบคุม (Enforce) ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของการแปลงสภาพ การให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การเพิ่มพูน (Enrich) สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานใหม่ สมรรถนะในงานและสมรรถนะนอกงาน และ การส่งเสริม (Enhance) การสนับสนุนงบประมาณและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และ การปรับแก้กฎระเบียบภายในที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ

ในการหนุนเสริม (Enablers) หรือ การมีมาตรการสนับสนุน (Levers) มหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการอะไรบ้าง และต้องทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนและทราบโดยทั่วกัน

4. กระบวนการแปลงสภาพองค์การ (Organizational Transformation Process)

การแปลงสภาพองค์กร เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อให้เกิดความชัดเจนและมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการแปลงสภาพองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถแบ่งกระบวนการดำเนินการออกได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Assessment) เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัว การประเมินตนเองถึงเพื่อทราบถึงสถานะที่เป็นจุดแข็งเพื่อการปรับตัวและการพัฒนา ตลอดจนการประเมินความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยให้มีความโดดเด่นและแข่งขันได้ ประกอบไปด้วย

1) การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบ (Organization Impact Analysis) ที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินงานตามพันธกิจในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอก

2) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการประเมินตนเองซึ่งพิจารณาจากศักยภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ และประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยจะสะท้อนผลการดำเนินงานและศักยภาพของมหาวิทยาลัยว่ามีความโดดเด่นอยู่ระดับใดหรือกลุ่มใด ร่วมกับการพิจารณาปรัชญาการก่อตั้งสถาบัน พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อประกอบการกำหนดจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (Strategic Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

3) ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินตนเองเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยเกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนาระดับศักยภาพและความพร้อม ตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย และเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนาที่มีความพร้อมของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Planning)

การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร เป็นการวางแผนเพื่อให้บรรลุสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยการกำหนดบุคคล วิธีการ เวลา และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพโดยกระบวนการเหล่านี้รวมถึงประกอบการดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มหาวิทยาลัยต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยจะทำการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งใดและเพื่ออะไร ทั้งนี้โดยวิสัยทัศน์และเป้าหมายจะเป็นสิ่งที่ช่วยบอกทิศทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ตลอดจนสร้างความตระหนักและกระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องและเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดี

2) วิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ เป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพซึ่งเป็นการเตรียมการสำหรับปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มต่าง ๆ

3) การวางแผนการแปลงสภาพ เป็นการวางแผนเตรียมการ ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือการดำเนินงานที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. การจัดตั้งคณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ทำการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ ทีมบริหารการแปลงสภาพต้องมีการทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส มีผลงานนำออกสื่อการรับรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

3. การจัดทำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ การกำหนดรูปแบบกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน การติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจแผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์กรไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Implementation) เป็นขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน(Transition) เพื่อให้เกิดการแปลงสภาพสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามที่เป้าหมายที่วางไว้ โดยในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินการดังนี้

1) การนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยทำการแปลงแผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมไปสู่การดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้แผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมบรรลุเป้าหมาย

2) การตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการตรวจสอบติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อลดการตื่นตระหนกความกลัวความกังวล ตลอดจนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและช่วยสร้างการยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

3) การติดต่อสื่อสาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพไปพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

4) การสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ ติดตามเพื่อรักษาผลการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Monitoring and Measurement) เป็นขั้นตอนของการสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาวโดย

1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน (Force Field Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุและเปรียบเทียบให้เห็นประเด็นต่าง ๆ ในทางตรงข้ามกันที่จะทำให้การดำเนินการแปลงสภาพไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือลดปัญหาและสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผลของการแปลงสภาพหลังจากดำเนินการ เป็นการทบทวนถึงวิธีการ ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ที่สนับสนุนให้เกิดการแปลงสภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์การทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่

3) การให้รางวัลกับความสำเร็จ เป็นการเสริมแรงจูงใจ โดยการพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการแปลงสภาพ

5. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง: รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นรูปธรรมตลอดจนบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ โดยศึกษาถึงเครื่องมือในการประเมินความพร้อมและแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในรูปแบบการแปลงสภาพองค์การที่สามารถไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงและจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ

3. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มีแนวทางวิธีการหรือกระบวนการในการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

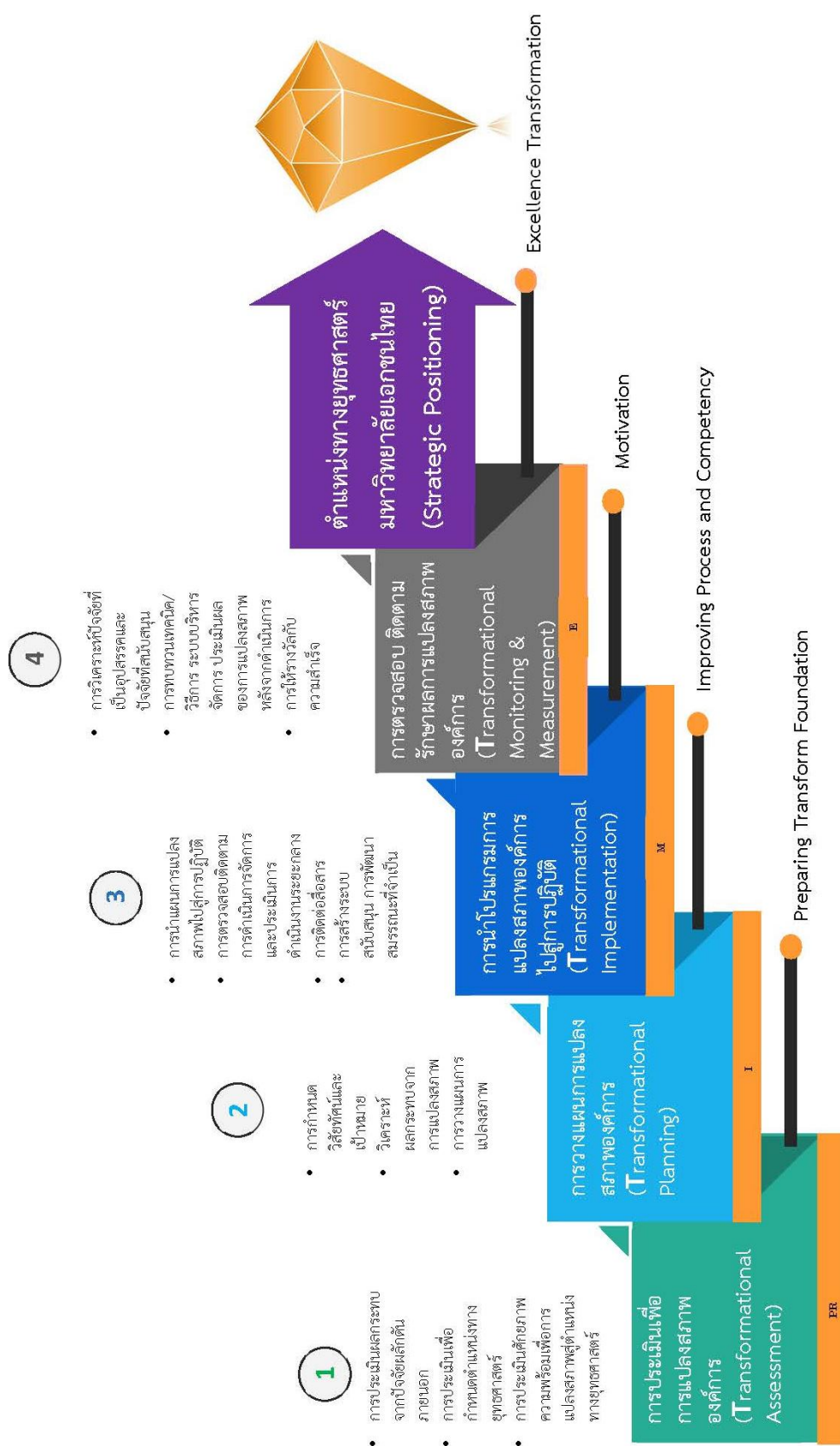
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้แก่

4.1 ภาครัฐมีมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นทางเลือกตามยุทธศาสตร์การจัดกลุ่มสถาบันตามจุดเน้นเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนและการพัฒนาประเทศ

4.2 ภาคเอกชนและผู้ประกอบการได้บัณฑิตที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการ (Employability) ตามจุดเน้นที่เป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อความสามารถการแข่งขันของผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.3 ภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ประโยชน์จากมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัย การตอบโจทย์การพัฒนาชุมชน สังคม และพื้นที่ผ่านทางโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

โดยรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยตามผลการศึกษาศึกษาสามารถเรียกชื่อได้ว่า “**4 Trans-Process Model**” (4 Trans-Process Model: A Model of Organizational Transformation Process towards Strategic Positioning of Thai Private Universities) สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.18



ภาพที่ 4.18 รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

(4 Trans-Process Model: A Model of Organizational Transformation Process towards Strategic Positioning of Thai Private Universities)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย” นี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ (1) วิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต (2) ประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ (3) นำเสนอรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้แบ่งออกได้ 5 กลุ่ม ได้แก่

1) ผู้บริหารที่ให้การสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ได้แก่ (1.1) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา (1.2) ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย (1.3) อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และ (1.4) ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ

2) ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ให้การสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดเน้นและการประเมินตนเองตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ (2.1) ประธานกรรมการหรือกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพระดับสถาบัน (Strategic Level) ASEAN University Network – Quality Assurance (AUN-QA) (2.2) ประธานกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพระดับสถาบัน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) (2.3) ประธานกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษากายนอกระดับสถาบัน (EQA) มีชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) หรือ สมศ. (2.4) ประธานกรรมการผู้ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษากายในระดับสถาบัน (IQA) ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือ สกอ. และมีชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3) ผู้บริหารที่ให้การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ (3.1) ผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ (3.2) ผู้แทนองค์กรภาครัฐ และ (3.3) ผู้แทนองค์กรรัฐวิสาหกิจ

4) ผู้บริหารที่ให้การสัมภาษณ์และทดลองใช้เครื่องมือที่เป็นแบบประเมินศักยภาพความพร้อมมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำนวน 1 สถาบัน

5) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ รับรอง และเสนอแนะองค์ประกอบและรูปแบบ กระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์สาระ แบบสัมภาษณ์ และแบบตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

วิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต โดยการวิเคราะห์เอกสารจากฐานข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ตทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้ซึ่งเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ ทั้ง 4 ประเภท รวมจำนวน 10 คน

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับจุดเน้นและการประเมินตนเองด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ เกณฑ์การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาองค์กรระดับนานาชาติ การผลิตบัณฑิตตามจุดเน้น และเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การ จากฐานข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ตทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับประเทศและระดับสากล และสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนองค์กรภาคเอกชนภาครัฐ และ รัฐวิสาหกิจ รวมจำนวน 14 คน พร้อมทั้งพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้ทำการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้วยเครื่องมือการประเมินกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์(กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) และทำการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากเครื่องมือที่เป็นแบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่ได้พัฒนาขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่เป็นผลการดำเนินงานจากรายงานการประเมินตนเองด้านการประกันคุณภาพการศึกษาย้อนหลัง 3 ปี จากมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

เอกชนที่เป็นกรณีศึกษา พร้อมทั้งทำการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จากผลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคตในขั้นตอนที่ 1 และ ผลการศึกษาจุดเน้นและการประเมินตนเอง การผลิตบัณฑิตตามจุดเน้น การประเมินการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ในขั้นตอนที่ 2 และนำองค์ประกอบของรูปแบบฯ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมตามแนวคิดการพัฒนารูปแบบของ Keeves (1998) นอกจากนี้ภายหลังจากการตรวจสอบองค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการร่างรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยโดยนำองค์ประกอบของรูปแบบที่ผ่านการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณายก (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยบูรณาการข้อมูลทุกขั้นตอน จากการศึกษาเอกสาร จากฐานข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ต จากการสัมภาษณ์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำ(ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 7 คน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารนโยบายการอุดมศึกษาและบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย สรุปลความเป็นไปได้และความเหมาะสม โดยเน้นการตรวจสอบด้วยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ตามแนวคิดของ Eisner (1985) นอกจากนี้ภายหลังจากการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผลจากการประชุม โดยนำมาปรับปรุงเป็นรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย” (Development of Organizational Transformation Process Model towards Strategic Positioning of Thai Private Universities) ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

จากการศึกษาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคตที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารจากฐานข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ตทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้ซึ่งเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายด้านอุดมศึกษา ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ ทั้ง 4 ประเภท รวมจำนวน 10 คน สามารถสรุปผลการศึกษาเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านเทคโนโลยีที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

โดยความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ทำให้รูปแบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเปลี่ยนไป ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจะต้องปรับแนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ได้แก่

1.1.1) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

การบริหารจัดการ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นกลไกในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบผ่านระบบออนไลน์ในลักษณะที่มีการบริการแบบให้ฟรี สามารถรองรับกับผู้เรียนจำนวนมาก (Massive Open Online Course: MOOC) สามารถพัฒนารายวิชาโดยให้มีการลงทะเลียนจริง การจัดการเรียนการสอน การจัดส่งการบ้านหรืองานที่มอบหมายตามระยะเวลาเรียน มีการให้ประกาศนียบัตรเมื่อมีการจัดการเรียนการสอนเสร็จสิ้นตามเกณฑ์ รวมถึงสามารถเทียบโอนหน่วยกิตได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้อีกแนวทางหนึ่ง

การบริหารวิชาการ 1) การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรหรือปรับรายวิชาที่เป็นไปตามเกณฑ์การจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรระดับปริญญาในระบบการศึกษาทางไกลให้มีความหลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น 2) การจัดการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-learning) โดยการสร้างและพัฒนารายวิชาที่ใช้เวลาเรียนในชั้นเรียนที่สั้นลงหรือเพื่อทดแทนหรือเสริมการสอนในชั้นเรียน หรือสร้างและพัฒนารายวิชาที่สามารถรองรับกับผู้เรียนจำนวนมาก (Massive Open Online Course: MOOC) โดยผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหา (On-line Resource) ได้ง่ายผ่านคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต และสมาร์ทโฟน ซึ่งยังเป็นการสร้างทางเลือกและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้เรียนหรือกลุ่มเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การบริหารงานวิจัย การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือสำหรับคณาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการของมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลและความรู้เพื่อการวิจัยและพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ในการทำงานของระบบอินเทอร์เน็ตที่เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลยังเป็นการส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลความรู้เพื่อการวิจัยร่วมกันในลักษณะเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยและหน่วยงานเพื่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแบบบูรณาการสหสาขาวิชา ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยอย่างคุ้มค่า

1.1.2) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)

การบริหารจัดการ

1) การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการและการบริการด้านการศึกษาในการลงทะเบียนผ่านการใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ใบหน้า การชำระค่าเรียนด้วยการสแกนใบหน้า รวมไปถึงการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์กับปริมาณข้อมูลจำนวนมากที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยยังสามารถนำมาใช้ในการตอบโต้ทางด้านการตลาด โดยเฉพาะการติดตามและการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยในอนาคต 2) การใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์อย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้สอน การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนและเนื้อหาผ่านโปรแกรมประยุกต์ เกมส์เสมือนจริง โดยสามารถปรับให้เข้ากับผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นเทคโนโลยีที่มีความชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพสูง ดังนั้นจำเป็นต้องมีการปรับทักษะความรู้ (Hard Skill) ใหม่ให้กับบุคลากร ได้แก่ ทักษะความรู้ด้านคณิตศาสตร์ ความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ การเขียนคำสั่งภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) ส่วนทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skill) เน้นการพัฒนาตนเอง และทักษะที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น สำหรับในระยะยาวต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ขั้นสูง อาทิ อัลกอริทึม (Algorithms) การเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองของคอมพิวเตอร์จากข้อมูลที่มีอยู่

(Machine Learning) พร้อมกับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนให้กับผู้สอนด้วย เป็นต้น

การบริหารวิชาการ การปรับเปลี่ยนทิศทางการศึกษาในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้และทักษะเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยการสร้างหลักสูตรใหม่หรือพัฒนาหลักสูตร โดยต้องกำหนดให้มีวิชากลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (IoT) ตลอดจนฐานข้อมูล (Database) ในกลุ่มวิชาพื้นฐาน นอกจากนี้การสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการผลิตบุคลากรในสายดิจิทัลเทคโนโลยีภายใต้โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก แผนยุทธศาสตร์ภายใต้ประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล ทั้งผู้พัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือ หุ่นยนต์ (Robot) เพื่อรองรับความต้องการด้านแรงงาน จึงถือได้ว่าเป็นโอกาสของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่เป็นกำลังคนที่เป็นเป้าหมายของประเทศด้วยเช่นกัน

1.1.3) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology)

การบริหารจัดการ การลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานจากเทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) โดยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคลาวด์ จะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีทางเลือกในการใช้พื้นที่เก็บข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมีค่าใช้จ่ายตามพื้นที่ที่ใช้ (Shared Space) ส่งผลต่อความยืดหยุ่นทางด้านการเงินและสามารถลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานจากการลงทุนกับระบบคอมพิวเตอร์เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

การบริหารวิชาการ การพัฒนา ออกแบบ ระบบการจัดการเรียนการสอนโดยการพัฒนาเว็บไซต์สำหรับระบบการเรียนบนอินเทอร์เน็ต (eLearning) การสร้างสื่อการสอนและการเรียนรู้ได้ง่ายโดยการนำสื่อ เอกสารการสอนในรูปแบบโปรแกรมเวิร์ด หรือวิดีโอ จากกล้องถ่ายภาพดิจิทัลหรือสมาร์ทโฟนส่งเข้าระบบผ่านผู้ให้บริการที่ไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่าย อาทิ YouTube การใช้อีเมล (Email) ในการสื่อสาร การติดตามการส่งงาน การส่งงานการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียนเป็นไปด้วยความสะดวกและสร้างสรรค์จากผู้ให้บริการ เช่น Gmail หรือ Hotmail ตลอดจนเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือได้ง่ายและสะดวกโดยประยุกต์ใช้สื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ เฟสบุ๊ก (Facebook) หรือ กูเกิ้ลกรุ๊ป (Google Group) เป็นต้น

1.1.4) อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (Internet of Things: IoT)

การบริหารจัดการ 1) การนำเอาประสิทธิภาพของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (Internet of Things) มาใช้เป็นเครื่องมือในด้านการสื่อสารและการสั่งการทั้งในระดับผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยผ่านโปรแกรมประยุกต์บนมือถือหรือสมาร์ทโฟน นอกจากนี้หากมีการติดตั้งรวมเทคโนโลยี RFID สามารถทำให้มหาวิทยาลัยบริหารความ

ปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในส่วนการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในบริเวณมหาวิทยาลัยและการติดตาม อุปกรณ์หรือทรัพย์สินต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนด้านการจัดการศึกษา อุปกรณ์สื่อโสตทัศนวัสดุ ซึ่งช่วยลดปัญหาอุปกรณ์สูญหายและตรวจสอบได้อย่างทันที 2) การนำเอาประสิทธิภาพของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (Internet of Things) มาใช้ในการบริหารระบบการจัดการในชั้นเรียน อาทิ การตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนของนักศึกษาหรือเข้าร่วมกิจกรรมโดยผ่านเครื่องสแกนกับระบบการเช็คชื่อโดยอัตโนมัติ นอกจากนี้ยังช่วยการจัดการระบบชำระเงินในการทำธุรกรรมทั้งของคณาจารย์และนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเมื่อทำงานร่วมกับระบบ RFID (Radio Frequency Identification) ซึ่งเป็นการระบุข้อมูลสิ่งต่าง ๆ โดยใช้คลื่นความถี่วิทยุ เช่น การทำธุรกรรมแทนเงินสด การชำระค่าลงทะเบียน จะทำให้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น

การบริหารวิชาการ การนำเอาประสิทธิภาพของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (Internet of Things) มาใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้โดยที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงบทเรียนที่มีอยู่อย่างหลากหลายได้ผ่านคอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน หรือแท็บเล็ต ช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่และค่าใช้จ่าย

การบริหารบุคลากร เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่หลากหลายและโดยเฉพาะองค์ความรู้ในระดับการพัฒนาหรือขั้นสูงในด้านต่าง ๆ ที่เป็นสากลทั้งอาทิ องค์ความรู้สำหรับการเรียนรู้ องค์ความรู้สำหรับการวิจัย องค์ความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน โดยผู้สอน คณาจารย์ และบุคลากรสามารถแสวงหาเพื่อนำมาประยุกต์หรือใช้สำหรับการเรียนการสอนได้จากสื่อสารสนเทศบนระบบอินเทอร์เน็ตที่ส่งผลให้การนิสิต นักศึกษามีความรู้ ศักยภาพและความสามารถเป็นกำลังสำคัญในการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติได้

1.2) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

การก้าวเข้าสู่โลกยุคความเป็นโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม เช่นเดียวกับภาคการศึกษานั้นเป็นภาคส่วนสำคัญของการสร้างคนและการผลิตองค์ความรู้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องใช้ความเป็นโลกาภิวัตน์ให้เป็นโอกาสและความท้าทายเพื่อการดำเนินงานตามพันธกิจ ดังนี้

การบริหารจัดการ

1) การปรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) สร้างความโดดเด่นชัดเจนทั้งมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพหลักสูตรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของของมหาวิทยาลัย 2) การดำเนินการสู่ระบบการเทียบเคียงและหรือเข้าสู่การจัดระดับด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามหน่วยงานหรือองค์กรที่มีการดำเนินการเพื่อสร้างการยอมรับของมหาวิทยาลัยที่เป็นนานาชาติหรือสากลตามจุดเน้นที่เป็น

ศักยภาพของมหาวิทยาลัย อาทิ ด้านความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial University) ด้านมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) มหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมชุมชน สังคม (University Engagement) 3) การขยายการจัดการศึกษานอกที่ตั้งไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียน (AEC) และประเทศในเอเชียโดยการดำเนินการเชิงรุก หรือดำเนินการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยพันธมิตรในต่างประเทศเพื่อร่วมจัดการศึกษา การเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาอาจารย์ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ นิสิต นักศึกษา รวมถึงการแสวงหาพันธมิตรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานตัวแทนในต่างประเทศเพื่อการสรรหานักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย 4) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรในต่างประเทศเพื่อการส่งเสริมการฝึกประสบการณ์ในการทำงานให้กับนักศึกษา

การบริหารวิชาการ 1) การจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีทักษะที่พร้อมสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อการดำเนินชีวิตและการทำงานที่ประสบความสำเร็จและมีความสุข ได้แก่ ทักษะพื้นฐานในการรู้หนังสือ ทักษะการคิด ทักษะการทำงาน ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการใช้ชีวิต ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนทั้งทักษะทางวิชาการ ทักษะทางวิชาชีพ รองรับทักษะการทำงานตลาดแรงงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ 2) การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ในการเรียนรู้การทำงานในต่างประเทศเพื่อเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม 3) การเพิ่มและขยายโอกาสทางการศึกษาโดยการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายต่อเนื่องในลักษณะการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (Long Life Learning) ทั้งรูปแบบในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่สามารถสะสมหน่วยกิตในลักษณะธนาคารหน่วยกิตโดยผู้เรียนสามารถสามารถนำผลการเรียนรูมาสะสมไว้ในมหาวิทยาลัยได้ 4) การปรับทิศทางการจัดการเรียนการสอนที่เป็นสากลโดยการพัฒนาหลักสูตรปริญญาร่วม (Joint Degree) หลักสูตรปริญญาใน 2 ประเทศ (Dual Degree) กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพื่อสร้างจุดแข็งและความโดดเด่นให้กับหลักสูตรและผู้เรียน 5) การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายคนรวมถึงสินค้าและบริการระหว่างประเทศได้ โดยการการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นด้านภาษา วัฒนธรรม ทักษะที่จำเป็นสำหรับต่างชาติและครอบครัวที่เข้ามาทำงานหรือศึกษาต่อในประเทศ

การบริหารบุคลากร การพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะด้านการสอน การสืบค้นองค์ความรู้จากต่างประเทศให้สามารถจัดการเรียนการสอนและการวิจัยที่เป็นสากล เพื่อการพัฒนาการสอนในรูปแบบใหม่เน้นการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Center Learning) การจัดการเรียนรู้โดยผู้เรียนจะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Active Learning) มีการปรับ

บทบาทผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitators) เพื่อพัฒนาบัณฑิตที่มีความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพสามารถแข่งขันได้ทั้งในและต่างประเทศ

การบริหารงานวิจัย การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรธุรกิจต่างประเทศทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาโจทย์วิจัย ดำเนินการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประเทศและระดับโลกและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรระดับโลก ตลอดจนใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยดำเนินการวิจัยและพัฒนาโครงการวิจัยเพื่อตอบโจทย์ปัญหาและสอดคล้องกับความต้องการระหว่างประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

การพัฒนานิสิต นักศึกษา 1) การพัฒนานิสิต นักศึกษาให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม พัฒนาแนวทางนิสิต นักศึกษาให้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมใหม่ การเอาใจใส่ การรับรู้ การแสวงหาเพื่อนใหม่และสิ่งใหม่ การหาแหล่งข้อมูลเพื่อความอยู่รอดและปรับตัวได้ ในการดำรงชีวิตที่มีความสุขในสังคม 2) การพัฒนานิสิต นักศึกษาให้มีความพร้อมด้านสติปัญญา (Intelligence Quotient) ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถทางวิชาการ ความจำ การอ่านเขียน และความพร้อมด้านอารมณ์ (Emotional Quotient) ให้สามารถรับรู้ เข้าใจ อารมณ์และความรู้สึกของตนเองและนำเอาพลังแห่งอารมณ์และความรู้สึกนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข

1.3) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านโครงสร้างประชากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย เอกชน ไทย

การก้าวสู่สังคมผู้สูงวัยที่มีจำนวนมากขึ้นและจำนวนประชากรวัยอุดมศึกษามีจำนวนที่ลดลง เป็นลักษณะแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรของประเทศไทย ดังนั้นมหาวิทยาลัย เอกชนจะต้องปรับตัวและมีแนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อลดผลกระทบอันเกิดจากปัจจัย ด้านโครงสร้างประชากรดังนี้

การบริหารจัดการ 1) ควรมีการวิเคราะห์โครงสร้างประชากรเพื่อนำไปสู่การปรับยุทธศาสตร์ นโยบายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการลดลงของจำนวนนักศึกษา การกำหนดและขยาย ตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ การคาดการณ์จำนวนนักศึกษาในแต่ละปีการศึกษา การพิจารณา กำหนดมาตรการการปิดหลักสูตรในบางสาขาวิชาที่ไม่มีผู้เรียนหรือผู้เรียนมีแนวโน้มที่ลดลง การ พัฒนาหลักสูตรใหม่ระดับปริญญา (Degree) และประกาศนียบัตร (Non-Degree) ที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศและพัฒนาการของโลก 2) ควรมุ่งการแสวงหาและสร้างความร่วมมือกับ สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา การพัฒนา และจัดทำหลักสูตรที่เป็นสากล การแลกเปลี่ยนคณาจารย์ ผู้สอนและนักศึกษา เช่น การจัดการเรียน

การสอนในหลักสูตร 2 ปริญญา (Dual Degree) เป็นต้น 3) ความมุ่งในการจัดระบบทางด้านการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัยการบริหารรายรับ-รายจ่าย โดยคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อาทิ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องบริหารประสิทธิภาพของกำลังคนที่มีอยู่ ด้านจำนวนชั่วโมงของอาจารย์ผู้สอนที่ลดลง 4) ควรส่งเสริมและปรับให้อาจารย์มีจำนวนชั่วโมงว่างทำงานวิจัยเพิ่มขึ้น การพิจารณาการฝึกอบรมในทักษะใหม่เพิ่มเติม การส่งอาจารย์ไปปฏิบัติงานร่วมกับสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาตนเองและนำความรู้กลับมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยได้ต่อไป 5) การพัฒนาช่องทางการหารายได้ที่หลากหลายโดยใช้ศักยภาพที่องค์กรมี เช่น อาจารย์ นักวิจัย ห้องปฏิบัติการ เครื่องมืออุปกรณ์ อาทิ รายได้จากการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-Degree) หลักสูตรระยะสั้นตามความต้องการทั้งการเรียนแบบขอรับประกาศนียบัตร (Certificate) เพื่อการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) การเพิ่มพูนทักษะเดิม (Upskill) ให้ทันกับพลวัตที่เปลี่ยนไป รายได้จากการฝึกอบรมหลักสูตรเพื่อสร้างให้คนมีอาชีพ มีรายได้ มีงานทำ รายได้จากรับศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมให้กับหน่วยงานองค์กร เชิงพาณิชย์ รายได้จากการรับเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น 6) ทบทวนและพิจารณาแนวคิดการจัดทำโมเดลธุรกิจใหม่ โดยพิจารณาดำเนินการพัฒนาจัดตั้งหน่วยงานหรือปรับรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานหรือคณะวิชาเพื่อการจัดหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย (Business Unit) โดยหน่วยงานหรือคณะวิชาจะเข้ามาจัดการบริหารของหน่วยธุรกิจที่ตนเองและดูแลต้องพึ่งตนเองแบบบริษัทหนึ่ง มีการคิดต้นทุนการดำเนินงาน และคิดรายได้จากการขาย ผลกำไร ในหน่วยธุรกิจ เป็นต้น

การบริหารวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรต่อเนื่องสำหรับประชากรสูงวัยและประชากรวัยนอกอุดมศึกษา (Non-Age Group) เพื่อเสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงอุดมศึกษาอย่างกว้างขวางและเป็นธรรม อาทิ หลักสูตรพัฒนาความเข้าใจต่างวัฒนธรรม หลักสูตรพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี การสื่อสารในการดำรงชีวิตทั้งในระดับต้นและระดับกลาง เป็นต้น

การบริหารงานวิจัย ความมุ่งในการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา ผลงานวิจัยสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ สิทธิบัตรการประดิษฐ์ สิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์ อนุสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้าของมหาวิทยาลัยให้ก่อเกิดรายได้ โดยมีรูปแบบวิธีดำเนินการ อาทิ การจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) การประเมินมูลค่าทรัพย์สินทางปัญญา (IP Valuation) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ (Licensing) เป็นต้น

การบริหารบุคลากร การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ทั้งในรูปแบบการเพิ่มพูนทักษะเดิม (Up-Skill) และ การเพิ่มทักษะใหม่ (Re-Skill) สำหรับบริบทหรือหน้าที่ใหม่ที่กำลังให้กับคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยสำหรับรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ผู้เรียนหรือกลุ่มเป้าหมายใหม่

การบริหารนิสิต นักศึกษา การเพิ่มระดับคุณภาพ ทักษะ และขีดความสามารถโดยการพัฒนาสมรรถนะของนิสิต นักศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมทดแทนการขาดแคลนแรงงานทั้งในด้านจำนวน และคุณภาพได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

1.4) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชน ภายใต้การดำเนินการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการใช้ทรัพยากรและพลังงานในองค์กร ดังนั้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรดำเนินการเชิงรุกตามพันธกิจ ได้แก่

การบริหารจัดการ 1) การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีจุดเน้นที่ให้การส่งเสริมเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการใช้พลังงานทางเลือกอื่น ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาสภาพภูมิทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อาทิ พื้นที่สีเขียว การออกแบบตึกอาคารให้สว่างเพื่อลดการใช้พลังงานไฟฟ้า ซึ่งจะเป็นการเป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนไทย 2) พัฒนาสู่ความเป็นเลิศโดยการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมหรือมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green university) และมีการดำเนินการอย่างเข้มข้นเพื่อนำไปสู่การจัดอันดับอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก ภายใต้การดำเนินการเพื่อการพัฒนาส่วนต่าง ๆ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 3) การพัฒนา ระบบ กลไก กระบวนการ มาตรการ ในการประหยัดพลังงานของมหาวิทยาลัยเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยลดผลกระทบและปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนเป็นการช่วยให้มหาวิทยาลัยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกแนวทางหนึ่ง

การบริหารวิชาการ 1) การแสดงบทบาทในด้านการพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปลูกฝังจิตสำนึกและกฎหมายด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในวิชากลุ่มพื้นฐานเพื่อให้ผู้เรียนตระหนักถึงผลกระทบของพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ การปฏิบัติในรายวิชาโดยสะท้อนประเด็นปัญหาและผลกระทบด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้นักศึกษาหรือผู้เรียนมีความเข้าใจ เข้าถึงปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงและแนวโน้มในวงกว้างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การบริหารงานวิจัย 1) ควรวิจัยค้นหาวิธีการและพัฒนาเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดการกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เกิดประโยชน์สูงสุด มุ่งผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าเชิงวิชาการด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม การวิจัยพลังงานทดแทนเพื่อหาแหล่งพลังงานทางเลือกและพลังงานทดแทนอื่น ๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการในอนาคต 2) สร้างและพัฒนานักวิจัย โดยมุ่งการทำวิจัยร่วมกับภาคเอกชนที่เน้นประโยชน์ทางวิชาการกับประโยชน์เชิงพาณิชย์ ตลอดจนการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมโดย

มุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคงทางพลังงานควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

การบริการวิชาการ การแสดงบทบาทในฐานะผู้เสริมสร้างให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคม ในพื้นที่ในประเด็นปัญหาการแก้ไขและการอนุรักษ์ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม โดยใช้หลักการพันธกิจสัมพันธ์กับสังคมและชุมชน (University Social and Community Engagement) เพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และเป็นหน่วยงานประสานด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมให้กับผู้เกี่ยวข้องและให้ความช่วยเหลือแนะนำการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่

การบริหารงานนิสิต นักศึกษา การแสดงบทบาทในด้านการพัฒนานิสิตให้มีความรู้ ทักษะการใช้ชีวิตและการตระหนักในคุณค่าของสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์พลังงานในปัจจุบันและอนาคต มีแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในชีวิตประจำวันเพื่อลดการใช้เชื้อเพลิงที่เป็นต้นเหตุปัญหาการลดการใช้ยานพาหนะที่ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงมาใช้ยานพาหนะที่ใช้พลังงานไฟฟ้าหรือการใช้จักรยานในการเดินทางแทน เป็นต้น

1.5) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศเพื่อก้าวสู่การเป็น ‘ไทยแลนด์ 4.0’ เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value) หรือการสร้างผลิตภาพ ทั้งการขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจแบบใหม่ต้องเติมเต็มด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนา โดยมุ่งเน้น 5 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยทิศทางและแนวโน้มด้านเศรษฐกิจของประเทศที่เกิดขึ้นส่งผลต่อโอกาสและความท้าทายแก่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่จะต้องปรับตัวและใช้โอกาสจากปัจจัยที่เกิดขึ้นดังนี้

การบริหารจัดการ การปรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยเน้นการสร้างและพัฒนาการผลิตกำลังคนตามความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศอย่างสอดคล้องกับทิศทางและมาตรการสำคัญของรัฐบาลภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ ประเทศไทย 4.0 โดยเฉพาะการผลิตและการพัฒนากำลังคนเพื่อการขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจแบบใหม่ที่มุ่งเน้น 5 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ซึ่งการผลิตและการพัฒนากำลังคนตามความต้องการของทิศทางการพัฒนาประเทศจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศและทำให้ประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ตลอดจนบัณฑิตที่จบไปแล้วได้รับการจ้างงานเนื่องจากเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานตามบริบทใหม่ทางเศรษฐกิจ

การบริหารวิชาการ 1) การพัฒนาหรือปรับหลักสูตรระดับปริญญา(Degree) เพื่อการผลิตบัณฑิตที่สนับสนุนและส่งเสริมนโยบายการกระจายการพัฒนาทางเศรษฐกิจไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ได้แก่ ระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก การลงทุนในกลุ่มกิจการเป้าหมายสำหรับการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งจะทำให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีโอกาสในการทำงานตามการกระจายพื้นที่เศรษฐกิจ 2) สร้างและพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Non Degree) ในลักษณะการเสริมทักษะใหม่ (Upskill) ที่เป็นการเสริมทักษะเพิ่มเติมในความรู้เดิมในบริบทใหม่ เพิ่มความสามารถของพนักงานในโรงงานเดิมบนบริบทใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าของพนักงานหรือแรงงานให้กับองค์กร และการเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (Reskill) เป็นการพัฒนาทักษะทั้งหมดของพนักงานหรือแรงงานสำหรับโรงงานอื่น ๆ การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการฝึกทักษะที่จำเป็นและสามารถนำทักษะเหล่านี้ไปใช้ในหน้าที่ใหม่ภายในองค์กร

การบริหารงานวิจัย 1) แสวงหาความร่วมมือหรือพัฒนาเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนชุมชนในพื้นที่เพื่อเป็นช่องทางในการแสวงหารายได้จาก การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมรวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การอนุญาตให้ใช้ สิทธิ การรับจ้างวิจัย การร่วมวิจัย การให้คำปรึกษาการอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) มุ่งการวิจัยที่เน้น ประโยชน์ทางวิชาการ (องค์ความรู้ใหม่) และประโยชน์เชิงพาณิชย์(รายได้) ที่สอดคล้องกับทิศทางการ วิจัยเพื่อพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ 3) มุ่ง การวิจัยที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการนวัตกรรม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดการกระจายรายได้ 4) การพัฒนาคณาจารย์และนักวิจัยให้สามารถผลิตผลงานวิจัยที่มี คุณภาพเพื่อสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศที่ต้องใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงหรือรองรับ การถ่ายทอดองค์ความรู้จากนักลงทุนต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศตามโครงการต่าง ๆ 5) การ พัฒนาสมรรถนะของคณาจารย์ นักวิจัย ให้สามารถรองรับโครงการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐ ทั้งนี้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถแสดงศักยภาพของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านบุคลากร องค์ ความรู้ ส่งผลต่อการพัฒนาและดำเนินโครงการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านการจ้างงานและตลาดแรงงาน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ แบบใหม่ตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศหรือประเทศไทย 4.0 ตลอดจนการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ทำให้การเคลื่อนย้ายแรงงาน และอาชีพขยายขอบเขตอย่างเสรีมากขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อความต้องการจ้างแรงงานและทิศทาง ของตลาดแรงงานในระบบเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต ประกอบกับทิศทางของการนำเอาหุ่นยนต์ มาใช้ในการดำเนินงานและมีแนวโน้มที่มากขึ้นในทั้งในต่างประเทศและประเทศไทยเนื่องจากแรง กดดันจากปัญหาขาดแคลนแรงงานและค่าแรงที่ปรับสูงขึ้น มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องลด

ผลกระทบและใช้โอกาสอันเกิดจากปัจจัยเปลี่ยนแปลงด้านการจ้างงานและตลาดแรงงานในการดำเนินงานตามพันธกิจดังนี้

การบริหารจัดการ 1) ควรร่วมมือกันในกลุ่มสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) ดำเนินการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตเพื่อทราบความต้องการจำนวนที่ใกล้เคียงแท้จริงเพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนในการเปิดสอนหลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ตลอดจนทราบทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการเพื่อลดปัญหาการว่างงานอันเกิดจากการที่แรงงานมีทักษะไม่ตรงกับความต้องการของตลาด (Skill mismatch) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถเข้าถึงความต้องการด้านการจ้างงานและสมรรถนะแรงงานในตลาดแรงงานโดยเฉพาะสมรรถนะของบัณฑิตที่จะเข้าไปเป็นกำลังคนในตลาดแรงงาน 2) การพัฒนาเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชนในรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถจัดการเรียนการสอนและพัฒนาสมรรถนะบัณฑิตที่พึงประสงค์ได้อย่างตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

การบริหารวิชาการ 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตรให้ผู้เรียนมีผลลัพธ์การเรียนรู้และมีทักษะใหม่ในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาหลักสูตรที่ความต้องการของการของสถานประกอบการโดยการจัดการศึกษาบูรณาการกับการทำงาน (Work Integrated Education) โดยให้นักศึกษาได้มีโอกาสเข้าไปทำงานกับภาคเอกชน การจัดระบบการเรียนรู้ในห้องเรียนควบคู่กับการลงมือทำงานจริง 2) การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อปรับทักษะของแรงงานโดยการพัฒนาแรงงานที่มีอยู่เดิมแบบยกระดับทักษะ (Upskill) และปรับเปลี่ยนทักษะ (Reskill) เพื่อให้สามารถทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม บริบทหรือหน้าที่ใหม่ได้ ทั้งนี้ในการพัฒนาหลักสูตรควรดำเนินการแบ่งหมวดหมู่ให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เช่น ผู้ที่ต้องการย้ายงาน ผู้ต้องการความรู้เทคโนโลยีระดับสูง เช่น การเขียนโปรแกรม หรือการจัดการฐานข้อมูล 3) บริหารจัดการและการพัฒนาหลักสูตรโดยการวางระบบการอบรมทักษะและการเรียนรู้ให้ตรงจุดและหลากหลายรองรับกับแรงงานทุกกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้แรงงานมีทักษะในการจัดการความรู้และปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดชีวิตการทำงานหรือหากมีเหตุให้ต้องออกจากตลาดแรงงาน แรงงานก็จะสามารถปรับตัวกลับเข้าสู่ตลาดงานได้โดยใช้เวลาไม่นาน

การบริหารงานวิจัย 1) การสร้างการเชื่อมโยงที่เข้มแข็งระหว่างภาคมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรม (University-Industry Linkage) โดยให้คณาจารย์และบุคลากรในสายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปปฏิบัติงานร่วมทำวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมกับภาคเอกชน (Talent Mobility) เพื่อยกระดับศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม 2) สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ด้วยการนำนิสิต นักศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา การแก้ปัญหา

เชิงเทคนิคและวิศวกรรม การวิเคราะห์และทดสอบระบบมาตรฐาน การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันในภาคเอกชนและทำให้การผลิตบัณฑิตมีได้มุ่งเพื่อปริญญาบัตรแต่มุ่งเน้นการทำงานและการสร้างงาน

การบริหารนิสิต นักศึกษา การพัฒนา การเสริมสร้างทักษะอนาคตให้กับนิสิต นักศึกษา คือ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skill) หรือความสามารถด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การรับความเสี่ยง การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น โดยทักษะเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการใช้ชีวิตและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งสำหรับนายจ้างหรือของตลาดแรงงานโลกในศตวรรษที่ 21

1.7) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ) ที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชน การจัดการศึกษาในปัจจุบันอยู่ภายใต้การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับอุดมศึกษาต้องมีการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับข้อตกลงประชาคมอาเซียนและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องปรับทิศทางการดำเนินงานอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านอื่น ๆ ได้แก่ กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ ตามพันธกิจได้แก่

การบริหารจัดการ 1) การเข้าร่วมการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์เพื่อรองรับระบบการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อตักตวงศักยภาพของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมมาขับเคลื่อนภารกิจที่ตอบสนองต่อชุมชน สังคม และประเทศ 2) แสดงบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศเพื่อรองรับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ควบคู่กับการดำเนินงานตามพันธกิจและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้การผลิตบัณฑิตเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและปฏิรูปประเทศให้มี 3) การจัดการศึกษาให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ อาจารย์จะต้องมีประสบการณ์ทักษะในการถ่ายทอดความรู้และต้องมีกระบวนการทางความคิด(Mind Set)ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนเปลี่ยนตัวเองให้ได้ การจัดการเรียนการสอนจะต้องสอนโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นหลัก 4) มุ่งปรับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ โดยการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีลักษณะมหาวิทยาลัยเชิงธุรกิจในธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายของประเทศ มีความชัดเจนในด้านนโยบายในการประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยจัดการศึกษาควบคู่กับการฝึกประสบการณ์ที่เน้นการผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรหรือเน้นการผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองความต้องการอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายของประเทศซึ่งเป็นการผลิตบัณฑิตอย่างมีทิศทาง 5) การร่วมผลักดันโดยกลุ่มสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย(สสอท.)

เพื่อให้ต้นสังกัดหรือกระทรวงฯการปรับปรุง ยกเลิก กฎระเบียบต่าง ๆ การกำหนดควบคุมเฉพาะ มหาวิทยาลัยเอกชนไทย ให้เท่าเทียมกันกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ตลอดจนการจัดสรรและสนับสนุน การลงทุนด้านทรัพยากรเรียนรู้ ฐานข้อมูล ระบบออนไลน์ จากหน่วยงานผู้ให้บริการ เพื่อให้ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยซึ่งเป็นหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาสามารถผลักดันการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศตามนโยบายของรัฐบาล 6) การผลักดันโดยกลุ่มสมาคม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย(สสอท.)เพื่อสนับสนุนการคงอยู่อย่างมีคุณภาพในรูปแบบ ต่าง ๆ จากกระทรวงอุดมศึกษาฯ หรือหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เช่น การร่วมทุน ควบรวม และการกำหนดการใช้ทรัพยากรร่วมกันใน เครือข่ายเชิงพื้นที่ระหว่างสถาบันต่าง ๆ ร่วมกับหน่วยงานต่างกระทรวง รวมทั้งกับภาครัฐกิจ อุตสาหกรรม ท้องถิ่นและประชาสังคมเพื่อให้สามารถเป็นกำลังสำคัญของประเทศในการขับเคลื่อน อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ

การบริหารวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้ในรายวิชาที่ สามารถทำให้ผู้เรียนมีผลลัพธ์การเรียนรู้สอดคล้องกับมาตรฐานการอุดมศึกษา ตลอดจนการจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลและผู้เรียน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสภาพบริบทจริงได้

การบริหารงานวิจัย การมุ่งเน้นการร่วมมือการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระหว่าง มหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนเพื่อการวิจัยและพัฒนาให้กับภาครัฐและเอกชนโดยใช้ศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและความสามารถของบุคลากรของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของ ประเทศสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในประเทศ ยกกระดับภาคการผลิต และบริการ แก้ไขปัญหาของสังคม

การบริหารบุคลากร 1) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานวิจัยของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจากนโยบายการปฏิรูปการอุดมศึกษา วิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ประเทศ ตอบโจทย์ภาครัฐและภาคเอกชนได้ทันที ได้อย่าง กว้างขวางขึ้น 2) มุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยตาม โครงการและการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาศักยภาพการทำงานวิจัยสำหรับอาจารย์ อาทิ “ทุนส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่” ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) อันจะนำไปสู่การ ขับเคลื่อนประเทศด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนยังเป็นการสร้างกำลังใจ ความกระตือรือร้น ทางวิชาการและก่อให้เกิดการบูรณาการการทำวิจัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและ วิชาชีพอาจารย์อีกด้วย

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับจุดเน้นและการประเมินตนเองด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ เกณฑ์การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาขององค์กรระดับนานาชาติ การผลิตบัณฑิตตามจุดเน้น และเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การ จากฐานข้อมูลในระบบอินเตอร์เน็ตทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับประเทศและระดับสากล และสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนองค์กรภาคเอกชน ภาครัฐ และ รัฐวิสาหกิจ รวมจำนวน 14 คน พร้อมทั้งพัฒนาและทดสอบเครื่องมือที่เป็นแบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย(Strategic Positioning)

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Focus) (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงระบบของรัฐที่เป็นไปตามมาตรา 24 พระราชบัญญัติการอุดมศึกษาพ.ศ. 2562 ในหมวดที่ 3 ประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) และเป็นไปตามการนำแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาลงสู่การปฏิบัติตามแผนพัฒนาอุดมศึกษา 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2574) โดยสร้างความโดดเด่นในอัตลักษณ์ที่เป็นจุดแข็งของสถาบันและเชื่อมโยงภารกิจความรับผิดชอบร่วมกันกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกระบบอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561) เพื่อวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีการกำหนดตัวชี้วัด สาระสำคัญ สูตรการคำนวณตัวชี้วัด ข้อมูลที่ต้องการตามที่กำหนดของแต่ละตัวชี้วัด และเกณฑ์การพิจารณาระดับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแต่ละประเภท ของแต่ละกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผลการประเมินตนเองของสถาบันอุดมศึกษาจะสะท้อนผลการดำเนินงานและศักยภาพของสถาบันว่าสถาบันมีจุดแข็ง ความโดดเด่นอยู่ระดับใดหรือกลุ่มใด ตลอดจนความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ โดยผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาในปี พ.ศ. 2559 – 2561 มาเป็นใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบในการประเมิน

ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษามีความโดดเด่นอยู่ในกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area Based and Community Engagement) ซึ่งเป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ เป็นแหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่

บุคคล ชุมชน สังคม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อการดำรงชีพและให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต นำไปสู่ความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ สังคม ท้องถิ่นและภูมิภาค โดยมีเป้าหมาย (1) เน้นการพัฒนาชุมชนระดับท้องถิ่นและผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการขับเคลื่อนพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค (2) ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการผลิตบัณฑิต ให้บริการวิชาการ ประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติและสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติ และ(3) อนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น นอกจากนี้จากการพิจารณามหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาจะพบว่ามีความโดดเด่นในตัวชี้วัดของกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ ได้แก่ อัตราการได้งานทำในพื้นที่หรือภูมิภาคของบัณฑิต (Percentage of Graduate Employed in Region) การพัฒนาเชิงพื้นที่ (โครงสร้างพื้นฐาน ด้านภูมิศาสตร์และสิ่งแวดล้อม สังคม)(Area Based Development) การมีส่วนร่วมของบุคคลหรือหน่วยงานในชุมชนพื้นที่ หรือภูมิภาค (Non Age Group Participation) ความสอดคล้องของหลักสูตร (Curriculum Alignment) การมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน (Inclusive Community)

2) การประเมินความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Transformation Readiness Assessment)

ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือแบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Transformation Readiness Assessment: UTRA) แบ่งโครงสร้างของแบบประเมินออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ประกอบด้วยมิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย มิติที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ โดยลักษณะของการประเมินระดับศักยภาพความพร้อมใช้การอธิบายรายละเอียดและสรุปในรูปแบบ University Context Readiness Canvas

ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness) ประกอบด้วย มิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ มิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยลักษณะของการประเมินระดับศักยภาพความพร้อมใช้การประเมินระดับศักยภาพความพร้อมตามแนวทาง 4 ปัจจัย (ATIS) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ และเกณฑ์ระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สรุปเป็นคะแนนเต็ม 5 โดยมีระดับศักยภาพความพร้อมเชิงการพัฒนาใน 5 ระดับ คือ 1. ระดับพื้นฐาน

(Basic) 2. ระดับประยุกต์ (Application) 3. ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) 4. ระดับพัฒนา (Development) 5. ระดับก้าวหน้า (Advanced)

ผลการวิเคราะห์การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษา พบว่า ศักยภาพความพร้อมความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ในมิติที่ 1 ด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย มิติที่ 2 ด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย และ มิติที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ มหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา สามารถแสดงความโดดเด่นตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีสมรรถนะหลักขององค์การที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้น แต่อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพความพร้อมในรายละเอียดบางมิติได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้น ซึ่งจะสามารถทำให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพความพร้อมในการแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สำหรับการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย (University Content Readiness) พบว่ามีมิติที่ได้คะแนนระดับ 2 ได้แก่ มิติที่ 4 ความพร้อมด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5 ความพร้อมด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 7 ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ และ มิติที่ 8 ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์การ ส่วนมิติที่ 6 ความพร้อมด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเพียงมิติเดียวที่ได้ระดับคะแนน 3 ดังนั้น ในส่วนของศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวมของมหาวิทยาลัยจึงมีระดับศักยภาพความพร้อมในระดับประยุกต์ (Application) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระดับน้อย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ดังนั้น เป้าหมายการพัฒนาศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีศึกษาในระดับปฏิบัติได้ (Implementation) ซึ่งเป็นระดับที่มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผู้วิจัยได้ยกร่างขึ้นจากผลการศึกษาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต และผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อนำมากำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยการประชุมกลุ่มย่อย และจัดการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารนโยบายการอุดมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิบริหารเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย จำนวน 7 คน เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2563 เวลา 10.00 – 12.00 น. โดยใช้การประชุมแบบออนไลน์ผ่านโปรแกรมซูม (ZOOM) โดยผู้วิจัยได้นำผลการประชุมและข้อเสนอแนะจากการประชุมไปปรับปรุงแก้ไขทำให้ได้รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยและลักษณะของรูปแบบฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการ รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย พัฒนาขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและปรับตัวจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเครื่องมือที่สามารถการวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสการพัฒนา นอกจากนี้ยังเป็นกรอบแนวทางหรือวิธีการในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แก่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. วัตถุประสงค์

- 1) เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ฯได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นรูปธรรม
- 2) สามารถนำเนื้อหา เครื่องมือในการประเมินความพร้อม และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในรูปแบบการแปลงสภาพองค์การนี้ ไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ
- 3) สามารถแสดงศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การได้ตามจุดเน้นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ

3. องค์ประกอบ

กระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก (External Forces) ส่งผลต่อการแปลงสภาพ 2. การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 3.การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย(University Transformation Readiness Assessment: UTRA) 4. กระบวนการแปลงสภาพ(Transformation Process) 5. กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategies) 6. ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์การเพื่อการแปลงสภาพ(Strategic Drivers) 7. ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก

การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบ (Organization Impact Analysis) ที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินงานตามพันธกิจในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอก

3.2 การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการประเมินตนเองซึ่งพิจารณาจากศักยภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คู่มือการประเมิน การกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ และประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยจะสะท้อนผลการดำเนินงานและศักยภาพของมหาวิทยาลัยว่ามีความโดดเด่นอยู่ระดับใดหรือกลุ่มใด ร่วมกับการพิจารณาปรัชญา การก่อตั้งสถาบัน พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อประกอบการกำหนดจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (Strategic Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

3.3 ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินตนเองเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยเกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนาระดับศักยภาพและความพร้อม ตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย และเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนามิติความพร้อมของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ได้แก่ ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) และ ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness)

3.4 กระบวนการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Process)

การดำเนินการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สามารถแบ่งกระบวนการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Process) ออกได้เป็น 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Assessment) ทำการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัว การประเมินตนเองถึงเพื่อทราบถึงสถานะที่เป็นจุดแข็งและศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย 1) การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก 2) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ 3) ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2) ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Planning) ดำเนินการวางแผนเพื่อให้บรรลุสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยการกำหนดบุคคล วิธีการ เวลา และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพ รวมถึงการดำเนินการ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่จะทำการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งใดและเพื่ออะไร 2) วิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ เพื่อเตรียมการสำหรับปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 3) การวางแผนการแปลงสภาพ 3.1) โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือการดำเนินงานที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3.2) การจัดตั้งคณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ทำการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และ 3.3) การจัดทำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ กำหนดรูปแบบกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน การติดตามความคืบหน้าของแผนการดำเนินงาน

3) ขั้นตอนที่ 3 การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์การไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Program Implementation) โดยในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินการ 1) การนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ 2) การตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ มีการตรวจสอบติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อลดการตื่นตระหนกความกลัว ความกังวล ตลอดจนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 3) การติดต่อสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพไปพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากร และ 4) การสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผนและการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

4) ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ ติดตามการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Monitoring and Measurement) เป็นการสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาว ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน เพื่อระบุและเปรียบเทียบให้เห็นประเด็นต่าง ๆ ในทางตรงข้ามกันที่จะทำให้การดำเนินการแปลงสภาพไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ 2) การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ซึ่งจะช่วยให้องค์การทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ และ 3) การให้รางวัลกับความสำเร็จ โดยการพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการแปลงสภาพ

3.5 กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ในการดำเนินการหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ วิธีการ หรือ เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การในมิติต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน โดยกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME Strategies) ตามระดับการพัฒนาประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่ 1 PR: Preparing Transform Foundation กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับพื้นฐาน (Basic) สู่ ระดับประยุกต์ (Application) เป็นกลยุทธ์เพื่อการเตรียมฐานขององค์ประกอบที่เป็นมิติศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การทั้งหมด

2) กลยุทธ์ที่ 2 I: Improving Process and Competency กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับประยุกต์ (Application) สู่ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) เป็นกลยุทธ์ที่มีการพัฒนาต่อเนื่องจากกลยุทธ์ที่ 1 ซึ่งเน้นการพัฒนาระบบการและสมรรถนะเพื่อสร้างศักยภาพความพร้อมที่โดดเด่น

3) กลยุทธ์ที่ 3 M: Motivation กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับปฏิบัติได้ (Implementation) สู่ระดับพัฒนา (Development) เป็นกลยุทธ์เพื่อการเสริมการจูงใจและสนับสนุนเพื่อให้เกิดการดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนาความพร้อมในมิติความพร้อมทุกมิติ

4) กลยุทธ์ที่ 4 E: Excellence Transformation กลยุทธ์นี้มุ่งการพัฒนาระดับศักยภาพจากระดับพัฒนา (Development) สู่ ระดับก้าวหน้า (Advanced) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรวมพลัง

จากทรัพยากรทั้งหมดในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่การแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ

3.6 ปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อการแปลงสภาพองค์การ (Strategic Drivers)

การดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินการแปลงสภาพการวางแผนการแปลงสภาพตามวัตถุประสงค์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้แล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้สำเร็จ (Strategic Drivers) ประกอบไปด้วย ปัจจัย 7 ประการโดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่

1) ผู้นำ (Leader / Leadership) ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย เป็นผู้หาวิธีดำเนินการแปลงสภาพองค์การที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย เป็นผู้การผลักดัน ขับเคลื่อนการดำเนินงานและสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ การสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมที่สร้างความความมุ่งมั่นผูกพันให้บุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัยให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพและนำการเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2) บุคลากร (Staff) ได้แก่ บุคลากรทุกระดับและทุกประเภทของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทั้งผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) และเป็นผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพที่ส่งผลทำให้การแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและไปสู่เป้าหมาย

3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือ การประพฤติปฏิบัติหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคคลทุกคน ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์การเพื่อการแปลงสภาพ ได้แก่ การตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการแปลงสภาพ การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยวัฒนธรรมองค์การจะเป็นแรงขับเคลื่อนสนับสนุนการแปลงสภาพและทำให้แผนงานในการดำเนินการแปลงสภาพได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น

4) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ได้แก่ นักศึกษา ผู้รับบริการศึกษา บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคมในพื้นที่ โดยลักษณะสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะมีความสัมพันธ์หลักกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย จะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการแปลงสภาพที่ส่งผลมหาวิทยาลัยสามารถไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ได้ตามเป้าหมาย

5) คณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพ (University Transformation Committee) หมายถึง ทีมเจ้าภาพหรือคณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่มีอำนาจในการอนุมัติการแปลงสภาพ (Transformation Sponsor) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการแปลงสภาพ (Transformation Agent) ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน กระตุ้นการแปลงสภาพให้เกิดความสำเร็จ ควบคุม ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ เป็นตัวกลางประสานงานในการแปลงสภาพให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินการให้การช่วยเหลือ โน้มน้าวผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ร่วมดำเนินการแปลงสภาพ ตลอดจนเป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการแปลงสภาพที่เกิดขึ้น และผู้สนับสนุนการแปลงสภาพ (Transformation Advocate) ซึ่งเป็นผู้ที่สร้างความเข้าใจอันดีกับทุกฝ่ายที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการแปลงสภาพ ตลอดจนให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพสื่อสารไปยังผู้ที่ดำเนินการแปลงสภาพทราบ

6) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (University Council Committee) มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ การกำกับดูแล ติดตาม ทิศทางการดำเนินงานครอบคลุมพันธกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทในการขับเคลื่อน ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

7) การเงิน เงินทุน งบประมาณ (Finance Funding & Budgeting)

ปัจจัยด้านการเงิน เงินทุน งบประมาณของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ การปรับแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของมหาวิทยาลัย ดังนั้นปัจจัยด้านการเงิน เงินทุนและงบประมาณจึงมีความสำคัญในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยไปสู่จุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการแปลงสภาพอย่างมีทิศทาง มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณตามศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานปกติในแต่ละปีและงบประมาณเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญและสำเร็จได้ตามแผนงานและระยะเวลา

3.7 ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers)

เป็นปัจจัยและมาตรการที่จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นไปสู่การดำเนินการแปลงสภาพ ประกอบด้วย

1) ระบบการจูงใจและให้รางวัล โดยการพิจารณาระบบและกลไกที่มีอยู่ในปัจจุบัน การสร้างระบบและกลไกการจูงใจเพื่อการแปลงสภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย การสร้าง

แรงจูงใจภายในของบุคลากร ได้แก่ การสร้างทัศนคติที่ดี ความสนใจ ความตั้งใจ ความต้องการ ความพอใจ และ การสร้างแรงจูงใจภายนอกประกอบด้วย การให้รางวัล ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสมและถนัด การส่งเสริมเกียรติยศ ชื่อเสียง และการการยกย่องชมเชย

2) มาตรการ กฎระเบียบ ประกอบไปด้วย การควบคุม (Enforce) ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของการแปลงสภาพ การให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การเพิ่มพูน (Enrich) สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานใหม่ สมรรถนะในงานและสมรรถนะนอกงาน และ การส่งเสริม (Enhance) การสนับสนุนงบประมาณและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และ การปรับแก้กฎระเบียบภายในที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ

ทั้งนี้ในการหนุนเสริม (Enablers) หรือ การมีมาตรการสนับสนุน (Levers) มหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการอะไรบ้าง และต้องทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนและทราบโดยทั่วกัน

4. กระบวนการการแปลงสภาพองค์กร (Organizational Transformation Process)

การแปลงสภาพองค์กรเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเพื่อให้เกิดความชัดเจนและมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการแปลงสภาพองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถแบ่งกระบวนการแปลงสภาพองค์กรออกได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Assessment)

เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัว การประเมินตนเองถึงเพื่อทราบถึงสถานะที่เป็นจุดแข็งเพื่อการปรับตัวและการพัฒนา ตลอดจนการประเมินความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยให้มีความโดดเด่นและแข่งขันได้ ประกอบไปด้วย

1) การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบ (Organization Impact Analysis) ที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินงานตามพันธกิจในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอก

2) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการประเมินตนเองซึ่งพิจารณาจากศักยภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ และประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยจะสะท้อนผลการดำเนินงานและศักยภาพของมหาวิทยาลัยว่ามีความโดดเด่นอยู่ระดับใดหรือกลุ่มใด ร่วมกับการพิจารณาปรัชญา

การก่อตั้งสถาบัน พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อประกอบการกำหนดจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (Strategic Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

3) ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินตนเองเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยเกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนาระดับศักยภาพและความพร้อม ตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย และเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนามิติความพร้อมของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Planning)

การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ เป็นการวางแผนเพื่อให้บรรลุสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยการกำหนดบุคคล วิธีการ เวลา และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพโดยกระบวนการเหล่านี้รวมถึงการดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มหาวิทยาลัยต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยจะทำการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งใดและเพื่ออะไร ทั้งนี้โดยวิสัยทัศน์และเป้าหมายจะเป็นสิ่งที่ช่วยบอกทิศทางของการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ตลอดจนสร้างความตระหนักและกระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องและเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดี

2) วิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ เป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพซึ่งเป็นการเตรียมการสำหรับปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มต่าง ๆ

3) การวางแผนการแปลงสภาพ เป็นการวางแผนเตรียมการ ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือการดำเนินงานที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. การจัดตั้งคณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ทำการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ ทีมบริหารการแปลงสภาพต้องมีการทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส มีผลงานนำออกสื่อการรับรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

3. การจัดทำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ การกำหนดรูปแบบกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน การติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจแผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์การไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Program Implementation) เป็นขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน(Transition) เพื่อให้เกิดการแปลง

สภาพสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามที่เป้าหมายที่วางไว้ โดยในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินการดังนี้

1) การนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยทำการแปลงแผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมไปสู่การดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้แผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมบรรลุเป้าหมาย

2) การตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการตรวจสอบติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อลดการตื่นตระหนกความกลัวความกังวล ตลอดจนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและช่วยสร้างการยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

3) การติดต่อสื่อสาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพไปพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

4) การสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ ติดตามการแปลงสภาพองค์การ(Transformational Monitoring and Measurement) เป็นขั้นตอนของการสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาวโดย

1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน (Force Field Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุและเปรียบเทียบให้เห็นประเด็นต่าง ๆ ในทางตรงข้ามกันที่จะทำให้การดำเนินการแปลงสภาพไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือลดปัญหาและสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผลของการแปลงสภาพหลังจกดำเนินการ เป็นการทบทวนถึงวิธีการ ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ที่สนับสนุนให้เกิดการแปลงสภาพ ซึ่งจะทำให้องค์การทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่

3) การให้รางวัลกับความสำเร็จ เป็นการเสริมแรงจูงใจ โดยการพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการแปลงสภาพ

5. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง: รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินการแปลงสภาพ

มหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นรูปธรรม ตลอดจนบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ โดยศึกษาถึงเครื่องมือในการประเมินความพร้อมและแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรที่สามารถไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลง และจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเครื่องมือที่สามารถการวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ

3. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มีแนวทางวิธีการหรือกระบวนการในการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้แก่

4.1 ภาครัฐมีมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นทางเลือกตามยุทธศาสตร์การจัดกลุ่มสถาบันตามจุดเน้นเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนและการพัฒนาประเทศ

4.2 ภาคเอกชนและผู้ประกอบการได้บัณฑิตที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการ (Employability) ตามจุดเน้นที่เป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อความสามารถแข่งขันของผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.3 ภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ประโยชน์จากมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัย การตอบโจทย์การพัฒนาชุมชน สังคม และพื้นที่ผ่านทางโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

โดยรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยตามผลการศึกษาศึกษาสามารถเรียกชื่อได้ว่า **“4 Trans-Process Model”** (4 Trans-Process Model: A Model of Organizational Transformation Process towards Strategic Positioning of Thai Private Universities)

อภิปรายผลการศึกษา

ประเด็นที่ 1 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านเทคโนโลยีที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ทำให้รูปแบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเปลี่ยนไป ดังนั้นผลกระทบด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาได้อย่างหลากหลายรูปแบบ อาทิ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบผ่านระบบออนไลน์ (Massive Open Online Course: MOOC) โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศหรือมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการเอง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและวิธีการสอนให้กับอาจารย์ผู้สอนที่สามารถดึงดูดผู้เรียนเนื่องจากมีผู้เรียนจำนวนมากทั่วโลกและมีความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ David & Dennis (2011) และ Gibb et al., (2012) ในลักษณะที่เป็นการจัดการศึกษาที่มีต้นทุนที่ต่ำเนื่องจากเข้าถึงผู้เรียนได้เป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกันและยังเป็นการช่วยสร้างแบรนด์ของมหาวิทยาลัยให้แข็งแกร่งและมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ความก้าวหน้าและแนวโน้มของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) สามารถสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการและการบริการด้านการศึกษาให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งในการลงทะเบียนผ่านการใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ใบหน้า (Face Analysis) การชำระค่าเรียนด้วยการสแกนใบหน้า (Face Payment) รวมไปถึงการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายโดยการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์กับปริมาณข้อมูลจำนวนมากที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัย (Big Data) ที่นำมาใช้ในการตอบโจทย์ทางด้านการตลาด โดยเฉพาะการติดตามและการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยในอนาคต อย่างไรก็ตามเนื่องจากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นเทคโนโลยีที่มีความชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพสูง ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับทักษะความรู้ใหม่ด้านคอมพิวเตอร์ในระยะสั้นให้กับบุคลากร ได้แก่ ทักษะความรู้ด้านคณิตศาสตร์และความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ การเขียนคำสั่งภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) ส่วนทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skill) เน้นการพัฒนาตนเองทักษะที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้และทักษะเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยการสร้างหลักสูตรใหม่หรือพัฒนาหลักสูตรต้องกำหนดให้มีวิชากลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบปัญญาประดิษฐ์ ประกอบกับการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการผลิตบุคลากรในสายดิจิทัลเทคโนโลยีทั้งผู้พัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ หรือ หุ่นยนต์ เพื่อรองรับความต้องการด้านแรงงานตามโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล

ความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ทำให้อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง (Internet of Things) จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยมหาวิทยาลัยเอกชนในด้านการบริหารงานสื่อสารและการสั่งการทั้งในระดับผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ในขณะที่ด้านการจัดการเรียนการสอนอินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่งยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงบทเรียนที่มีอยู่อย่างหลากหลายได้ผ่านคอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน หรือแท็บเล็ต ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ Alandjani et al, (2018) โดยที่การปฏิรูปการเรียนรู้จะช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่และค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตามระบบอินเทอร์เน็ตเป็นระบบการสื่อสารที่เปิดกว้างข้อมูล ข่าวสาร บนสื่ออินเทอร์เน็ตมีการสื่อสารทั้งจากภายในและต่างประเทศ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาผู้เรียนที่เป็นนิสิต นักศึกษาตลอดจนคณาจารย์ผู้สอนให้มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและรู้เท่าทันเทคโนโลยี การเลือกรับ วิเคราะห์ ประเมิน และนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในทางสร้างสรรค์เพื่อให้สามารถเรียนรู้หรือปฏิบัติงานในบริบทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชน การศึกษาบนฐานโลกาภิวัตน์ (Globalization based Education) หรือการเชื่อมโยงโลกไว้ด้วยกันเพื่อการศึกษา เกิดการหลั่งไหลของภาษาและวัฒนธรรมของผู้คนจากหลากหลายแห่ง การเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการที่เป็นไปอย่างเสรี สอดคล้องกับการศึกษาของ Varghese (2014) ได้ระบุว่าความเป็นโลกาภิวัตน์ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง การพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้สามารถทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทั้งนี้หากมหาวิทยาลัยใดสร้างหรือผลิตหลักสูตรที่ไม่มีคุณภาพก็ย่อมส่งผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลงหรืออาจไม่มีผู้เรียน ดังนั้นผลกระทบใน ด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ E & Yildiz (2012) ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างความโดดเด่นชัดเจนทั้งมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพหลักสูตรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของของมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องใช้โอกาสอันเกิดจากความเป็นโลกาภิวัตน์ โดยการขยายการจัดการศึกษานอกที่ตั้งไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียน (AEC) และประเทศในเอเชียโดยการดำเนินการเชิงรุก การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยพันธมิตรในต่างประเทศเพื่อร่วมจัดการศึกษา การแลกเปลี่ยนอาจารย์ นิสิต นักศึกษา รวมถึงการแสวงหาพันธมิตรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานตัวแทนในต่างประเทศเพื่อการสรรหานักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถจัดการศึกษาในลักษณะการขยายโอกาสทางการศึกษาในรูปแบบการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (Long Life Learning)

ธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) สำหรับผู้ที่อยู่ในวัยทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ United Nation (2010) ในมิติลักษณะของการจัดการเรียนรู้ที่เป็นการสร้างศักยภาพในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนาอาชีพหรือเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิทางการศึกษาซึ่งสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านโครงสร้างประชากรที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชน

การก้าวสู่สังคมผู้สูงวัยที่มีจำนวนมากขึ้นและจำนวนประชากรวัยอุดมศึกษามีจำนวนที่ลดลงเป็นลักษณะแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรของประเทศไทย ดังนั้นผลกระทบในด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรกำหนดและขยายตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ การคาดการณ์จำนวนนักศึกษาในแต่ละปีการศึกษา การพิจารณากำหนดมาตรการการปิดหลักสูตรในบางสาขาวิชาที่ไม่มีผู้เรียนหรือผู้เรียนมีแนวโน้มที่ลดลง การพัฒนาหลักสูตรใหม่ระดับปริญญา (Degree) และประกาศนียบัตร (Non-Degree) ที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศและการพัฒนาการของโลก ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมุ่งในการจัดระบบทางการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย การบริหารรายรับ-รายจ่าย โดยคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตลอดจนการบริหารประสิทธิภาพของกำลังคนที่มีอยู่ ด้านจำนวนชั่วโมงการสอน การทำงานวิจัย การฝึกอบรมในทักษะใหม่เพิ่มเติม การไปปฏิบัติงานร่วมกับสถานประกอบการ เพื่อการพัฒนาตนเองและนำความรู้กลับมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยได้ต่อไป นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมุ่งการพัฒนาช่องทางการหารายได้ที่หลากหลายโดยใช้ศักยภาพที่องค์กรมี รายได้จากการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-Degree) หลักสูตรระยะสั้นตามความต้องการทั้งการเรียนแบบขอรับประกาศนียบัตร (Certificate) เพื่อการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) การเพิ่มพูนทักษะเดิม (Upskill) ให้ทันกับพลวัตที่เปลี่ยนไป รายได้จากการฝึกอบรมหลักสูตรเพื่อสร้างให้คนมีอาชีพ มีรายได้ มีงานทำ รายได้จากรับศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมให้กับหน่วยงาน องค์กร เชิงพาณิชย์ เป็นต้น นอกจากนี้แนวโน้มของจำนวนของผู้สูงวัยที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นประกอบกับทิศทางการพัฒนากำลังคนของประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งสร้างทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนควรมุ่งการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรต่อเนื่องสำหรับประชากรสูงวัยและประชากรวัยนอกอุดมศึกษา (Non-Age Group) เพื่อเสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงอุดมศึกษาอย่างกว้างขวางและเป็นธรรมซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Robotham (2011) โดยที่มหาวิทยาลัยควรมีบทบาทในการพัฒนาประชากรสูงวัยและประชากรวัยนอกอุดมศึกษาให้มีทักษะในการดำรงชีวิตและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต อาทิ หลักสูตรพัฒนาความเข้าใจต่างวัฒนธรรม หลักสูตรพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี การสื่อสารในการดำรงชีวิตทั้งในระดับต้นและระดับกลาง เป็นต้น

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าแนวโน้มของจำนวนผู้สูงวัยมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นและจำนวนประชากรวัยอุดมศึกษามีจำนวนที่ลดลง การพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบันอยู่ในช่วงกำลังเผชิญปัญหาการขาดแคลนแรงงานทั้งเชิงปริมาณและและคุณภาพ แต่ในขณะเดียวกันผลิตภาพแรงงานเป็นสิ่งสำคัญเพราะแม้ว่าจำนวนแรงงานจะลดลงแต่หากเป็นแรงงานที่มีผลิตภาพ มีคุณภาพจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่มีมากขึ้น ดังนั้นการเพิ่มระดับคุณภาพ ทักษะ และขีดความสามารถโดยการพัฒนาสมรรถนะของนิสิต นักศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมทดแทนการขาดแคลนแรงงานทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mason et al., (2009) ที่ระบุว่าการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้นจะทำให้บัณฑิตที่เข้าสู่ตลาดแรงงานเป็นแรงงานที่มีฝีมือขั้นสูงและสามารถทำให้แรงงานไทยสามารถแข่งขันกับแรงงานในตลาดทั้งในระดับประเทศและอาเซียนได้

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย การดำเนินการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากร พลังงาน และสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรดำเนินการเชิงรุก โดยการสร้างความโดดเด่นด้านการมุ่งเน้นส่งเสริมและพัฒนากการใช้พลังงานทางเลือกอื่น ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนามหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมหรือมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) และให้มีการดำเนินการอย่างจริงจังเพื่อนำไปสู่การจัดอันดับอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรพัฒนาหลักสูตรหรือรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปลูกฝังจิตสำนึกและกฎหมายด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในวิชากลุ่มพื้นฐาน ตลอดจนการจัดการเรียนรู้ในรายวิชาโดยสะท้อนประเด็นปัญหาและผลกระทบด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ Tilbury (2011) ซึ่งนักศึกษาหรือผู้เรียนได้เรียนรู้และปฏิบัติในด้านการรักษาพลังงานและสิ่งแวดล้อมจะสามารถเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงและแนวโน้มในวงกว้างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้เสริมสร้างให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือและการให้บริการทางวิชาการ (University Social and Community Engagement) ให้กับผู้เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hess & Collins (2018) ที่ว่าการแสดงบทบาทของสถาบันจะเป็นการช่วยอนุรักษ์แก้ไขปัญหาและลดผลกระทบด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมอันจะเกิดขึ้นกับสังคมและชุมชนในอนาคต

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชน ทิศทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ ประเทศไทย 4.0 โดยเฉพาะการ

ผลิตและการพัฒนากำลังคนเพื่อการขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจแบบใหม่ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยโดยเน้นการสร้างและพัฒนากำลังคนตามความเชี่ยวชาญและตามความต้องการของทิศทางการพัฒนาประเทศจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศและทำให้ประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mason et al., (2009) ในประเด็นที่เมื่อบัณฑิตจบการศึกษาไปแล้วจะได้รับการจ้างงานเนื่องจากเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานตามบริบทใหม่ทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านเศรษฐกิจส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนควรพัฒนาหรือปรับหลักสูตรระดับปริญญา (Degree) เพื่อการผลิตบัณฑิตที่สนับสนุนและส่งเสริมนโยบายการกระจายการพัฒนาทางเศรษฐกิจไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งจะทำให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีโอกาสในการทำงานตามการกระจายพื้นที่เศรษฐกิจ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนยังสามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Non Degree) ที่เป็นการพัฒนาและส่งเสริมการลงทุนในกลุ่มกิจการเป้าหมายสำหรับการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษใหม่และยังเป็นการส่งเสริมการพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพตามนโยบายการกระจายการพัฒนาเศรษฐกิจไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศอีกด้วย

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านการจ้างงานและตลาดแรงงานที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชน การเคลื่อนย้ายแรงงานและอาชีพขยายขอบเขตอย่างเสรี การนำเอาหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติมาใช้ในองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมมีปริมาณและจำนวนมากขึ้นในอนาคต ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนควรมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรให้ผู้เรียนมีผลลัพธ์การเรียนรู้และมีทักษะใหม่ในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการกับการทำงาน (Work Integrated Education) ให้นักศึกษาได้มีโอกาสเข้าไปทำงานกับภาคเอกชน การจัดระบบการเรียนรู้ในห้องเรียนควบคู่กับการลงมือทำงานจริง เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานจริงให้กับแรงงานจบใหม่ นอกจากนี้ควรมุ่งการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อปรับทักษะของแรงงานโดยเสริมทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มทักษะใหม่ (Reskill) ทั้งนี้ในการพัฒนาหลักสูตรควรดำเนินการแบ่งหมวดหมู่เพื่อให้การเรียนรู้ตรงกับความต้องการ เหมาะสมและรองรับกับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย สอดคล้องกับการศึกษาของ Suleman, (2016) ในด้านการมีหลักสูตรที่เรียนรู้ตรงกับความต้องการจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของแรงงานที่มีทักษะและสามารถปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม บริบทหรือหน้าที่ใหม่ได้ตลอดชีวิตการทำงาน ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมุ่งเน้นการสร้างการเชื่อมโยงที่เข้มแข็งระหว่างภาคมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรม (University-Industry Linkage) โดยให้คณาจารย์และบุคลากรในสายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปปฏิบัติงานและร่วมทำการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมกับภาคเอกชน (Talent Mobility) เพื่อยกระดับศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมพร้อมกับสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้อง

กับการศึกษาของ Kongsoontornkijkul (2017) ในมิติด้านการเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันในภาคเอกชนและทำให้การผลิตบัณฑิตมีได้มุ่งเพื่อปริญญาบัตรแต่มุ่งเน้นการทำงานและการสร้างงาน นอกจากนี้แนวโน้มของงานในอนาคตเป็นยุคของการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี หุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ดังนั้นการปรับตัวและเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในโลกการทำงานในศตวรรษที่ 21 นับเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญ นอกจากการพัฒนาทักษะความรู้ในงานหรืออาชีพ (Hard Skill) แล้ว มหาวิทยาลัยเอกชนควรมุ่งเน้นการพัฒนาเสริมสร้างทักษะแห่งอนาคต(Soft Skill) ให้กับนิสิต นักศึกษา อาทิ ทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ Suarta (2017) โดยที่ทักษะเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการใช้ชีวิตและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งสำหรับนายจ้างหรือของตลาดแรงงานโลกในอนาคต

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบด้านอื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ)ที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชน แนวโน้มของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษามุ่งการดำเนินงานและแข่งขันกันในด้านคุณภาพ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนควรแสดงความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยได้บนศักยภาพที่เป็นความเชี่ยวชาญและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยเพื่อขับเคลื่อนภารกิจในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ประกอบกับทิศทางการขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทยที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมหาวิทยาลัยเอกชนสามารถปรับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีการบริหารงานแบบคล่องตัวลักษณะมหาวิทยาลัยเชิงธุรกิจ (Corporate University) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Baporikar (2015) ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนสามารถดำเนินการโดยมุ่งบริหารดำเนินงานบนความเชี่ยวชาญในกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่เป็นแนวโน้มหรือเป็นเป้าหมายของประเทศ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนควรมุ่งในการพัฒนาหลักสูตรและรายวิชาที่สามารถทำให้ผู้เรียนมีผลลัพธ์การเรียนรู้สอดคล้องกับมาตรฐานการอุดมศึกษาใหม่ที่เน้นศักยภาพ องค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบัณฑิตและเป็นพลเมืองไทยที่เข้มแข็ง (Active Citizen) ประกอบกับการศึกษาของ Alexander (2010) ที่สนับสนุนว่าการจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลและผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสภาพบริบทจริงได้ ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการอุดมศึกษาของประเทศ ผ่านการจัดสรรทุนพัฒนาบุคลากรและการวิจัยเพื่อฐานทางวิชาการในลักษณะต่าง ๆ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมุ่งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนตามโครงการและการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาศักยภาพการทำงานวิจัยสำหรับอาจารย์ โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Raina & Khatri (2015) ในมิติด้านแรงจูงใจ การสร้างกำลังใจ ความ

กระตือรือร้นทางวิชาการและก่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานวิจัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและวิชาชีพอาจารย์ ตลอดจนการพัฒนางานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ในระยะยาวและก้าวไปสู่การทำงานวิจัยในระดับที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในอนาคต

กลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต ทิศทางกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเป็นแนวโน้มที่เปลี่ยนไป กลุ่มเป้าหมายหลักของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้แก่ กลุ่มประชากรวัยอุดมศึกษาช่วงอายุ 18 – 22 ปี มีแนวโน้มลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการรับนักศึกษาเข้าสู่มหาวิทยาลัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องขยายกลุ่มเป้าหมายเพื่อทดแทนจำนวนผู้เรียนในกลุ่มเป้าหมายเดิม โดยกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต ประกอบด้วย 1) กลุ่มเป้าหมายวัยก่อนอุดมศึกษา ประกอบไปด้วยนักเรียนในระบบโรงเรียนปกติหรือ อาชีวศึกษา โดยให้ผู้เรียนสามารถเข้าเรียนร่วมในรายวิชาที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยโดยการเรียนล่วงหน้า มีการวัดและประเมินผลการเรียน และสามารถเก็บสะสมหน่วยกิตและขอขอรับปริญญาเมื่อผ่านเกณฑ์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด 2) กลุ่มเป้าหมายวัยอุดมศึกษา เนื่องจากการเรียนต่อในระดับปริญญายังเป็นค่านิยมและพฤติกรรมในสังคมไทย ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องรักษาไว้และพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของแรงงาน 3) กลุ่มเป้าหมายวัยทำงานหรือแรงงานรวมถึงผู้ที่เปลี่ยนงานและเป็นผู้ประกอบการใหม่ ที่จะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะของตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป 4) กลุ่มเป้าหมายวัยสูงอายุ (Aging group) ที่จะต้องปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคม

รูปแบบการบริการด้านการศึกษาที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคต การพัฒนาประเทศด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะที่โดดเด่น มีมาตรฐานและมีคุณภาพ เป็นความท้าทายของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและจากสภาพแวดล้อมทำให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงมีแนวโน้มที่เปลี่ยนไป ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องจัดบริการทางการศึกษาตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศ ประกอบไปด้วย 1) หลักสูตรเพื่อการผลิตบัณฑิตหรือระดับปริญญา โดยการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติในหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่เป็นความต้องการ ทักษะทางวิชาชีพ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์พร้อมต่อการทำงานและตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน (Soft & Hard Skills) และการทำงานที่หลากหลายในอนาคตได้ 2) หลักสูตรแบบออนไลน์ (Online Program) ดำเนินการจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนรวมถึงการวัดและประเมินผลที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาในหลักสูตรแบบออนไลน์ระดับปริญญา (Degree) และหลักสูตรระยะ

สั้น(Non-Degree) ทั้งนี้ในการพัฒนาหลักสูตรจะต้องสอดคล้อง เหมาะสมและ ตอบโจทย์ทักษะแห่งอนาคต 3) หลักสูตรระยะสั้นพัฒนากำลังทักษะแรงงาน ในรูปแบบจัดการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น (6 - 12 เดือน) ในลักษณะการเพิ่มพูนทักษะใหม่ (Upskill) และการเสริมสร้างทักษะเดิมที่มีอยู่ (Reskill) หรือเพื่อรับประกาศนียบัตรเฉพาะทางและสามารถนำไปประกอบอาชีพได้ในอนาคตสำหรับรองรับผู้เรียนนอกวัยเรียน วัยทำงานหรือแรงงานที่มีความต้องการจะกลับเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในระดับที่สูงขึ้น ประกอบกับการจัดเตรียมระบบการสะสมหน่วยกิต (Credit Bank) ในหลักสูตรระยะสั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่องและยังเป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต อีกด้วย

ประเด็นที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นลักษณะหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อกำหนดดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นหรือเป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนอันเป็นผลมาจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีความรุนแรง ตลอดจนความต้องการของตลาดแรงงานเปลี่ยนไป ทำให้ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่มีอยู่ไม่สนองตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันกันในเชิงคุณภาพให้มากขึ้น มีการพัฒนาและมีแนวทางเปลี่ยนแปลงการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างมียุทธศาสตร์เพื่อแสวงหาจุดดุลยภาพใหม่ขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยตามการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cummings & Worley (2014) โดยที่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะการเปลี่ยนแปลงในพันธกิจและกลยุทธ์ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ที่ทำให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนไป ทั้งนี้หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถดึงเอาศักยภาพที่เป็นจุดแข็งมาใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถแข่งขันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2563) และ Bartelse & Vught (2007); Maria & Susanne (2009); Fumasoli & Lepori (2011) ในประเด็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องผลิตกำลังคนตามความต้องการในการพัฒนาประเทศทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ บนความโดดเด่นตามจุดเน้นที่เป็นพันธกิจของมหาวิทยาลัย (Strategic Positioning) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงยังส่งผลกระทบต่อทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะความพร้อม การสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีวิถีทางใหม่หรือแนวทางที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีสถานะดีขึ้นจากการใช้ทรัพยากรและขีดความสามารถที่มี เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างคุณค่าให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ หรือผู้ที่มีส่วนได้เสีย

การเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ มีความยุ่งยากและซับซ้อน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อออกแบบการแปลงสภาพองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะต้องมีกรอบแนวคิดเพื่อการวิเคราะห์ที่มีความเหมาะสมกับสภาพและบริบท ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการปรับปรุงและเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถใช้เครื่องมือที่ได้จากการพัฒนาหรือแบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย เพื่อแสดงให้เห็นระดับความพร้อมเพื่อเตรียมการในปัจจัยที่จะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถแปลงสภาพองค์การไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม โดยใช้เครื่องมือ

ผู้วิจัยสรุปศักยภาพความพร้อมที่ผู้วิจัยค้นพบจากการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Tranphant & Burke (1996) และ Flamholtz & Randle (1998) โดยองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยที่ได้จากการศึกษาสามารถแบ่งประเภทองค์ประกอบศักยภาพความพร้อมได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

1) ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Readiness Context) ซึ่งเป็นความพร้อมที่แสดงถึงลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นการกำหนดและประเมินสิ่งที่มหาวิทยาลัยดำเนินงานอยู่หรือที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัย หรือการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยสนใจตามทิศทางของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปประกอบด้วย: ความพร้อมด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย (University Profile Readiness) เป็นความพร้อมอันเกิดจากรากฐานและความเป็นมาและทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมโดยพิจารณาในปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยว่ามีลักษณะและมีความสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างไร เนื่องจากการแปลงสภาพองค์การอาจส่งผลกระทบต่อผลงานในระดับบุคคลและองค์การซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Burke & Litwin (1992) ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยที่เป็นลักษณะเฉพาะจะส่งผลกระทบต่อบุคคลและองค์การหากมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่น้อย

ความพร้อมด้านการจัดการการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's Size Readiness) มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดทางเลือกในการเจริญเติบโตหรือมีรูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยมุ่งสู่ตำแหน่งทาง

ยุทธศาสตร์อย่างมีเป้าหมาย ซึ่งเมื่อองค์การกำหนดแนวทางในอนาคตอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจะทำให้การแปลงสภาพองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องวิเคราะห์ระดับศักยภาพความพร้อมด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมาว่าเหมาะสมหรือไม่และมีแนวทางการเติบโตในอนาคตอย่างไรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่องค์การดำเนินงานอยู่จึงจะทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว

ความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ (Environment Underpinning Readiness) เป็นความท้าทายสำคัญที่มหาวิทยาลัยเผชิญอยู่ มหาวิทยาลัยเป็นองค์การในลักษณะระบบเปิดสอดคล้องกับการศึกษาของ Burke & Litwin (1992) ในประเด็นที่องค์การหรือมหาวิทยาลัยจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อม ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถควบคุมได้มาเสริมจุดแข็งที่มหาวิทยาลัยมี นอกจากนี้จำเป็นต้องหาแนวทางในการลดปัญหาหรือภัยคุกคามที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการแปลงสภาพขององค์การ

2) ความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย (University Readiness Content) เป็นความพร้อมที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการรองรับและเตรียมการในปัจจัยที่ช่วยผลักดันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้ไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย:

ความพร้อมด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลักทางการศึกษา (Target Market & Core Business Readiness) เป็นความพร้อมที่มีผลต่อความอยู่รอดหรือความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในการแปลงสภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กฤตกร กัลยารักษ์ (2553) ที่สนับสนุนว่าหากมหาวิทยาลัยสามารถวิเคราะห์และประเมินในจำนวนความต้องการ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาได้แล้วจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนสามารถปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นเหมาะสมกับตลาดและตรงกับความต้องการของแรงงาน

ความพร้อมด้านทรัพยากรสนับสนุน (Resources Readiness Dimension) การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จได้ มหาวิทยาลัยจะต้องมีศักยภาพความพร้อมในการได้มาและการพัฒนาทรัพยากรเพิ่มเติมที่จำเป็นสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของของ Combe (2014b) ที่สนับสนุนว่าหากองค์การหรือมหาวิทยาลัยไม่มีความพร้อมที่จะดึงดูดหรือได้มาซึ่งทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะรองรับการแปลงสภาพองค์การอาจส่งผลต่อการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยได้

ความพร้อมด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus Readiness) ในการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาความพร้อมในวิธีการพัฒนาศักยภาพที่เป็นความเชี่ยวชาญและปรับปรุงผลดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของคณะทำงานขับเคลื่อนและติดตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ด้านคุณภาพอุดมศึกษา) และคณะอนุกรรมการจัดทำกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์และคุณลักษณะเฉพาะกลุ่ม (2563) โดยที่การพัฒนาความพร้อมในสิ่งที่เป็จุดแข็งหรือความเชี่ยวชาญจะส่งผลมหาวิทยาลัยสามารถใช้ความโดดเด่นในการดำเนินงานตามพันธกิจและพัฒนาให้เป็นสมรรถนะหลักที่จะทำให้มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมอันเกิดจากการดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นที่เป็นความได้เปรียบของมหาวิทยาลัยได้

ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ (Management Readiness) ความพร้อมด้านการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างพื้นฐานการจัดการ (Management infrastructure) โดยที่มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุดได้ แม้ว่าจะมีองค์การอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกัน สอดคล้องตามหลักการของ PMI (2014) โดยที่ความพร้อมในด้านบริหารจัดการเป็นการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากละเลยต่อความพร้อมในการบริหารจัดการที่ดีแล้วอาจจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้

ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Readiness) ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแปลงสภาพจะเป็นสิ่งที่บอกให้บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์กรทราบว่ารับรู้คาดหวัง และควรจะมีพฤติกรรมอย่างไรในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Weber & Weber (2000) และ Weiner (2009) ในประเด็นที่ว่าความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างและพัฒนาบรรยากาศในการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างราบรื่นภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกคนในมหาวิทยาลัย และสามารถผลักดันและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยพร้อมมุ่งสู่ทิศทางที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นเป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยจะเป็นการแสดงให้เห็นความสามารถของมหาวิทยาลัยในการจัดเตรียมองค์การในองค์ประกอบศักยภาพความพร้อมด้านต่าง ๆ และเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาศักยภาพความพร้อมให้ไปสู่ในระดับของการพัฒนาที่สูงขึ้นและเกิดการดำเนินการแปลงสภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายในการจัดการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและการมุ่งสู่ภูมิทัศน์ใหม่ (Landscape) หรือสภาวะแวดล้อมในระบบใหม่ในการจัดการศึกษาตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป แนวทางการดำเนินงานเพื่อให้การผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องมีการปรับตัวและดำเนินการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยการการจัดการศึกษาบูรณาการกับการทำงาน (Work Integrated Education) เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสเข้าไปทำงานกับภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร/หน่วยงานในพื้นที่และที่เป็นเครือข่ายตามจุดเน้นของมหาวิทยาลัย การจัดระบบการเรียนรู้ในห้องเรียนควบคู่กับการลงมือทำงานจริง เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานจริงให้กับแรงงานจบใหม่ พร้อมทั้งพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะใหม่สำหรับโลกในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อปรับทักษะของแรงงานตามจุดเน้นหรือสอดคล้องกับทิศทางที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยการพัฒนาการยกระดับทักษะ (Up-skill) และปรับเปลี่ยนทักษะ (Re-skill) เพื่อให้สามารถทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมบริบทหรือหน้าที่ใหม่ได้ 2) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเอกชนไทยต้องดำเนินการมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการพัฒนาและหรือร่วมมือกับชุมชน สังคม หน่วยงาน ทั้งในและต่างประเทศตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาโจทย์วิจัย ดำเนินการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นในประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประเทศและระดับโลก นอกจากนี้คณาจารย์ที่ดำเนินการวิจัยยังสามารถนำเอาผลที่ได้จากการวิจัยตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาซึ่งจะทำให้การผลิตบัณฑิตเป็นไปตามความต้องการของสถานประกอบการ 3) ด้านบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้เสริมสร้างให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคม ในพื้นที่ ในประเด็นความต้องการ ปัญหาและการแก้ไขที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และเป็นหน่วยงานประสานกับผู้เกี่ยวข้องและให้ความช่วยเหลือแนะนำให้กับชุมชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ 4) ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรพัฒนานิสิต นักศึกษาให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พัฒนาแนวทางนิสิต นักศึกษาให้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมใหม่ การรักษาวัฒนธรรมของประเทศ การรับรู้ การเสาะแสวงหาเพื่อนใหม่และสิ่งใหม่ การหาแหล่งข้อมูลเพื่อความอยู่รอดและปรับตัวได้ และการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถดำรงชีวิตที่มีความสุขในสังคมอย่างสอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย 5) ด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ของ

มหาวิทยาลัยและสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) สร้างความโดดเด่นชัดเจนทั้งมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพหลักสูตรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการเชิงรุกหรือดำเนินการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยพันธมิตรในต่างประเทศเพื่อร่วมจัดการศึกษา การเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนนิสิต การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรในต่างประเทศเพื่อการส่งเสริมการฝึกประสบการณ์ในการทำงานให้กับนักศึกษา นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรการดำเนินการสู่ระบบการเทียบเคียงและหรือเข้าร่วมในการจัดระดับด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามหน่วยงานหรือองค์กรที่มีการดำเนินการเพื่อสร้างการยอมรับของมหาวิทยาลัยที่เป็นนานาชาติหรือสากลตามจุดเน้นที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัย ประกอบกับมหาวิทยาลัยเอกชนไทยยังต้องทำการกำหนดสมรรถนะของคณาจารย์ บุคลากร ผู้เรียนที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับรูปแบบของการจัดการศึกษาและความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป

ประเด็นที่ 3 รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

รูปแบบของกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก (External Forces) ส่งผลต่อการแปลงสภาพ 2. การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 3.การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย(University Transformation Readiness Assessment: UTRA) 4. กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) 5. กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategies) 6. ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์การเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers) 7. ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers)

การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยผลักดันภายนอก (External Forces) ประกอบไปด้วยด้านเทคโนโลยี ด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ ด้านโครงสร้างประชากร ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงาน และด้านกฎหมายและระเบียบของต้นสังกัด ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันกันในเชิงคุณภาพให้มากขึ้น มีการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ใหม่ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษาโดยหาแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การและมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการหรือมีเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนแข่งขันได้

การแปลงสภาพองค์การ (Organizational Transformation) เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Lewin (1947 cited in Cuming & Worley, 2015) และ Ventris, (2004) โดยที่มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการแปลงสภาพองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่งกระบวนการดำเนินการออกได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Assessment) เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัว การประเมินตนเองถึงเพื่อทราบถึงสถานะที่เป็นจุดแข็งและศักยภาพความพร้อมเพื่อการปรับตัวและการพัฒนาประกอบไปด้วย การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอกโดยพิจารณาถึงผลกระทบที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินงานตามพันธกิจ การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการประเมินตนเองซึ่งพิจารณาจากศักยภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ และประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนมีแนวทางในการพัฒนาระดับศักยภาพและความพร้อม ตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย โดยการประเมินทั้ง 3 ลักษณะสอดคล้องกับการศึกษาของ Kotler & Murphy (1981); Balogun & Hope-Hailey (2004) และ HEFCE (2000) ในประเด็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องทำการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินปัจจัยต่าง ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทาง และดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Planning) การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ เป็นการวางแผนเพื่อให้บรรลุสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยการกำหนดบุคคล วิธีการ เวลา และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพ ประกอบด้วยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการแปลงสภาพ การวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพเพื่อกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มต่าง ๆ และ การวางแผนการแปลงสภาพซึ่งต้องทำการกำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือการดำเนินงานที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการจัดตั้งคณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยโดยมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมีผลงานนำออกสื่อการรับรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter & Cohen (2002) โดยที่ทีมบริหารการแปลงสภาพจะช่วยให้เกิดการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น และมีการ

จัดทำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ โดยการกำหนดรูปแบบกิจกรรม ระยะเวลา ดำเนินงาน การติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจแผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์การไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Program Implementation) เป็นขั้นตอนของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการแปลงสภาพสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามที่ต้องการ โดยในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินการโดยการนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ การตรวจสอบและติดตามการดำเนินการ ซึ่งจำเป็นต้องมีการตรวจสอบติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การติดต่อสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter & Cohen (2002) โดยที่การใช้การสื่อสารจะช่วยลดความกลัวความกังวลตลอดจนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รวมถึงการสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผน

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ ติดตาม การแปลงสภาพองค์การ (Transformation Monitoring and Measurement) เป็นขั้นตอนของการสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาวโดยมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือลดปัญหาและสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผลของการแปลงสภาพหลังจากดำเนินการ ตามหลักการของ Cummings & Worley (2014) และ Hellriegel et al., (2005) ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ นอกจากนี้เพื่อเป็นการเสริมแรงจิตใจในการแปลงสภาพ มหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มเป้าหมายซึ่งการมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการแปลงสภาพ

การดำเนินการหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ วิธีการ หรือ เครื่องมือเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การในมิติต่าง ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ นพวรรณ บุญธรรม (2550) และ Dutta & Manzoni (1999) ในประเด็นด้านการดำเนินการที่เป็น การพัฒนาเมื่อมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้การดำเนินการพัฒนานั้นให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน โดยกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพ องค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME Strategies) ตามระดับการ พัฒนาประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 PR: Preparing Transform Foundation กลยุทธ์

ที่ 2 I: Improving Process and Competency กลยุทธ์ที่ 3 M: Motivation และกลยุทธ์ที่ 4 E: Excellence Transformation

การดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินการแปลงสภาพ การวางแผน การแปลงสภาพตามวัตถุประสงค์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้แล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถมุ่งสู่เป้าหมายในการแปลงสภาพองค์กรได้สำเร็จ (Strategic Drivers) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์กรซึ่งต้องมีวิสัยทัศน์ต่อการแปลงสภาพ นอกจากนี้ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญอื่น ๆ ยังประกอบไปด้วย บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร ผู้มีส่วนได้เสีย คณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลงสภาพ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และการเงิน เงินทุน งบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Anderson & Anderson (2001); Kotter & Cohen, (2002); Ferrer-Balas et al., (2008); Karen & Karen (2010); Serina & Timothy (2015) และ Shvindina (2017) โดยปัจจัยเหล่านี้จะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยขับเคลื่อนการดำเนินการแปลงสภาพที่ส่งผลมหาวิทยาลัยสามารถไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ได้ตามเป้าหมาย

ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) เป็นปัจจัยและมาตรการที่จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นไปสู่การดำเนินการแปลงสภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Anderson & Anderson (2001); Kotter & Cohen (2002); Yve & Peter (2014); Timothy et al., (2015) และ Prosci (2020) โดยปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) ที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถดำเนินการแปลงสภาพได้อย่างต่อเนื่องประกอบด้วย การมีระบบการจูงใจและให้รางวัล และการมีมาตรการ กฎระเบียบเพื่อทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของการแปลงสภาพ การให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

ทั้งนี้เมื่อมหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและบูรณาการจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถแปลงสภาพองค์กรไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และเป็นรูปธรรม ตลอดจนบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนไทย สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอกมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น ความสามารถในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการใช้หรือพัฒนาสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อสร้างความโดดเด่น โดยอาศัยโอกาสและความท้าทายจากปัจจัยภายนอกด้านต่าง ๆ มีการติดตามและประเมินสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อม การพยากรณ์ทางการบริหาร และการตัดสินใจที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของมหาวิทยาลัย การสร้างความตระหนักถึงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัว ปรับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและทิศทางการพัฒนาประเทศ

1.2 มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรให้การสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ การพัฒนาเสริมทักษะเพิ่มเติมในความเชี่ยวชาญเดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งมากขึ้นและสามารถปรับใช้ในบริบทใหม่ที่เกิดขึ้นได้ อันส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัยได้อย่างมาก (Upskill) และการพัฒนาโดยการเพิ่มทักษะของบุคลากรสำหรับงานอื่น ๆ การเรียนรู้หรือการฝึกทักษะใหม่ที่เป็นและสามารถนำทักษะเหล่านี้ไปใช้ในหน้าที่ใหม่ในมหาวิทยาลัย (Reskill) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกและแนวโน้มการทำงานในอนาคตเช่น สมรรถนะด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล สมรรถนะที่เป็นความรู้ในวิทยาการสมัยใหม่ ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกระดับ เพื่อให้สามารถปรับตัวและมีทักษะพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทักษะที่เหมาะสมจะส่งผลการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์และผู้รับบริการของมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง

1.3 เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนสามารถผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ในการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโดยใช้เครื่องมือการประเมินกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์นั้น มหาวิทยาลัยเอกชนควรทำการประเมินในตัวชี้วัดทุกกลุ่มเพื่อสะท้อนศักยภาพและผลการดำเนินงานในตำแหน่งที่เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้หากมหาวิทยาลัยมีจุดแข็งที่เป็นความเชี่ยวชาญด้านอื่น สามารถพัฒนาตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นอกเหนือจากกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ แต่ทั้งนี้ตัวชี้วัดที่พัฒนาจะต้องเป็นที่ยอมรับและสะท้อนตำแหน่งที่เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้อย่างโดดเด่น

1.4 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถบริหารและดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการเชิงลึก (Customer Insight) ของกลุ่มเป้าหมายในอนาคตในแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถพัฒนาหลักสูตร การจัดบริการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีมาตรฐานและคุณภาพ ตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศ และการเปลี่ยนแปลง

1.5 ในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถทราบระดับความพร้อมที่เป็นจริงและมีแนวทางในการแปลงสภาพได้อย่างมีความชัดเจน อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมและยอมรับในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้นจนการบรรลุเป้าหมายสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

1.6 ในการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ภายใต้การเคลื่อนย้ายการให้บริการทางการศึกษาที่เป็นไปอย่างเสรี มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) สร้างความโดดเด่นชัดเจนทั้งมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพหลักสูตรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรการดำเนินการสู่ระบบการเทียบเคียงและหรือเข้าร่วมในการจัดระดับด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามหน่วยงานหรือองค์กรที่มีการดำเนินการเพื่อสร้างการยอมรับของมหาวิทยาลัยที่เป็นนานาชาติหรือสากลตามจุดเน้นที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัย อาทิ Global Impact SDG , U-Multirank, The Carnegie Foundation's Elective Classification for Community Engagement เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ให้มหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนาในองค์กรรวมตามจุดเน้นสอดคล้องไปทิศทางที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีความสามารถปรับตัวรวมถึงบัณฑิตได้รับการพัฒนาและเป็นที่พึงประสงค์ของสถานประกอบการภายใต้ความเป็นโลกาภิวัตน์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.7 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่เป็นองค์ประกอบในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยนั้น คือ ปัจจัยการเงิน เงินทุน และงบประมาณ เป็นปัจจัยหลักลำดับแรกของการบริหารงานมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรจัดสรรเงินงบประมาณ เงินทุน หรือจัดหาแหล่งทุนภายใต้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้

1.8 การแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกซึ่งส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอกชนไทยโดยผู้บริหารควรสร้างความตระหนัก สร้างการมีส่วนร่วม (Engagement) และการบรรลุผลสำเร็จ ผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) ของบุคลากรทุกระดับในการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อลดผลกระทบอันเกิดจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพ

1.9 ในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์พบว่ามีกระบวนการขั้นตอนที่ซับซ้อนเกี่ยวเนื่องในเชิงหลากหลายมิติ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถพิจารณาการรวมการดำเนินงานที่อยู่ในขั้นตอนของกระบวนการแปลงสภาพโดยใช้ฐานข้อมูลหรือระบบบริหารที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีอยู่แล้ว เพื่อความรวดเร็วโดยอาศัยความคล่องตัวของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อให้มีความง่าย กระชับต่อการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

2.1 ผู้บริหารควรสนับสนุนและมีส่วนร่วมให้กระบวนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การสนับสนุนในกระบวนการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาและสร้างความโดดเด่นมหาวิทยาลัยอย่างมีทิศทางอันเกิดจากจุดแข็งและความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

2.3 การให้ความสำคัญกับระบบบริหารจัดการข้อมูลของมหาวิทยาลัยทั้งภายในและการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก การบูรณาการข้อมูลจากทุกหน่วยงานที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายตามระดับการใช้งาน มีความสะดวก รวดเร็ว ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามจุดเน้นหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ตลอดจนนิสิต นักศึกษา และผู้รับบริการได้รับประโยชน์จากการบริการหรือการดูแลอย่างทั่วถึงและเป็นประสิทธิผล

2.4 การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยในการเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2.5 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อบ่มงู่มุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยครอบคลุมทุกพันธกิจทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษา มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. เนื่องจากผู้วิจัยค้นพบว่าตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน คือ จุดเน้นที่มหาวิทยาลัยจะมีความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายหรือ อาทิ การวิจัยระดับแนวหน้าของโลกมีเป้าหมายเพื่อพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่หรือปริญญาเอกหรือหลังปริญญาเอก กลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนและการร่วมมือกับภาคเอกชนและอุตสาหกรรมเพื่อสนับสนุนและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม กลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาชุมชนระดับท้องถิ่นและผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้ขับเคลื่อนพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลง กลุ่มการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและยกระดับวิชาชีพให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ จึงควรมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้เรียน บัณฑิต ชุมชน องค์กรและหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัย ในความเข้าใจถึงความสำคัญ โอกาสและผลกระทบในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น ๆ เพื่อศึกษามุมมอง แรงจูงใจและแนวทางในการมีส่วนร่วมทั้งด้านการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเป็นพันธมิตร การสนับสนุนด้านทรัพยากรและผลประโยชน์ที่ได้รับจากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ควรมีการศึกษาถึงกระบวนการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยแบ่งตามระดับขนาดของมหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยขนาดเล็ก มหาวิทยาลัยขนาดกลาง และมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพ ปัจจัยแห่งความสำเร็จและกระบวนการแปลงสภาพที่เหมาะสมกับขนาดของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพในการแปลงสภาพ องค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เชิงประเด็นต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน องค์กรและภาคส่วนอื่น ๆ ต่อไป

3. งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งเป็นประเภทหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนตามทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างมีเป้าหมาย ดังนั้น ควรมีการศึกษาถึงกระบวนการแปลงสภาพในสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เนื่องจากมีความแตกต่างกันทั้งในขนาด รูปแบบและการบริหารงาน ซึ่งมีผลต่อการดำเนินการและความสำเร็จในการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแต่ละสถาบันได้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน. (2550). *วิธีดำเนินการอนุรักษ์พลังงานในอาคาร*. กรุงเทพฯ: กระทรวงพลังงาน กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน.
- กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน. (2558). *แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 - 2579*. กรุงเทพฯ: กระทรวงพลังงาน กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน.
- กรมสามัญศึกษา. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ :กรมสามัญศึกษา.
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2563). *คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- กระทรวงศึกษาธิการ (2561). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561*. *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 135 ตอนพิเศษ 199 ง. ม.ป.ท.
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2554). *กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระยะ พ.ศ. 2554-2563 ของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2560). *การพัฒนาเข้าสู่เศรษฐกิจฐานดิจิทัลของประเทศไทย*. *รายงานเชิงลึก*. กรุงเทพฯ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา (2559). *พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2561, 20 พฤษภาคม). *มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตอบโจทย์การพัฒนาท้องถิ่นอย่างไร*. *หนังสือพิมพ์มติชน*. สืบค้นจาก https://www.matichon.co.th/education/news_950982.
- คณะอนุกรรมการจัดทำกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์และคุณลักษณะเฉพาะกลุ่ม. (2561). *กรอบการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์และคุณลักษณะเฉพาะกลุ่ม*. เอกสารประกอบการประชุมครั้งที่ 1/2561 (ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- เจตนา นาควัชร. *อุดมศึกษาในกระแสของความเปลี่ยนแปลง*. *วารสารอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัย*

ศิลปากร, 22(2), 41.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์: ระบบตลาด การจัดการสมัยใหม่ การมีส่วนร่วมของประชาชน และชุมชนนิยมการจัดการปกครอง*. กรุงเทพฯ: โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทศนา แคมมณี. (2545). *รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540) *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560, 8 พฤษภาคม). *ภาคบริการ...แรงขับเคลื่อนใหม่ของระบบเศรษฐกิจไทย?*. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/article28_04_58.pdf.

นพวรรณ บุญธรรม. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย*. ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นราธิป ศรีราม. (2554). *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการบริหารสาธารณะของท้องถิ่น Local Services Management หน่วยที่ 1-7*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพลุ เดชะรินทร์. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2548). *หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์.

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2546). *รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่* (รายงานการวิจัย). สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

มานิต ศุทธสกุล. (2546). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลง*. ในเอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการการตลาด. (พิมพ์ครั้งที่ 1). สาขาวิชาศิลปศาสตร มหาวิท ยาลั ยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มูลนิธิการศึกษาไทยเพื่ออนาคต. (2557). *7 สาเหตุที่แรงงานไทยมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ*. กรุงเทพฯ: สถาบันอนาคตไทยศึกษา.

มียากาวะ, ทาดาโอะ. (2550). *เศรษฐกิจเปิดตัน*. (คงศักดิ์ สันติพฤกษ์วงศ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : รู้แจ้ง.

ยุดา รักไทย. (2542). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง จากแนวคิด.....สู่วิธีปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์

เนื้ท.

- ราชกิจจานุเบกษา.(2562).พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา
- รัฐพงศ์ บุญญานุวัตร. (2561, 5 เมษายน). ทางรอด..ทางเลือก สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. สืบค้นจาก
https://www.matichon.co.th/education/news_787866.
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์.(2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ลักขมณ สมานสินธุ์. (2558). การนำเสนอแผนที่น่าสนใจสำหรับมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติสู่การเป็น
มหาวิทยาลัยระดับโลก. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
กรุงเทพฯ.
- วันชัย มีชาติ .(2548). การบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรีน.
- วิจิตรา ปัญญาชัย. (2543). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพสำหรับอาจารย์พยาบาล สังกัด
กระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ภาคปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 1).
กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิทวัส สัตยารักษ์. (2552).กลยุทธ์การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชน. (ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- วันชัย มีชาติ. (2544). พฤติกรรมการบริการองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: โครงการผลิตตำราและ
เอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีณรงค์ ชูนวน. (2542). การปรับเปลี่ยนองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ชุม
- สงัด อุทรานันท์. (2530). ทัศนคติหลักสูตร. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: มิตรสยาม.
- สายสุดา เตียเจริญ และ นพดล เจนอักษร. (2554). องค์ประกอบของการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย.วารสาร
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2(1), 13 – 24.
- สิริลักษณ์ เล่า. (2561, 5 เมษายน). วิฤติอุดมศึกษา “มหาวิทยาลัยแจ้ง” อเมริกาปิดแล้วกว่า 500 แห่ง.
สืบค้นจาก <https://workpointnews.com/2018/03/03/วิฤติอุดมศึกษา-มหาวิทยาลัย/>.
- สุบิน ยุระรัช, เชียง เกาซิด, สุรเดช แสงเพชร และไพบูลย์ สุขวิจิตร. (2554). ความพร้อมในการพัฒนา
บัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.
วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 17(2), 1-15.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช.(2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ

จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

สุเมธ แยมน์. (2559, 15 กันยายน). จากนโยบายสู่แผนอุดมศึกษา 15 ปี ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2560 – 2574. เอกสารประกอบการประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการประชุมการมอบนโยบายการปฏิรูปการศึกษาให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา. สืบค้นจาก

<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46356&Key=news20>

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559, 15 กันยายน). แนวคิดเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0. สืบค้นจาก http://www.industry.go.th/ict/index.php?option=com_k2&view=item&id330.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.(2542). แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : สำนักงานโครงการปฏิรูปอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550ก, 1 กันยายน). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th/users/he-commission/doc/law/law%20edu%20%202542.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550ข, 1 กันยายน). พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พ.ศ.2546 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550. สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th/users/he-commission/doc/law/private50.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552, 1 กันยายน). มหาวิทยาลัยกับความรับผิดชอบต่อสังคม (University Social Responsibility: USR). สืบค้นจาก <http://22WWW.mua.go.thdata pt2data summate 522Retreat 4.pdf>.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกบล็อก.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2554). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2554, 20 กันยายน). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554. สืบค้นจาก

http://www.mua.go.th/users/bhes/front_home/Announcement/44.pdf

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

- ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557. นนทบุรี: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2559, 2 กันยายน). รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดประจำปี
2559. สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th/>.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561, 20 กันยายน) ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง
มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561. สืบค้นจาก
[http://www.mua.go.th/users/bhes/bhes2/ST-
Curr/Standard%20of%20Higher%20Education-2018.PDF](http://www.mua.go.th/users/bhes/bhes2/ST-Curr/Standard%20of%20Higher%20Education-2018.PDF).
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580.
กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.). (2560, 2
เมษายน). กระทรวงวิทย์ฯ จับมือแบ็บสัน-ม.กรุงเทพ เร่งสร้างศักยภาพมหาลัยทั่วประเทศ สว
ทน. ได้ไต่ป็น 30,000 นักศึกษา มุ่งสู่ผู้ประกอบการ ตอบสนองแรงงานยุค 4.0 พร้อมเร่งพัฒนา
อาจารย์ จัดการเรียนการสอนเอื้อ เชื้อขับเคลื่อนประเทศได้. สืบค้นจาก
http://www.sti.or.th/sti/news-detail.php?news_type=1&news_id=192&
- สำนักงานคณะกรรมการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2553).
คู่มือการประกันคุณภาพภายนอกกรอบมาตรฐานระดับอุดมศึกษาฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการรับเรื่องมาตรฐานและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา (องค์การ
มหาชน).
- สำนักงานคณะกรรมการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). (2558). ผล
การประเมินคุณภาพภายนอก. สืบค้นจาก <http://www.onesqa.or.th/th/index.php>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561, 2 เมษายน). ร่างกรอบ
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579). สืบค้นจาก
[http://www.nesdb.go.th/download/document/ร่างยุทธศาสตร์ชาติ%20ระยะ%
2020%20ปี%20\(พ.ศ2560%20-%202579\).pdf](http://www.nesdb.go.th/download/document/ร่างยุทธศาสตร์ชาติ%20ระยะ%202020%20ปี%20(พ.ศ2560%20-%202579).pdf)
- สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.(2562). เภณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2563-2564. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
ตะวันออก จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากลพ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ:
บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559).
กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560, 12 มกราคม). แนวโน้มบริหารอุดมศึกษาไทยใน 5 ปี

ข้างหน้า. สืบค้นจาก <http://www.taa.or.th/index.php>.

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ.(2562).นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2570. กรุงเทพฯ: กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

สำนักมาตรฐานและประเมินอุดมศึกษา. (2553). *มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.(2558). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำราญ บุญเจริญ. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ ค.ด.). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

เสาวภา เมืองแก่น. (2560). *ต้นแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย*. (ดุชนิพนธ์ระดับปริญญาเอก).บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.

โสภณ ปิยชาติ (2560). *รูปแบบกลยุทธ์การตลาดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทางการตลาดมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. (ดุชนิพนธ์ระดับปริญญาเอก).บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, กาญจนบุรี.

อักรินทร์ เตชไกรชนะ.(2560, 28 สิงหาคม). *การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาไทย*. สืบค้นจาก <http://www.goloknow.org/posts/285169>.

อรุณ ขยันหา.(2557). *ความเป็นประชาคมอาเซียนกับการอุดมศึกษาของไทย*. *วารสารร่มพญักษ์* 32 (3).

อรุณี ม่วงน้อยเจริญ. (2548). *บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทใหม่ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 “บทวิเคราะห์แนวคิด และข้อคิดเห็น”*. *วารสารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 13(1), 5-8.

อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง. (2560). *ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ*. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

อริสรา บุญรัตน์. (2557). *แนวทางการพัฒนาภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. (ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สงขลา.

อุดม คชินทร. (2561, 24 กุมภาพันธ์). *แนวคิดและนโยบายด้านการอุดมศึกษา*.สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th/websm/2018/1/60-01-04.pdf>.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School – based Management*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกชัย บุญยาพิชฐาน. (2553). *คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ภาษาอังกฤษ

- Aaker, D. A. & McLoughlin, D. (2007). *Strategic Market Management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Aaker, D.A. & Shansby, J.G. (1982). *Positioning your Product*. Business Horizons: n.p.
- Abraham, Stanley C. (2006). *Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success*. California: Thomson South West.
- Ackerman, L. S. (1982). Transition management: An in-depth look at managing complex change. *Organizational Dynamics*, 82(1), 46–66.
- Anderson, D. & Ackerman Anderson, L.A. (2001). *Beyond Change Management*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Anderson, D. & Anderson, L.A. (2001). *Beyond Change Management*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Anderson, R. S., and Anderson, S. P. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. San Francisco: Pfeiffer.
- Alandjani, Gasim & Pervez, Shahbaz & Rehman, Shafiq. (2018). ROLE OF INTERNET OF THINGS (IOT) IN HIGHER EDUCATION.in Proceedings of ADVED 2018- 4th International Conference on Advances in Education and Social Sciences, 2018.
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. London: SAGE Publications Ltd.
- Altbach, P., & C. Levy, D. (2005). *Private Higher Education: A Global Revolution*. n.p.
- Arnott, D.C. (1993). *Positioning: redefining the concept*. (Research Paper). Warwick Business School, Warwick.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Sorensen, C. (2010). *Introduction to research in education*. (8th ed.). California: Thomson Wadsworth.
- Armenakis, Achilles, Harris, Stanley & Mossholder, Kevin. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, 681-704. doi: 10.1177/001872679304600601.
- Ashoka U. (2008, January 19). *The University of Northampton Change maker Campus*. Retrieved form <http://ashokau.org/programs/changemakercampus/the->

[university-of-northhampton/](http://www.university-of-northhampton/).

- Asonitou, Sofia. (2015). Employability Skills in Higher Education and the Case of Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.1202.
- Australian Universities Community Engagement Alliance (AUCEA). (2016, 2 September). *Universities and community engagement: Position paper 2008–2010*. Retrieved from http://admin.sun.ac.za/ci/resources/AUCEA_universities_CE.pdf Australian Universities Community Engagement.
- Backer, T. E. (1995). *Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer*. In T. E. Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.), *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer* (pp. 21-41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
- Baisya, R.K. (2010). *Winning strategies for business*. New Delhi: Chaman Enterprises.
- Baldrige Performance Excellence Program. (2019). *2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Education): Proven Leadership and Management Practices for High Performance*. Gaithersburg, MD; U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.
- Bakhtiari, Sadegh. (2011). *Globalization and Education: Challenges and Opportunities*. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*. 5. doi:10.19030/iber.v5i2.3461.
- Baker, M., J. Creedy & J. Johnson. (1996). *Financing and Effects of Internationalization in Higher Education: an Australian Study*. Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs (DEETYA): Canberra.
- Bano, Yasmeen & Shanmugam, Vasantha. (2020). *Review on Strategies for Bridging the Employability Skill Gap in Higher Education*. n.d.
- Barney, J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beckhard, R. F., & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing complex change*. MA: Addison Wesley Publishing Company.
- Benson, Robyn., Heagney, Margaret., Hewitt, Lesley., Crosling, Glenda & Devos, Anita.

- (2013). *Managing and Supporting Student Diversity in Higher Education: A Casebook*. n.d.
- Black J.S., & Porter W.L. (2000). *Management Meeting New challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Blankson, C. & Kalafatis, S.P. (1999), "Issues and challenges in the positioning of service brands: a review". *Journal of Product & Brand Management*, 8 (2), 106-108.
- Blankson, C. & Kalafatis, S. P. (2007). Positioning strategies of international and multicultural-oriented service brands. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 435-450. doi:10.1108/08876040710818921
- Bloom, B.S. & others. (1971). *Handbook on formative and summative evaluation of student learning*. New York: McGraw-Hill.
- Bourn, Douglas. (2018). *Understanding Global Skills for 21st Century Professions*. n.d. doi:10.1007/978-3-319-97655-6.
- Bright, D. S., & Cameron, K. (2010). *Positive Organization Change*. In *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. San Francisco: Pfeiffer.
- British Council. (2018). *The shape of global higher education: understanding the ASEAN Volume 3*. International Higher Education.
- Burke, W. W. (2008). *Organizational change: Theory and practice*. (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. doi:10.1177/014920639201800306.
- Burnes, B. (2014). *Managing Change*. (6th ed.). Harlow: Pearson.
- Burnet, Deirdre & Smith, Kevyn. (2000). Lifelong Learning: Bridging the Gap between Higher Education and Employers' Needs: The UK Prospects Programme — A Case Study. *Industry and Higher Education*, 14, 347-350. doi:10.5367/0000000001 01295255.
- Buys, N., & Bursnall, S. (2007). Establishing university–community partnerships: Processes and benefits. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(1), 73–86. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. doi:10.1177/014920639201800306
- Camilleri, A., Delplace, S., Frankowicz, M., Hudak, R. & Tannhäuser, A. (2013). *Profile of*

- Professional Higher Education in Europe*. Brussels: (HAPHE) Knowledge Innovation Centre (Malta).
- Camilleri, A., Delplace, S., Frankowicz, M., Hudak, R. & Tannhäuser, A. (2014). *Professional Higher Education in Europe Characteristics, Practice examples and National differences*. Brussels: (HAPHE) Knowledge Innovation Centre (Malta).
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. (2012). *Carnegie Classification Description*. Retrieved from http://classifications.carnegiefoundation.org/descriptions/community_engagement.php
- Carnegie Foundation. (2013). *Classification description: Community engagement elective Classification*. Retrieved from http://classifications.carnegiefoundation.org/descriptions/community_engagement.php
- Carnegie Foundation for the Advancement of teaching (Carnegie Foundation) (CFAT) (2018), *A Classification of Institution of Higher Education*. NY: Princeton.
- Carlos Martins Carvalho. (2017, December 15). *University Rankings: Food for thought*. Retrieved from <http://ep.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/65/university-rankings-food-for-tought.pdf>.
- Catherine Paradeise & Jean-Claude Thoenig. (2013). Academic Institutions in Search of Quality: Local Orders and Global Standards. *Organization Studies, SAGE Publications*, 34 (2), 189-218.
- Certo, S. C. (1997). *Modern Management*. (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Certo, Samuel C., & Peter J. Paul. (1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. New York: McGraw-Hill.
- Clark, B. R. (1998a). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education*. Oxford, UK: IAU Press.
- Clark, B. R. (1998b). The entrepreneurial university: Demand and response. *Tertiary Education & Management*, 4(1), 5-16. doi:10.1080/13583883.1998.9966941
- Clark, B. R. (2004a). Delineating the character of the entrepreneurial university. *Higher Education Policy*, 17(4), 355-370. doi: 10.1057/palgrave.hep.8300062

- Clark, B. R. (2004b). *Sustaining change in universities*. UK: McGraw-Hill Education.
- Cristobal Cobo (2013) Skills for innovation: envisioning an education that prepares for the changing world, *The Curriculum Journal*, 24:1, 67-85, doi: 10.1080/09585176.2012.744330
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. (8th ed.) Ohio: SOUTH-WESYERN.
- Combe M. (2014a). *Change Readiness: Focusing Change Management Where It Counts*. PA: Project Management Institute.
- Combe M. (2014b). *Change Agility: Readiness for Strategy Implementation*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Collet, Chris & Hine, Damian & Plessis, Karen. (2015). Employability skills: Perspectives from a knowledge-intensive industry. *Education + Training*. doi:57. 10.1108/ET-07-2014-0076.
- Crebert, Gay & Bates, Merrelyn & Bell, Barry & Patrick, Carol-joy & Cragolini, Vanda. (2004). Developing generic skills at university, during work placement and in employment: Graduates' perceptions. *High Educ Res Dev*, 24. doi:10.1080 /0729436042000206636.
- Cummings, Thomas & Worley, Christopher. (2015). *Organization Development & Change*. (10th ed.) MA: Cengage Learning.
- Dale, R. & Robertson, S. (2013) Toward a 'critical cultural political economy' account of the globalizing of education (under review with *Globalization, Societies and Education*. n.d.
- David, Fred R. (2007). *Strategic management*. (11th ed.) New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- David, Fred R. & David, Forest R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. (16th ed.) MA: Pearson.
- David J. & Dennis A. Trinkle. (2011). *The Changing Landscape of Higher Education*. [Brochure]., (n.p.)
- Dahlgaard, Jens J. & Dahlgaard-Park, S. M. (1999). "Core Value and Core Competence Deployment – a Pre-condition for achieving Business Excellence", *International Conference on TQM and Human Factors, Linköping University, Sweden*. n.d.
- Dahlgaard, Jens J. & Dahlgaard-Park, S. M. (2001), "LEAN PRODUCTION, SIX SIGMA

- QUALITY, TQM and COMPANY CULTURE - a Critical Review*", Shanghai Quality Conference, Shanghai, China. n.d.
- Dahlgaard, Jens J. & Dahlgaard-Park, S. M. (2003), "The "4P" Quality Strategy for Breakthrough and Sustainable Development", the 7th QMOD Conference, Monterrey, Mexico. n.d.
- Dahlgaard-Park, S. M. (1999), "The evolution patterns of quality movement". *Total Quality management*, 10 (4&5), 473-480.
- Denman, Brian. (2009). What is a University in the 21st Century? *Higher Education Management and Policy*. doi:17. 8-8. 10.1787/hemp-v17-art8-en.
- Deming, W.E. (1993). *New Economics, Center for Adv. Engineering Study*. Cambridge, MA.
- Dess, G., & Alex Miller. (1993). *Strategic management*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Dibb, S. & Simkin, L. (1993). "The strength of branding and positioning in services", *International Journal of Service Industry Management*, 4 (1), 25-35.
- Douglas E. Mitchell & Selin Yildiz Nielsen. (2012). Internationalization and Globalization in Higher Education, Globalization - Education and Management Agendas, Hector Cuadra-Montiel, *Intech Open*, DOI: 10.5772/48702. Available from: <https://www.intechopen.com/books/globalization-education-and-management-agendas/internationalization-and-globalization-in-higher-education>
- Dutta, S., & Manzoni, J. F. (1999). *Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement*. London: McGraw-Hill
- Driscoll, A. (2008). Carnegie's community engagement classification: Intentions and designs. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 40(1), 38-41. Retrieved from <http://www.carnegiefoundation.org/sites/default/files/elibrary/Driscoll.pdf>
- Ebert, L. (PHEExcel). (2015). *Principles and Guidelines for Assessing and Recognizing PHE Excellence (Brussels, EURASHE)*. Retrieved from http://files.eurashe.eu/library/qualityhe/PHEExcel_Principles-and-Guidelines-for-Assessing-and-Recognising-PHEExcellence_2015.pdf
- Eby, Lillian & Adams, Danielle & Russell, Joyce & Gaby, Stephen. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions

- to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53, 419-442. doi: 10.1177/0018726700533006.
- Eby, C., Adams, D., & Russell, J. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- EC/OECD. (2017, December 15). A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. Retrieved from <http://www.oecd.org/site/cfecpr/ECOECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>
- Edosomwan, J. A. (1996). *Organizational Transformation and Process Reengineering*. Del Ray Beach: St. Lucie Press.
- Eisner, E. (1976). Educational connoisseurship and criticism: Their form and functions in education evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 39(2), 192 – 193.
- Enquist, Bo & Johnson, Mikael & Rönnbäck, Åsa. (2015). The paradigm shift to Business Excellence 2.0. *International Journal of Quality and Service Sciences*. doi:7. 10.1108/IJQSS-03-2015-0032.
- Erdal, M. (2001). Üniversite tanıtım tekniklerinde web sitelerinin yeri ve istanbul üniversitesi uygulaması. *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 99-113
- Etzkowitz, H. (2002). *The Rise of the Entrepreneurial University*, Science Policy Institute, State University of New York. n.d.
- Etzkowitz, H. (2004). The Evolution of the Entrepreneurial University. *International Journal of Technology and Globalization*, 1:1, 64-77.
- Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the Entrepreneurial University. *Social Science Information*, 52(3), 486-511.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Etzkowitz, H., Ranga, M., Brenner, M., Guarany, L., Maculan, A-M., & Kneller, R. (2008). Pathways to the Entrepreneurial University: Towards a Global Convergence. *Science and Public Policy*, 35(9): 681–695. Retrieved from [http://dx.doi.org/ 10.3152/030234208X389701](http://dx.doi.org/10.3152/030234208X389701).

- Etzkowitz, Henry, Andrew Webster, Christine Gebhardt, et al. (2000). "The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm." *Research Policy*, 29, 313-330.
- European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). (2010). *A University Benchmarking Handbook - Benchmarking in European Higher Education*, Belgium: Brussels. n.d.
- Fathali M. (2017). *Positioning Theory*. In: Moghaddam FM, editor. *The SAGE Encyclopedia of Political Behavior*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Banas, S., Davidson, C.I., Hoshikoshi, A., Mishra, Ostwald, M. (2008) "An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9 (3), 295-316. doi: <https://doi.org/10.1108/14676370810885907>.
- Field, John & Canning, Roy. (2014). *Lifelong learning and employers: Reskilling older workers*. doi:10.4337/9780857933911.00049.
- Filip De Fruyt, Bart Wille & Oliver P. John (2015). Employability in the 21st Century: Complex (Interactive) Problem Solving and Other Essential Skills. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 276-281. doi:10.1017/iop.2015.33
- Fiona Tolmie (2005) *The HEFCE guide to strategic planning: the need for a new approach, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 9 (4), 110-114, DOI: 10.1080/13603100500357332.
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (1998). *Changing the Game: Organizational Transformations of the First, Second, and Third Kinds*. New York: Oxford University Press.
- Friga, Paul & Bettis, Richard & Sullivan, Robert. (2003). Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century. *Academy of Management Learning & Education*. 2. doi:10.5465/AMLE.2003.10932123.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.
- French, W., C.H. Bell, & R.A. Zawacki. (2005). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. (6th ed.). McGraw-Hill,
- French, W. L., & Bell, Jr. (1990). *Organization Development: Behavioral Science*

- Interventions for Organization Improvement*. (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fred R. David (2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson Education, New Delhi. Frey, C.B., & M. Osborne (2013), "The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?", *Oxford Martin Programme on Technology and Innovation Working Paper*. n.d.
- Frost & Sullivan. (2017, October 14). *Top 20 Global Mega Trends and Their Impact on Business, Cultures and Society*. Retrieved from <https://www.investinbsr.com/.../Iain-Jawad-IPA-Forum-2014-Presentation.pdf>.
- Fumasoli, T. (2015) "Multi-level governance in higher education", in Huisman, J., de Boer, H., Dill, D., Souto-Otero, M. *Handbook of Higher Education Policy and Governance*, Palgrave Macmillan, 76-94.
- Fumasoli, T. & Huisman, J. (2013), "Strategic agency and system diversity: conceptualizing institutional positioning in higher education", *Minerva*, 51 (2), 155-169.
- Fumasoli, T. & Lepori, B. (2011), "Patterns of strategies in Swiss higher education institutions", *Higher Education*, 61 (2), 157-178.
- Fumasoli, T., & Stensaker, B. (2013) *Organizational Studies in Higher Education: a reflection on historical themes and prospective trends*. *Higher Education Policy*, 26, 479-496.
- Furco, A. (2010). *The Engaged Campus: Toward a Comprehensive Approach to Public Engagement*, 58.
- Gerecke, U. & Wagner, Bernardo. (2007). The Challenges and Benefits of Using Robots in Higher Education. *Intelligent Automation & Soft Computing*, 13, 29-43. doi:10.1080/10798587.2007.10642948.
- Gibbs, P. (2008). *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. Buckingham: Open University Press.
- Gibb, A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2012, 3.
- Gibb, A. A., Haskins, G., Hannon, P. D. & Robertson, I. (2012). *Leading the Entrepreneurial*

- University. Published by the National Centre for Entrepreneurship in Education, UK.
- Gliem, J. & Gliem, R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Paper presented at the 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education, the Ohio State University, Columbus, Ohio.* Retrieved from <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem+&+Gliem.pdf?sequence=1>.
- Goodman, P.S., & Rousseau. D.M. (2004). "Organizational Change that Produces Results: The Linkage Approach." *Academy of Management Executive* 18(3): 7-20.
- Goodstein, Leonard D., Timothy M., Noaln, & Pfeiffer J. William. (1993). *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Replay Works.* California: P Feiffer Company.
- Govender, Cookie & Wait, Marius. (2017). Work integrated learning benefits for student career prospects - mixed mode analysis. *South African Journal of Higher Education.* 31. doi:10.20853/31-5-609.
- Green, R.M. & Donovan, A. (2010). The Methods of Business Ethics." In the Oxford Handbook of Business Ethics, 21-28. Edited by George G. Brenkert and Tom L. Beauchamp. New York: Oxford University Press. Guerrero, M., & Urbano, D. (2010). "The development of an entrepreneurial university". *The Journal of Technology Transfer.* Online first: doi: 10.1007/s10961-010-9171-x.
- Greeff, G., & Ghoshal, R. (2004). *Practical E-manufacturing and supply chain management.* n.d.
- Greiff, Samuel., Niepel, Christoph & Wüstenberg, Sascha. (2015). 21st century skills: International advancements and recent developments. *Thinking Skills and Creativity.* doi:18. 10.1016/j.tsc.2015.04.007.
- Guerrero, M. & Urbano, D. (2010). The development of an entrepreneurial university. *Journal of Technology Transfer,* 37(1), 43-74.
- Hamilton, M. T. (2009). *Exploring intervention to the regional institution for innovation: technology-based economic development, Doctoral thesis, Carnegie Mellon*

University. n.d.

- Hannon, D. P. (2013). Why is the Entrepreneurial University Important? *Journal of Innovation Management*, 1(2), 10-17.
- Haque, B. & Pawar, K.S. (2003). "Organizational analysis: A process-based model for concurrent engineering environments", *Business Process Management Journal*, 9(4), 490-526. doi: <https://doi.org/10.1108/14637150310484535>.
- Harrison, L. J. (2009). Strategic positioning in the higher education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(1), 103-111.
- Harsha, P. P., & Shah, S. (2011). Creating brand value of higher education institution. *IJMT*, 19(2), 152-158.
- Harold M. Schroede. (2017). *Organizational Transformation Drivers of Change*. SC: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hayward, F. M., Ncayiyana D. J. & Johnson, J. E. (2003). *Strategic Planning; A Guide for Higher Education Institution*.
- Hayward, Fred & Ncayiyana, Daniel & Johnson, Jacqueline. (2003). *A Guide to strategic planning for African higher education institutions*. Retrieved from [http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=019119/\(100\)](http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=019119/(100)).
- Hazelkorn, Ellen. (2009). Rankings and the battle for world-class excellence: Institutional strategies and policy choices. *Higher Education Management and Policy*, 21, 4-4.
- He, Y., & Liang, L. (2019). Application of Robotics in Higher Education in Industry 4.0 Era. *Universal Journal of Educational Research*, 7, 1612-1622.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., & Slocum, J.W. (2005). *Management. A competency-based approach*. Australia: Thomson South-Western.
- Hess, David & Collins, Brandi. (2018). Climate Change and Higher Education: Assessing Factors that Affect Curriculum Requirements. *Journal of Cleaner Production*, 170. doi:1451-1458. 10.1016/j.jclepro.2017.09.215.
- Heyes, J. (2010). *The Theory and Practice of Change Management*. (3rd ed.). Palgrave Macmillan. New York.
- Higher Education Funding Council for England, (HEFCE). (2000). *Strategic planning in*

- higher education: a guide for heads of institutions, senior managers, and members of governing bodies.* England: HEFCE.
- Hill, C., W.L. & Jones, G.R. (1998). *Strategic management: An integrated approach.* Boston, Mass: Houghton Mifflin.
- Hill, Charles, Schilling, Melissa & Jones, Gareth. (2016). *Strategic Management: An Integrated Approach.* (12th ed.). MA: Cengage Publishers.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2003). *Strategic management: Competitiveness and globalization.* (5th ed.). N.P.: Thomson South-Western.
- Holt, Daniel & Armenakis, Achilles & Feild, Hubert & Harris, Stanley. (2007). Readiness for Organizational Change the Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255. doi:10.1177/0021886306295295.
- Holtzman, Diane & Kraft, Ellen. (2011). Skills Needed in the 21st Century Workplace: A Comparison of Feedback from *Undergraduate Business Alumni and Employers with a National Study.*
- Ivy, J. (2001), "Higher education institution image: a correspondence analysis approach", *International Journal of Educational Management*, 15 (6), 276-282.
- Javalgi, R., Joseph, B.W. and Gombeski, W.R. Jr. (1995), "Positioning your service to target key buying influences: the case of referring physicians and hospitals", *Journal of Services Marketing*, 9 (5), 42-52.
- Jennett, P., Yeo, M., Pauls, M., & Jennifer Graham, J. (2003). Organizational readiness for telemedicine: implications for success and failure. *Journal of Telemedicine and Telecare*, 9(Supplement 2), 27–30. doi:10.1258/135763303322596183
- Jeffrey A. Miles. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader.* NY: John Wiley & Sons.
- Jeroen Barteise & Frans Van Vaght. (2007). Institutional Profiles: Towards a Typology of Higher Education Institutions in Europe. *IAU Horizons*, 13(May), 9-11.
- John A. Pearce II & Richard B. Robinson. Jr. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control.* McGraw-Hill.
- Johanna Vuori. (2015). Making sense of institutional positioning in Finnish higher

- education. *Tertiary Education and Management*, 21(4), 136-327.
- Johanna Vuori. (2016). Towards Strategic Actor hood? The Execution of Institutional Positioning Strategies at Finnish Universities of Applied Sciences. *Higher Education Quarterly*, 70(4), 400-418.
- John Daniel. (2016). Massive Open Online Courses: what will be their legacy? *FEMS Microbiology Letters*, 363 (8). Retrieved from <https://doi.org/10.1093/femsle/fnw055>.
- Jones, Charlie & Pimdee, Paitoon. (2017). Innovative ideas: Thailand 4.0 and the fourth industrial revolution. *Asian International Journal of Social Sciences*, 17, 4-35. doi 10.29139/aijss.20170101.
- Jones, G.R. (2013). *Organizational theory Design, and Change*. (7th Ed.). England: Pearson Education Limited.
- Joseph, H., Andrew, B. & Marcia, M. (2017). Climate Change and the Canadian Higher Education System: *An Institutional Policy Analysis Canadian Journal of Higher Education.*, 47 (1), 1 – 26.
- Julia Balogun, Veronica Hope Hailey. (2004). *Exploring Strategic Change*. Prentice Hall/Financial Times.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. The Free Press, New York.
- Kalafatis, S., Tsogas, M. & Blankson, C. (2000). "Positioning strategies in business markets", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (6), 416-37.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Karapetrovic, S. Rajamani, D. & Willborn, W. (1998). Quality assurance in engineering education: Comparison of accreditation schemes and ISO 9000. *European Journal of Engineering Education*. 23(2), 199-212.
- Karen S. Whelan-Berry & Karen A. Somerville. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis, *Journal of Change Management*, doi:10:2, 175-193, DOI: 10.1080/14697011003795651.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research methodology, and measurement: An international handbook*. Oxford, England: Pergamon Press.
- Keeves, P. J. (1997). *Educational Research Methodology and Measurement: An*

International Handbook. Oxford, England: Pergamon Press.

- Kemp, S., Madden, G., & Simpson, M. (1998). Emerging Australian education markets: A discrete choice model of Taiwanese and Indonesian student intended study destination. *Education Economics*, 6(2), 159-169.
doi:10.1080/09645299800000013.
- Kiley, K. (2018, May 15). News Report on Challenges Facing Research Universities. Retrieved from <https://www.insidehighered.com/quicktakes/2012/06/29/new-report-challenges-facing-research-universities>.
- King, B.G., Felin, T. & Whetten, D.A. (2009). "Comparative organizational analysis: An introduction", King, B.G., Felin, T. & Whetten, D.A. (Ed.) *Studying Differences between Organizations: Comparative Approaches to Organizational Research* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 26), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 3-19. doi: [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2009\)0000026002](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2009)0000026002)
- Klemencic, M., & Fried, J. (2007). *Demographic Challenges and the future of the Higher Education*. n.d.
- Knowles, A. (1970). *Handbook of College and University Administration*. New York: McGraw-Hill Book.
- Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education Andragogy versus pedagogy*. New York New York Association Press.
- Kolenick, P. (2018). Adult education in the post-Secondary context: Sustainability in the 21st century. *Alberta Journal of Educational Research*, 64, 208-213.
- Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2014). *Marketing management: Global*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic Planning for Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 52, 470-489.
- Kotter, John P. & Cohen, Dan S. (2002). *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Kotter, John & Cohen, Dan. (2004). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How*

- People Change Their Organizations. *Performance Improvement*. doi:43.10.1002/pfi. 4140430712..
- Kubler, J. & Sayers, N. (2010). *Higher Education Futures: Key Themes for Leadership and Management, Leadership Foundation for Higher Education, Series 2, publication 4.1*. London: LFHE
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
doi:10.1108/01409170610683851.
- Latchem, Colin & Hanna, Donald. (2003). *Leadership for 21st Century Learning: Global Perspectives from Educational Innovators*. Retrieved from [http://lst-iiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=016011/\(100\)](http://lst-iiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=016011/(100)). 36.
10.1016/S0024-6301(03) 00079-7.
- Lewison, Dale & Hawes, Jon. (2007). Student Target Marketing Strategies for Universities. *Journal of College Admission*. 196.
- Lippitt, R, Watson, J, Westley, B, Spalding, WB (1958) *The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques*. New York: Harcourt Brace.
- Lippitt, G. (1973). *Visualizing Change: Model Building and the Change Process*. La Jolla. CA: University Associates.
- Lazzeretti, L., & Tavoletti, E. (2005). Higher education excellence and local economic development: The case of the entrepreneurial university of Twente. *European Planning Studies*, 13(3), 475–493.
- Lewin, K (1947) Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations*, 1(1): 5–41.
- Livingston, R. E. (2006). *Evaluation and Termination Phase. In the NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices and Perspectives*. San Francisco: NTL Institute.
- Louis, K. S. (1992). *Organization Change. In Encyclopedia of Educational Research*. (6th ed.). M. C. Alkin (Ed). New York: Mcmillan.
- Lowry, James R. & Owens, B. D. (2001). Developing a Positioning Strategy for a University. *Services Marketing Quarterly*, 22:4, 27-42. doi: 10.1300/J396v22n04_03.

- MacKay, D. & Easley, R. (1996). "International differences in product perception: a product map analysis", *International Marketing Review*, 13 (2), 54-62.
- Mahat, M. & Goedegebuure, L. (2016). "Strategic Positioning in Higher Education: Reshaping Perspectives", *Theory and Method in Higher Education Research*, 2, 223-244
- Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1994). *The Reengineering Handbook*. New York: AMACOM.
- Marmar Mukhopadhyay. (2016). *Quality Management in Higher Education*. Thousand Oaks: SAGE.
- Marginson, S. & M. van der Wende. (2007). "Globalization and Higher Education", *OECD Education Working Papers*, 8, OECD Publishing, Paris, Retrieved from <https://doi.org/10.1787/173831738240>.
- Maria Racionero. & Susanne Warning. (2009). The Economic Analysis of Universities: Strategic Groups and Positioning. *Agenda*, 16, 83-87.
- Martinez, M. & Wolverson, M. (2009). Analyzing Higher Education as an Industry. *Innovative Strategy Making in Higher Education*, 45-62.
- McGoldrick, P. & Ho, S. (1992). "International positioning – Japanese department stores in Hong Kong", *European Journal of Marketing*, 26 (Nos 8/9), 61-73.
- McGunagle, Doreen & Zizka, Laura. (2020). Employability skills for 21st-century STEM students: the employers' perspective. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. ahead-of-print. doi:10.1108/HESWBL-10-2019-0148.
- McLean, G. N. (2006). *Organization Development: Principles Process and Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Medvedeva, Tatyana. (2015). University Education: The Challenges of 21st Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 422-426. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.12.547.
- Merriam, Sharan. (2008). Adult Learning Theory for the Twenty-First Century. *New Directions for Adult and Continuing Education*. 2008, 93 - 98. doi:10.1002/ace.309.
- Mihai Niculescu. (2006). "Strategic positioning in Romanian higher education", *Journal of Organizational Change Management*, 19 (6), 725-737.

doi: <https://doi.org/10.1108/09534810610708378>

- Mintzberg, Henry. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press, 1989.
- Mohan, Mohan & Sarfraz, Isra & Hewege, Chandana & Rajendran, Diana. (2018). An exploration of global employability skills: a systematic research review. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9, 63. doi:10.1504/IJWOE.2018.10012435.
- Neis, Dyogo & Pereira, Maurício & Maccari, Emerson. (2017). *Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities*. *Brazilian Business Review*. doi:14. 479-492. 10.15728/bbr.2017.14.5.2.
- Neufeldt, Victoria & David B. Guralnik. (1988). *Webster's New World Dictionary of American English*. New York: Simon and Schuster.
- Nickel, Sigrun. (2011). Strategic Management in Higher Education Institutions – Approaches, Processes and Tools. 1.
- Ornellas, Adriana. (2018). Defining a taxonomy of employability skills for 21st-century higher education graduates. doi:10.4995/HEAD18.2018.8197.
- Organization for Economic Cooperation and Development: OECD. (1992). *Technology and the economy: The key relationship*. Paris: OECD.
- Organization for Economic Cooperation and Development: OECD. (2007). *Higher Education and Regions: Globally Competitive, Locally Engaged*. Paris: OECD Publishing.
- Organization for Economic Cooperation and Development: OECD. (2013). "A global world", in *Trends Shaping Education 2013*, OECD Publishing, Paris.
doi: http://dx.doi.org/10.1787/trends_edu-2013-4-en
- Organization for Economic Cooperation and Development: OECD (2016). *New Forms of Work in the Digital Economy, Technical Report prepared for the 2016. Ministerial Meeting on the Digital Economy*: OECD Publishing, Paris.
- Palmer, I., Dunford, R. & Akin G. (2009). *Managing Organization Change: A Multiple Perspectives Approach*. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Parmenter, David. (1996). *Key Performance Indicators: Developing Implementing and*

Using Winning KPIs. New York: Wiley Publishers.

- Pedron, Zaira. (2018). *THE SKILLS REVOLUTION OF THE 21ST CENTURY: IT'S TIME TO RE-CALIBRATE*, 1, 20-28.
- Pee, Lg & Kankanhalli, Atreyi. (2008). Understanding the drivers, enablers, and performance of knowledge management in public organizations. *ACM International Conference Proceeding Series*, 351, 439-466. doi:10.1145/ 1509096.1509188.
- Pfiffner, J. M., & Sherwood, F. P. (1960). *Administrative Organization*. NJ: Prentice-Hall.
- PMI. (2014). *Change Readiness: Focusing Change Management Where It Counts*. Newtown Square. PA: Project Management Institute.
- Popenici, Stefan A. D., & Sharon Kerr. (2017). "Exploring the Impact of Artificial Intelligence on Teaching and Learning in Higher Education." *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*. 12(1), 22.
- Preece, Julia. (2014). Global perspectives on higher education and lifelong learning. *International Review of Education*, 60, 159-161. doi:10.1007/s11159-013-9395-8.
- Prosci (2020). *Five Levers of Change Management*. n.d.
- Puncreobutr, V. (2017). The policy drive of Thailand 4.0. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(1), 91-102.
- PWC. (2017, October 14). *Megatrends*. Retrieved from <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends.html>
- Quacquarelli Symonds (QS). (2018, July 18). *How Robots Could Affect the Future of Higher Education*. Retrieved from <http://www.qs.com/how-robots-affect-future-of-higher-education/>.
- Radziwill, Nicole & Wingate, Lory. (2010). Using the Baldrige Criteria for Observatory Strategic and Operations Planning. *Proc SPIE*. doi:10.1117/12.858014.
- Rauhvargers Andrejs. (2013). *Global University Rankings and Their Impact Report-II*. European University Association. n.d.
- Rahul Choudaha. (2017, October 14). *Three megatrends shaping the future of international student mobility*. Retrieved from http://aiec.idp.com/uploads/pdf/PDFs%20AIEC%202016/AIEC2016_15B_1191_Ra

[hul_Choudaha.pdf](#).

- Redding, Gordon & Drew, Antony & Crump, Stephen. (2019). *Oxford Handbook of Higher Education Systems and University Management*. n.d.
- Riel, Margaret. (2000). Education in the 21st Century: Just-in-Time Learning or Learning Communities. *Education & the Arab World: Challenges of the next millennium. Abu Dhabi: Emirates Center for Strategic Studies and Research*, 137-160.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Rios, Joseph & Ling, Guangming & Pugh, Robert & Becker, Dovid & Bacall, Adam. (2020). Identifying Critical 21st-Century Skills for Workplace Success: A Content Analysis of Job Advertisements. *Educational Researcher*.doi:013189X1989060.10.3102/0013189X19890600.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of Organization Behavior*. (4th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Robbins, S. P. (2010). *Organization Behavior*. (10th ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2003). *Management*. (7th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Roberts, John. (2004). *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press.
- Robert A. Pitts & David Lei. (2002). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. Thomson-South-Western.
- Rogers, R. E., & Robert, M. (1983). *Organization and Management Theory*. New York: John Willey & Sons.
- Rowley, D. J., Lujan, H. D., & Dolence, M. G. (1998). *Strategic choices for the academy: How demand for lifelong learning will re-create higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sandmann, L.R., Thornton, C.H., & Jaeger, A.J. (2009). The first wave of community-engaged institutions. *New Directions for Higher Education*, (147), 99–104.
- Savolainen, T. (2008). Sharing tacit knowledge in a project-based organization: Perspective of Trust. In Kujala, J. & Iskanius, P. (Eds.) *Proceedings of the 13th ICPQR, International Conference on Productivity and Quality Research*, June,

- Oulu, Finland (Electr.Publ.).
- Smidt, Hanne & Sursock, Andree. (2011). *Engaging in Lifelong Learning: Shaping Inclusive and Responsive University Strategies*. n.d.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Serina Al-Haddad & Timothy Kotnour, (2015), "Integrating the organizational change literature: a model for successful change", *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234 – 262.
- Singh, JD. (2016). HIGHER EDUCATION IN THE 21ST CENTURY: ISSUES AND CHALLENGES. *Echetana*, 2, 33-42.
- Shvindina, Hanna. (2017). Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership*, 1, 74-82. doi:10.21272/bel.2017.1-09.
- Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organizational forms based on experiences of European and us universities. *Tertiary Education and Management*, 7(2): 121-134.
- Stanley, A. C. (2006). *Strategic Planning: A Practical Guide for Competitive Success*. California: Thomson South West.
- Steenkamp, Rigard. (2019). The quadruple helix model of innovation for Industry 4.0. *Acta Commercii*. 19. doi:10.4102/ac.v19i1.820.
- Steiner, Lars. (1998). "Organizational Dilemmas as Barriers to Learning," *The Learning Organization*, 5, 4 (1998): 193–201.
- Stewart, R. Clegg., Martin, Kornberger & Tyrone, Pitsis. (2015). *Managing and Organizations : An Introduction to Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Stoner, JAF. & Winkle, C. (1986). *Management*", *Eaglewood Cliff*. NJ: Prentice Hall.
- Stokes, Peter & Liu, Yipeng & Smith, Simon & Leidner, Sarah & Moore, Neil & Rowland, Caroline. (2016). Managing talent across advanced and emerging economies: HR issues and challenges in a Sino-German strategic collaboration. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 2310-2338. doi:10.1080/09585192.2015.1074090.
- Suarta, I Made & Suwintana, I Ketut & Pranadi, Fajar & Hariyanti, Ni Kadek. (2017). Employability Skills Required by the 21st Century Workplace: A Literature Review of Labor Market Demand. doi:10.2991/ictvt-17.2017.58

- Subramanian, Kalpathy. (2017). Higher Education and Employability Skills. *International Journal of Combined Research & Development*. 1.
- Tami, L. Moore. (2014), Community–University Engagement: A Process for Building Democratic Communities. *ASHE High. Edu. Rept.*, 40: 1-129.
doi:10.1002/aehe.20014.
- Tapscott, Don & Williams, Anthony. (2010). Innovating the 21st-Century University: *It's Time! EDUCAUSE Review*. 45.
- Thompson, Arthur A. Jr., & Strickland III, A.J. (1992). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (6th ed.) Homewood, Illinois: Irwin.
- Thompson Jr., A., Strickland III, A. J. & Gamble J. E. (2007). *Crafting & Executing Strategy*. (15th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Thorne, M. (2001). *Universities in the Future (Office of Science and Technology Foresight Programmed)*, London, Department of Trade and Industry. n.d.
- Thorpe, H. & Goldstein, B. (2010). *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the 21st Century*. North Carolina University Press.
- Tichy, N.M., & Ulrich, D.O. (1984). *Classical Readings of Organizational Behavior (2008)*. Ott, Parkes, Simpson. Belmont (eds). CA: Thomson-Wadsworth.
- Tichy, N.M., & Ulrich, D.O. (1984). The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader. (1984) in *Classical Readings of Organizational Behavior*, edited by Ott, Parkes, & Simpson. Thomson-Wadsworth, Belmont, CA, 2008.
- Times Higher Education. (2018a, February 14). *Times Higher Education World University Rankings 2016-2017: results announced*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2016-2017-results-announced>.
- Times Higher Education. (2018b, February 14). Times Higher Education, Outstanding University Entrepreneurship Award 2017: results announced. Retrieved from <http://ncee.org.uk/the-entrepreneurial-university/>.
- Tranhant, B., & Burke, W. W. (1996). Traveling through Transitions. *Training & Development*, 50(2), 37-42.
- Trout, J. & Rivkin, S. (2000). *New Positioning – The Latest on the World's No.1 Business Strategy*. NY: McGraw-Hill.

- Turner, R. C., & Carlson, L. (2003). Indexes of item-objective congruence for multidimensional items. *International journal of testing*, 3(2), 163-171.
- Tushman, Michael & Newman, William & Romanelli, Elaine. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29. doi:10.2307/41165225.
- U-Multirank. (2017, February 14). *Indicators Book 2017*. Retrieved from <http://www.umultirank.org/cms/wp-content/uploads/2016/03/Indicator-Book-2017.pdf>
- United Nations. (2006). *World population prospects. The 2006 Revision*. Retrieved from <http://www.un.org/esa/population/unpop.htm>.
- Urbano, D., & Maribel, G. (2013) "Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region." *Economic Development Quarterly*. 27 (1), 40-55.
- Van Laar, Ester & Deursen, Alexander J.A.M. & Van Dijk, Jan A.G.M. & Haan, Jos. (2018). 21st-Century digital skills instrument aimed at working professionals: Conceptual development and empirical validation. *Telematics and Informatics*. doi: 10.1016/j.tele.2018.08.006.
- Van Vught, F. A., Kaiser, F., File, J. M., Gaethgens, C., & Westerheijden, D. F. (2010). *U-Map: The European Classification of Higher Education Institutions*. Enschede: Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS).
- Van Vught, F., & Huisman, J. (2013). Institutional profiles: Some strategic tools. *Tuning Journal for Higher Education*, 1, 21–36.
- Varghese, N.V. (2014). *Globalization and higher education: Changing trends in cross border education*. 5, 7-20.
- Ventris Gwen. (2004). *Successful Change Management: The Fifty Key Facts*. London: Continuum.
- Vuori, J. (2015). 'A foresight process as an institutional sense making tool', *Education + Training*, 57 (1), 2-12.
- Vuori, J. (2015). 'Making sense of institutional positioning in Finnish Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 21(4), 316-327.
- Vuori, J. (2016). 'Towards Strategic Actor hood? The Execution of Institutional

- Positioning Strategies at Finnish Universities of Applied Sciences'. *Higher Education Quarterly*, 70 (4), 400-418.
- Ventris, G. (2004). *Successful Change Management: The Fifty Key Facts*. London: Continuum International Publishing Group.
- Veronika, B., Inese, L.E., Baiba, R., & Tatjana, V. (2016). The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 18(2), 77-88. doi: <https://doi.org/10.1515/jtes-2016-0016>.
- Wall, S.J. (2004). "The Protean Organization: Learning to Love Change." *Organizational Dynamics*. 34(1): 37-46.
- Wallin, Jamie. (2015). Universities for the 21st Century: New Challenges for a Changing World. *Rangsit Journal of Arts and Sciences*, 5, 1-3.
- Weber, P. & Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291- 300.
- Wehrich, Heinz, & Koontz, Harold. (1993). *Management: A Global Perspective*. n.d.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science* 2009, 4(67). doi:10.1186/1748-5908-4-67.
- Weiner, Bryan. (2009). *A Theory of Organizational Readiness to Change*. Implementation science.
- Wendell L. French., & Cecil H. Bell, Jr. (1990). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. (4th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Wendell, L. French., Cecil, H. Bell., Jr., & Robert, A. Zawacki. (2005). *Organization development and transformation: managing effective change*. (6th ed.) Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. (8th ed.). New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. (13th ed.). Prentice Hall PTR.
- Wright, P.M and Other (1992). *Strategy Management*. Boston: Allyn and bacon Co.
- Xu, Y. & Yeh, C. H. (2012). "An integrated approach to evaluation and planning of best

practices.” *Omega* (40): 65–78.

Yorke, M. & Knight, P.T. (2006) Embedding Employability into the Curriculum: Learning & Employability Series 1. *The Higher Education Academy*, York. <https://www.heacademy.ac.uk/resource/embedding-employability-curriculum>

Young, M.R. (1999), “Market structure analysis: a foundation for developing and accessing bank strategy”. *International Journal of Bank Marketing*, 17 (1), 20-5.

Yve Morieux & Peter Tollman. (2014). Six Simple Rules: How to Manage Complexity without Getting Complicated, *Harvard Business Review Press*. n.d.

Zuiches, J. J. et al. (2008). Attaining Carnegie's Community-Engagement Classification. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 40(1), 42-45. Retrieved from <http://www.carnegiefoundation.org/sites/default/files/elibrary/zuiches.pdf>.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษาที่เป็นที่ยอมรับประเทศ ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ
- ตารางที่ 2 ข รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2 ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระดับสถาบันตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ
- ตารางที่ 3 ค รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 3 ผู้แทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิต
- ตารางที่ 4 ง รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการทดลองใช้เครื่องมือที่เป็นแบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
- ตารางที่ 5 จ รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 5 ผู้ทรงคุณวุฒิให้การตรวจสอบและรับรองรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
- ตารางที่ 6 ฉ รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านนโยบายด้านอุดมศึกษาที่เป็นที่ยอมรับประเทศ ผู้แทนคณะกรรมการองค์กรเครือข่ายการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย อธิการบดีหรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง
1	ศ.ดร.สุชัยวีร์ สุวรรณสวัสดิ์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	อดีตคณะกรรมการการอุดมศึกษาชุดที่ 4 (24 ม.ค. 2562 - 9 มี.ค. 2563)
2	ดร.สุเมธ แยมน์นุ่น	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3	ดร.วัลลภ สุวรรณดี	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	อธิการบดี / นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย วาระปี 2561 - 2562
4	ดร.บัญชา เกิดมณี	มหาวิทยาลัยธนบุรี	อธิการบดี / คณะกรรมการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
5	ศ.ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง	มหาวิทยาลัยสยาม	รองอธิการบดี
6	ดร.เสนีย์ สุวรรณดี	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
7	คุณธีรพันธ์ ศรีหงส์	สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย	ประธานสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย
8	คุณมนตรี มหาพฤกษ์พงศ์	สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย วาระปี 2561-2563
9	คุณประดิษฐ์ วัชรदनัย	สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	รองประธานคณะกรรมการ/ฝ่ายประสานความร่วมมือองค์กรภาครัฐและเอกชน ปี 2561 - 2563
10	ดร.ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์	สมาคมผู้ค้าปลีกไทย	ผู้อำนวยการบริหารสมาคมผู้ค้าปลีกไทย

ตารางที่ 2 ข รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2 ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระดับสถาบัน
ตามเกณฑ์ระดับสากลและเกณฑ์ระดับประเทศ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง
1	รศ.ดร.เทียน ทองแก้ว	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต	ที่ปรึกษาฝ่ายประกัน คุณภาพ/ผู้ประเมินการ ประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน
2	รศ.ดร.ขวัญกมล ดอนขวา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	ผู้ประเมินการประกัน คุณภาพการศึกษาภายใน
3	อ.ดร.รักษ์ พรหมपालิต	มหาวิทยาลัยพายัพ	ผู้ประเมินการประกัน คุณภาพการศึกษาภายนอก
4	รศ.ดร.เอกชัย แสงอินทร์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผู้ประเมินการประกัน คุณภาพการศึกษาภายนอก
5	รศ.ดร.รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ผู้ประเมินการประกัน คุณภาพการศึกษา EdPEX
6	รศ.อุษณีย์ คำประกอบ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผู้ประเมินการประกัน คุณภาพการศึกษา EdPEX
7	รศ.ดร.กัญญดา อนุวงศ์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ผู้ประเมินการประกัน คุณภาพการศึกษา AUN- QA
8	ผศ.ดร.ทัศนียา รัตนฤทัย นพรัตน์ แจ่มจรัส	มหาวิทยาลัยมหิดล	ผู้ประเมินการประกัน คุณภาพการศึกษา AUN- QA

ตารางที่ 3 ค รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้แทนองค์กรผู้ใช้บัณฑิต

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง
1	นายอนุชา มีเกียรติชัยกุล	สภาอุตสาหกรรมจังหวัด เชียงใหม่	ประธานสภาอุตสาหกรรม จังหวัดเชียงใหม่
2	นายโรดเม ปิฎกานนท์	สมาคมหอการค้าจังหวัด เชียงใหม่	ประธานหอการค้าจังหวัด เชียงใหม่
3	นายบุญเลิศ บุรณุปกรณ์	องค์การบริหารส่วนจังหวัด เชียงใหม่	นายกองค์การบริหารส่วน จังหวัดเชียงใหม่
4	นายกิตต์ธเนศ พันธุ์ภานุวัตร	ศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่	ศึกษาธิการจังหวัด เชียงใหม่
5	นายหลักชัย พัฒนเจริญ	การประปาส่วนภูมิภาคเขต 9 (8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน)	ผู้อำนวยการการประปา ส่วนภูมิภาคเขต 9
6	นายสมเจตน์ วาญภาพ	สำนักงานปราชญ์เขต 5 เชียงใหม่ (9 จังหวัดภาคเหนือ ตอนบน)	ผู้อำนวยการปราชญ์เขต 5 เชียงใหม่

ตารางที่ 4 ง รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการทดลองใช้เครื่องมือที่เป็น
แบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง
1	ดร.ณรงค์ ขวสินธุ์	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	อธิการบดี
2	อาจารย์ ชูติมา ขวสินธุ์	มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่	รองอธิการบดี

ตารางที่ 5 จ รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 5 ผู้ทรงคุณวุฒิให้การตรวจสอบและรับรองรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง
1	ดร.ชวลิต หมิ่นนุช	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	อดีตคณะกรรมการการอุดมศึกษาชุดที่ 3 (30 ก.ค. 2556 - 21 ม.ค. 2562)
2	รศ.ดร.รัฐชาติ มงคลนาวิน	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	อดีตคณะกรรมการการอุดมศึกษาชุดที่ 4 (24 ม.ค. 2562 - 9 มี.ค. 2563)
3	ดร.มัทนา สานติวัตร	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพ / คณะกรรมการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
4	ดร.บัญชา เกิดมณี	มหาวิทยาลัยธนบุรี	อธิการบดี / คณะกรรมการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
5	ดร.สมศักดิ์ รุ่งเรือง	วิทยาลัยเซาท์อีสต์บางกอก	อธิการบดี / คณะกรรมการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
6	ดร.เสนีย์ สุวรรณดี	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	รองอธิการบดี / คณะกรรมการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
7	ดร.อนาวุฒิ ชูทรัพย์	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์	อธิการบดี / คณะกรรมการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 6 ฉ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง
1	ผศ.ดร.ทัศนียา รัตนฤทัย นพรัตน์ แจ่มจำรัส	มหาวิทยาลัยมหิดล	ผู้ประเมินเกณฑ์ AUN-QA
2	รศ.อุษณีย์ คำประกอบ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผู้ประเมินเกณฑ์ EdPEX
3	ผศ.เบญจวรรณ อุบลศรี	มูลนิธิการศึกษาไทย-อเมริกัน (Fulbright)	ผู้อำนวยการบริหารมูลนิธิ การศึกษาไทย-อเมริกัน (Fulbright)/ผู้ประเมินเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เอกสาร 1 ก แบบวิเคราะห์เอกสารโดยเทคนิคการวิเคราะห์สาระ

เอกสาร 2 ข แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะลึก ชุดที่ 1

เอกสาร 3 ค แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะลึก ชุดที่ 2

เอกสาร 4 ง แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะลึก ชุดที่ 3

เอกสาร 5 จ แบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เอกสาร 6 ฉ แบบประเมินการทดลองใช้เครื่องมือ

เอกสาร 7 ช แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

เอกสาร 1 ก

แบบวิเคราะห์เอกสารโดยเทคนิคการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

แบบการวิเคราะห์ ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์กรเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers)

	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง					ผลการสัมภาษณ์				
ปัจจัยขับเคลื่อนภายใน องค์กรเพื่อการแปลง สภาพ (Strategic Drivers)	วรรณกรรม 1	วรรณกรรม 2	วรรณกรรม 3	วรรณกรรม 4	วรรณกรรม 5	ผู้ให้ข้อมูล 1	ผู้ให้ข้อมูล 2	ผู้ให้ข้อมูล 3	ผู้ให้ข้อมูล 4	ผู้ให้ข้อมูล 5
-ผู้นำ -บุคลากร -วัฒนธรรมองค์กร -ผู้มีส่วนได้เสีย -คณะกรรมการ ดำเนินการขับเคลื่อนการ แปลงสภาพ -คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย										

เอกสาร 2 ข
แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะลึก ชุดที่ 1
แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “การพัฒนากระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย”

“DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION PROCESS MODEL TOWARDS STRATEGIC POSITIONING OF THAI PRIVATE UNIVERSITIES”

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอกในมิติต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคต และผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทย เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการพัฒนาแบบประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การ หมายถึง แบบแผนซึ่งเป็นกระบวนการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์การ 2) การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ 3) การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์การไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบ ติดตาม การแปลงสภาพองค์การ ที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนไทย หมายถึง จุดเน้นที่เป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาองค์การและประเทศในอนาคตของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งเป็นผลที่มาจากวิเคราะห้และประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยตามการประเมินกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ 4 กลุ่ม (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ได้แก่ 1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก 2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม 3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ และ 4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขา ต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและสารสนเทศ ความเป็นโลกาภิวัตน์ ประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การจ้างงานและตลาดแรงงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยเอกชน

ชื่อ – สกุล และ ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี).....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

หน่วยงาน/องค์กร.....

โทรศัพท์..... ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์.....

วัน / เวลา / ที่ให้ข้อมูล..... สถานที่

ประเด็นการสัมภาษณ์

1. ในความเห็นของท่าน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยปัจจุบันมีข้อได้เปรียบและข้อจำกัดอย่างไรบ้าง ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ?

2. ท่านคิดว่าปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่อไปนี้จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร ทั้งด้านโอกาสและความท้าทาย ?

2.1 ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ

2.2 ด้านความเป็นโลกาภิวัตน์

2.3 ด้านโครงสร้างประชากร

2.4 ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม

2.5 ด้านเศรษฐกิจ

2.6 ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงาน

2.7 อื่น ๆ (กฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐ)

3. ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงของบริบทและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคตได้ ?

4. ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางหรือมีหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพองค์การของตนเองอย่างไร เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต ?

5. จากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอกในปัจจุบัน ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างไรบ้าง เช่น ด้าน การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะที่สำคัญ ?

6. ท่านคิดว่าการบริหารและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในอนาคตจะมีลักษณะรูปแบบอย่างไร และมีปัจจัยในการขับเคลื่อนได้แก่อะไรบ้างเพื่อการดำเนินการอย่างยั่งยืนหรือยังเป็นประโยชน์ต่อสังคม ?

7. จากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ท่านคิดว่าแผนการแปลงสภาพ (Transformation) ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรเป็นอย่างไรหรือในลักษณะใดอะไรคือสิ่งสำคัญในลำดับแรก และมีความสำคัญอย่างไร ?

8. ท่านคิดว่ากระบวนการแปลงสภาพ (Transformation) มหาวิทยาลัยเอกชนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นควรเป็นอย่างไร ?

เอกสาร 3 ค
แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะลึก ชุดที่ 2
แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “การพัฒนารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย”

“DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION PROCESS MODEL TOWARDS STRATEGIC POSITIONING OF THAI PRIVATE UNIVERSITIES”

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์การในมิติต่าง ๆ และแนวทางการแปลงสภาพองค์การ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการพัฒนาแบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

การวิเคราะห์และประเมินตนเอง หมายถึง การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อแสดงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยแบบประเมิน ได้แก่ ศักยภาพความพร้อมมหาวิทยาลัยตามพันธกิจและมาตรฐานการอุดมศึกษาและการวิเคราะห์องค์การทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การ หมายถึง แบบแผนซึ่งเป็นกระบวนการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์การ 2) การวางแผนการแปลงสภาพองค์การ 3) การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์การไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบ ติดตาม การแปลงสภาพองค์การ ที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนไทย หมายถึง จุดเน้นที่เป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาองค์การและประเทศในอนาคตของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งเป็นผลที่มาจากการวิเคราะห์และประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยตามการประเมินกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ 4 กลุ่ม (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ได้แก่ 1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก 2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม 3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ และ 4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขา ต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ

ชื่อ – สกุล และ ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี).....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

หน่วยงาน/องค์กร.....

โทรศัพท์..... ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์.....

วัน / เวลา / ที่ให้ข้อมูล..... สถานที่

ประเด็นการสัมภาษณ์

1. ในการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนเพื่อการแปลงสภาพองค์กร(Organizational Transformation) ให้ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต มหาวิทยาลัยเอกชนควรมีการวิเคราะห์องค์การในแต่ละมิติ (6 มิติ)อย่างไรและด้วยปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การทั้ง 5 ด้าน (ด้านการเรียนการสอน ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้านการบริหารจัดการ)

1.1 มิติที่ 1 ตลาด กลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มผู้เรียนผู้เตรียมเข้ามหาวิทยาลัย กลุ่มผู้เรียนที่เรียนในมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และกลุ่มผู้เรียนหรือผู้ที่เป็เป้าหมายของมหาวิทยาลัยในอนาคต)

1.2 มิติที่ 2 หลักสูตรและบริการของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับตลาด (หลักสูตรระดับปริญญา หลักสูตรระยะสั้น (Non Degree) การวิจัย)

1.3 มิติที่ 3 การได้มาและการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ (ทรัพยากรทางการเงิน เทคโนโลยีและทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์)

1.4 มิติที่ 4 การพัฒนาและการจัดระบบระบบข้อมูลการดำเนินงานประจำวันของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ (การบัญชี/การเงิน งานทะเบียน งานนิติการ งานบริการการศึกษา งานบริการนักศึกษา งานธุรการ/สารบรรณ งานบริการข้อมูลสารสนเทศ งานพัฒนาทรัพยากรทางกายภาพ งานสื่อสารประชาสัมพันธ์)

1.5 มิติที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในระยะยาว (การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาผู้บริหาร โครงสร้างองค์การ ระบบการดำเนินงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน)

1.6 มิติที่ 6 การจัดการวัฒนธรรมขององค์การเพื่อสนับสนุนเป้าหมายระยะยาวของมหาวิทยาลัย (วัฒนธรรมองค์การ คุณค่า ความเชื่อ บรรทัดฐาน)

2. ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องมีปรับตัวและแปลงสภาพมหาวิทยาลัยไปสู่จุดเน้นที่เป็นความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ท่านคิดว่าการแปลงสภาพ(Transformation) มหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมี:

2.1 ปัจจัยและองค์ประกอบในการขับเคลื่อน (Drivers) อะไรบ้าง.....

2.2 ปัจจัยหนุนเสริมเพื่อการขับเคลื่อน (Enablers) อะไรบ้าง.....

เอกสาร 4 ง

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะลึก ชุดที่ 3

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “การพัฒนาารูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย”

“DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION PROCESS MODEL TOWARDS STRATEGIC POSITIONING OF THAI PRIVATE UNIVERSITIES”

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชน การวิเคราะห์องค์การในมิติต่าง ๆ และแนวทางการแปลงสภาพองค์การ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการพัฒนาแบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

งานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดการปฏิรูประบบอุดมศึกษามาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย คือ การกำหนดกลุ่มอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic focus) ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงระบบของรัฐในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและรองรับอุตสาหกรรมอนาคต ที่เน้นการสร้างกำลังคนขั้นสูงด้านวิชาการ (Brainpower) และวิชาชีพ (Manpower) ในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา ตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี โดยพิจารณาจากจุดเด่นและศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม ตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การวิจัยที่มีคุณภาพระดับสากล โดยพิจารณาจากการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาโลกตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาประกาศกำหนด ทั้งนี้ อาจเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางหรือสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการจัดการศึกษาแบบพหุวิทยาการก็ได้

2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การจัดการการศึกษาเพื่อเน้นการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและอุตสาหกรรมของประเทศ

3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ เป็นแหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคล ชุมชน สังคม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อการดำรงชีพและให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต นำไปสู่ความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ สังคม ท้องถิ่นและภูมิภาค

4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ (Development of Professionals and Specialists) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การพัฒนาความเชี่ยวชาญและ

นวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบัณฑิตและเพิ่มผลิตภาพบุคลากรในวิชาชีพสาขาต่าง ๆ รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

การวิเคราะห์และประเมินตนเอง หมายถึง การประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อแสดงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยแบบประเมิน ได้แก่ ศักยภาพความพร้อมมหาวิทยาลัยตามพันธกิจและมาตรฐานการอุดมศึกษาและการวิเคราะห์องค์การทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์กร หมายถึง แบบแผนซึ่งเป็นกระบวนการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์กร 2) การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร 3) การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์กรไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบ ติดตาม การแปลงสภาพองค์กร ที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนไทย หมายถึง จุดเน้นที่เป็นจุดแข็งตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาองค์กรและประเทศในอนาคตของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งเป็นผลที่มาจากการวิเคราะห์และประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยตามการประเมินกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ 4 กลุ่ม (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ได้แก่ 1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก 2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม 3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ และ 4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขา ต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ

ชื่อ – สกุล และ ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี).....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

หน่วยงาน/องค์กร.....

โทรศัพท์..... ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์.....

วัน / เวลา / ที่ให้ข้อมูล..... สถานที่

ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงเป็นความท้าทายสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในฐานะที่เป็นสถาบันผลิตกำลังคนที่จะออกไปเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกที่ต้องแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

1. ท่านคิดว่า **ทักษะหลักที่จำเป็น** สำหรับบัณฑิตที่พึงประสงค์จะต้องมีในอนาคต 3 ทักษะได้แก่อะไรบ้างและจำเป็นอย่างไร

.....

2. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยเอกชนควรปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานด้านต่อไปนี้อย่างไร เพื่อให้การผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเอกชน

- ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

- ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

- ด้านบริการวิชาการแก่สังคม

- ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

- ด้านการบริหารจัดการองค์กร

3. ท่านคิดว่ากลุ่มเป้าหมายด้านผู้เรียนสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนในอนาคตจะเป็นกลุ่มใดบ้าง เมื่อจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ (อายุ อาชีพ) และต้องการบริการด้านการศึกษาแบบใด เพื่อมหาวิทยาลัยเอกชนจะสามารถให้บริการได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ

4. ในการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนเพื่อการแปลงสภาพองค์กร(Organizational Transformation) ให้ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต มหาวิทยาลัยเอกชนควรมีการวิเคราะห์ห้วงการอย่างไรและด้วยปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตตามจุดเน้นทางยุทธศาสตร์

พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	การวิเคราะห์ห้วงการ	ปัจจัยสำคัญ
ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน		
ด้านวิจัยและนวัตกรรม		
ด้านบริการวิชาการ		
ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม		
ด้านการบริหารจัดการ		

5. ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำเป็นต้องมีปรับตัวและแปลงสภาพมหาวิทยาลัย (Transformation) ไปสู่จุดเน้นที่เป็นความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ท่านคิดว่าการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนไทยควรมี

5.1 องค์ประกอบในการขับเคลื่อน (Driver) อะไรบ้าง เพราะเหตุผลอะไร

5.2 ปัจจัยหนุนเสริมเพื่อการขับเคลื่อน (Enabler) อะไรบ้าง เพราะเหตุผลอะไร

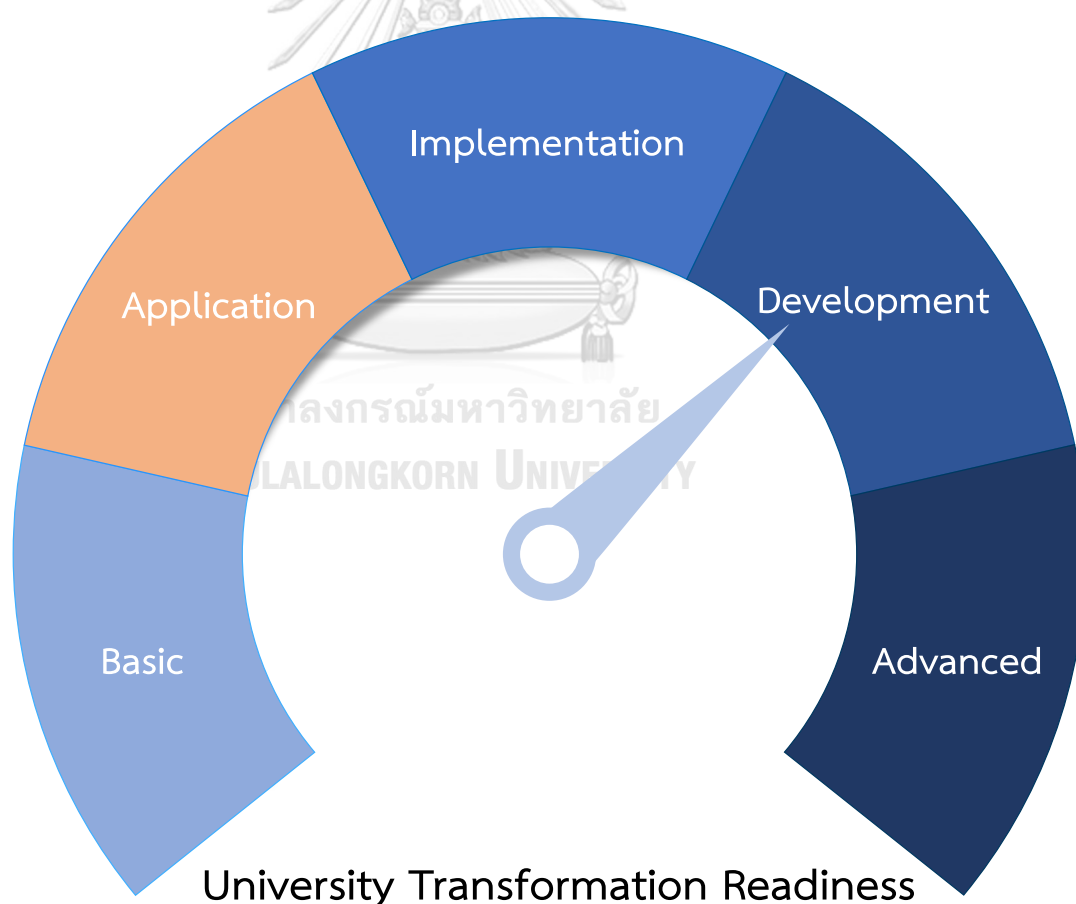
เอกสาร 5 จ

แบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพมหาวิทยาลัยเอกชนสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

แบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

(University Transformation Readiness Assessment:

UTRA)



ก. ที่มา

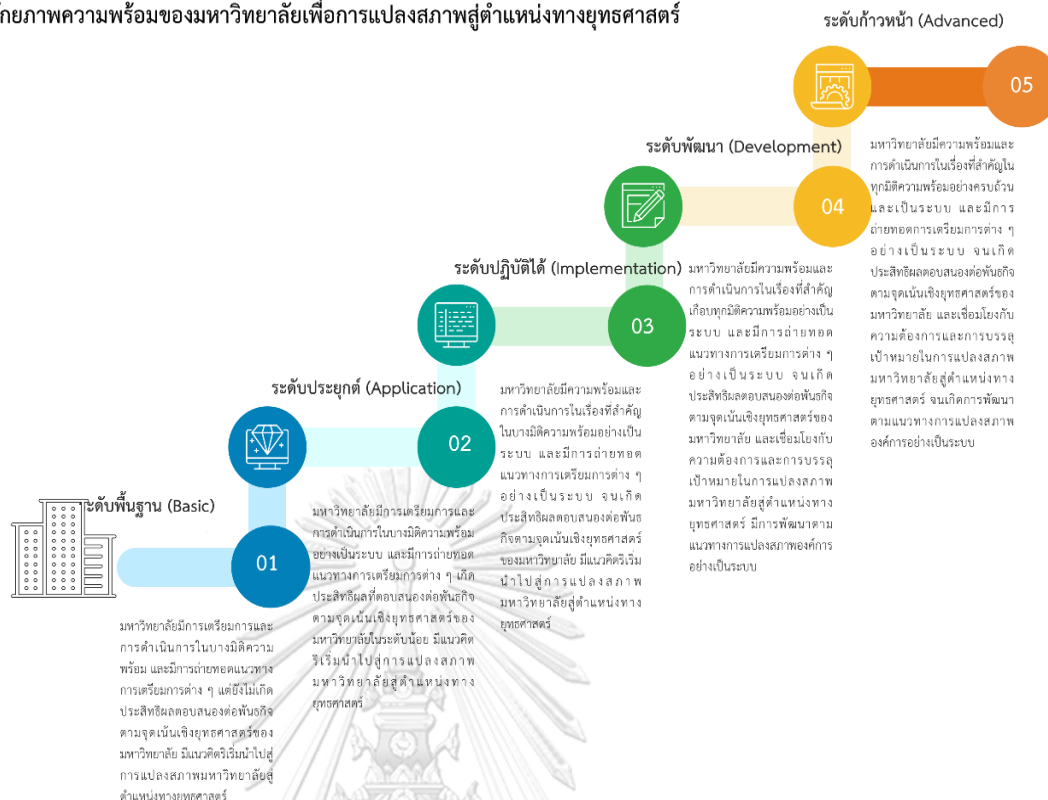
การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอกอย่างรุนแรง อาทิ ด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี มีผลทำให้รูปแบบการจัดการศึกษาต้องเปลี่ยนแปลง อีกทั้งวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะหลักสูตรหรือบริการทางการศึกษาไม่อาจสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและสังคมได้ต่อไป มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันกันในเชิงคุณภาพให้มากขึ้น มีการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ใหม่ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษาโดยหาแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การและมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการหรือมีเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนแข่งขันได้ การแปลงสภาพองค์กร (Organizational Transformation) เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการแปลงสภาพองค์กรนั้น ไม่สามารถดำเนินการได้โดยง่ายและอาจไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนซึ่งอาจใช้เวลา ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความพร้อมตนเองเพื่อที่จะทำให้มหาวิทยาลัยทราบถึงศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ในการแปลงสภาพองค์กรไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

แบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้นำแนวทางการพัฒนาองค์การตามแนวคิดของแบบจำลององค์การที่ประสบความสำเร็จ (Flamholtz & Randle, 1998) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Combe, 2014) องค์ประกอบของการแปลงสภาพองค์กร (Harold, 2017) และแนวคิดการประเมินกระบวนการ 4 ปัจจัย (ADLI) (Baldrige Performance Excellent Program, 2019; สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2558; สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562) มาใช้ในการพัฒนาแบบประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ข. เป้าหมายและแนวทางการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยตามระดับศักยภาพและความพร้อมตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยและเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนามิติความพร้อมของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยระดับศักยภาพความพร้อมเชิงการพัฒนาเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบ่งออกได้ 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ระดับพื้นฐาน (Basic) ระดับที่ 2 ระดับประยุกต์ (Application) ระดับที่ 3 ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) ระดับที่ 4 ระดับพัฒนา (Development) ระดับที่ 5 ระดับก้าวหน้า (Advanced) ดังภาพแสดง

ระดับศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



ค. แบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Transformation Readiness Assessment: UTRA)

วัตถุประสงค์: เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางและวิธีการในการประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อตอบสนองพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนาประเทศ

ประโยชน์: 1) มหาวิทยาลัยมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวทาง และวิธีการพัฒนาศักยภาพความพร้อมการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีเครื่องมือในการวิเคราะห์ระดับศักยภาพความพร้อมในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีข้อมูลสำหรับการวางแผน การกำหนดแนวทาง และการดำเนินการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องตามบริบทของมหาวิทยาลัย

3) มหาวิทยาลัยและหน่วยงานต้นสังกัดสามารถระบุระดับศักยภาพความพร้อมและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้เกิดความสมดุล

โครงสร้างของแบบประเมิน: แบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ประกอบด้วย ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์กรที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ

ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness)

มิติที่ 4 ความพร้อมด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา

มิติที่ 5 ความพร้อมด้านทรัพยากรสนับสนุน

มิติที่ 6 ความพร้อมด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ 7 ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ

มิติที่ 8 ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์กร

นิยามศัพท์: **ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)** หมายถึง จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสเพื่อการพัฒนาองค์กรและประเทศในอนาคตของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งเป็นผลที่มาจากภาวะวิเคราะห้ประเมินตนเองของมหาวิทยาลัย

การแปลงสภาพองค์กร (Organizational Transformation) หมายถึง การดำเนินการเชิงรุกเพื่อมุ่งการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการระดับองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งทำให้รูปแบบการดำเนินของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะหรือตำแหน่งใหม่ได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเพื่อการพัฒนาประเทศ

ความศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ หมายถึง ความสามารถของมหาวิทยาลัยในการจัดเตรียมองค์การในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ด้านลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย ด้านการจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย ด้านสภาพแวดล้อมเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์หลักทางการศึกษา ด้านทรัพยากรสนับสนุน ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารจัดการ และด้านวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินการแปลงสภาพองค์กรสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง เครื่องมือเชิงระบบของรัฐในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและรองรับอุตสาหกรรมอนาคต ที่เน้นการสร้างกำลังคนขั้นสูงด้านวิชาการ (Brainpower) และวิชาชีพ (Manpower) ในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา ตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี โดยพิจารณาจากจุดเด่นและศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม ตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (การกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ได้แก่ 1) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global and Frontier Research) 2) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

(Technology Development and Innovation) 3) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement) 4) กลุ่มที่มุ่งยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ และสาขาจำเพาะ (Development of Professionals and Specialists)

รูปแบบของการประเมินระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

3. ส่วนที่ 1 บริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ประกอบไปด้วยมิติที่ 1 - มิติที่ 3 (คำถามจำนวน 27 ข้อ) ใช้การอธิบายรายละเอียดและสรุปในรูปแบบ University Context Canvas ดังแผนภาพที่ 1

4. ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness) ประกอบไปด้วยมิติที่ 4 - มิติที่ 8 โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ให้ใช้รายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อมตามแนวทาง 4 ปัจจัย (ATIS) ดังตารางที่ 1 ประกอบการประเมิน โดยการอ่าน นิยาม เป้าหมาย และคำถามของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในแต่ละมิติศักยภาพความพร้อม ตั้งแต่มิติที่ 4 - มิติที่ 8 (คำถามจำนวน 23 ข้อ) แล้วพิจารณาประเมินว่า มหาวิทยาลัยของท่านมีระดับศักยภาพความพร้อมในลักษณะใดมากที่สุดพร้อมทั้งให้คะแนนตามระดับ

2.2 ภายหลังจากการประเมินศักยภาพความพร้อมตามแนวทาง 4 ปัจจัย (ATIS) ดังตารางที่ 1 แล้วคะแนนรวมจะถูกนำไปคำนวณเพื่อหาระดับศักยภาพความพร้อมในรายมิติ ตั้งแต่มิติที่ 4 - มิติที่ 8 และระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในภาพรวม โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยซึ่งเป็นผลรวมของรายองค์ประกอบในแต่ละมิติหารด้วยจำนวนองค์ประกอบ และหากคะแนนทศนิยมเกิน 0.5 ขึ้นไปให้ปัดคะแนนขึ้นเป็นระดับถัดไป ทั้งนี้เพื่อประเมินสรุปศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้ว่าอยู่ในระดับใด ดังรายละเอียดระดับศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และตารางที่ 2 และ 3

สำหรับเกณฑ์ระดับศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีระดับศักยภาพความพร้อมเชิงการพัฒนาใน 5 ระดับ คือ

1. ระดับพื้นฐาน (Basic) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ แต่ยังไม่เกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

2. ระดับประยุกต์ (Application) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระดับน้อย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

3. ระดับปฏิบัติได้ (Implementation) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

4. ระดับพัฒนา (Development) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ เกือบทุกมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิด ประสิทธิภาพตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงกับความต้องการและ การบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาตามแนวทางการแปลง สภาพองค์กรอย่างเป็นระบบ

5. ระดับก้าวหน้า (Advanced) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญใน ทุกมิติความพร้อมอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิด ประสิทธิภาพตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงกับความต้องการและ การบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จนเกิดการพัฒนาตามแนวทางการ แปลงสภาพองค์กรอย่างเป็นระบบ



บริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Canvas)			
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์: <ul style="list-style-type: none">■ กลุ่ม	วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของมหาวิทยาลัย: <ul style="list-style-type: none">■ วิสัยทัศน์■ พันธกิจ■ ค่านิยม■ ภาวะผู้นำ	กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา(ปัจจุบัน) : ผู้เรียน ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none">■ ผู้เรียน ความคาดหวัง ความต้องการ■ ผู้รับบริการ ความคาดหวัง ความต้องการ	
		ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย : บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงาน ^{ที่} ในพื้นที่บัณฑิต <ul style="list-style-type: none">■ บัณฑิต ความคาดหวัง ความต้องการบัณฑิต■ ผู้ใช้บัณฑิต ความคาดหวัง ความต้องการบัณฑิต■ ชุมชน/สังคม ความคาดหวัง ความต้องการ■ หน่วยงาน ความคาดหวัง ความต้องการ■ การพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายทั้ง^{ใน}ประเทศและต่างประเทศ	
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์: <ul style="list-style-type: none">■ กลุ่ม	กลไก วิธีการ และกระบวนการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการส่งเสริมผลิตและบริการ: <ul style="list-style-type: none">■ กลไก วิธีการ และกระบวนการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการส่งเสริมผลิตและบริการ	สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน : <ul style="list-style-type: none">■ คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นในและนอกพื้นที่■ ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่ง	
		ลักษณะโดยรวมของบุคลากร : <ul style="list-style-type: none">■ บุคลากร (จำนวน ประเภท)	
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์: <ul style="list-style-type: none">■ กลุ่ม	สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สัมพันธ์กับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย: <ul style="list-style-type: none">■ สมรรถนะหลัก (1)■ สมรรถนะหลัก (2)	หลักสูตรและบริการ : <ul style="list-style-type: none">■ หลักสูตรและบริการ (จำนวน)■ หลักสูตรและบริการที่ได้มาตรฐาน (จำนวน)■ หลักสูตรและบริการที่เป็นจุดเด่น	
		สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุน (ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) <ul style="list-style-type: none">■ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ■ นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัด■ กฎหมาย ข้อบังคับและการปฏิบัติของต้นสังกัด■ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้ม	
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์: <ul style="list-style-type: none">■ กลุ่ม	การจัดการด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's size) <ul style="list-style-type: none">■ ขนาดสถานศึกษา■ รูปแบบการเติบโต		

การพิจารณาระดับความคล้ายคลึงพร้อมในมิติที่ 4 – 8 ตามแนวทาง 4 บัญชี (ATIS) เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ปัจจัยการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
A (Access) แนวทาง	เริ่มมีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบแต่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ น้อยมาก	เริ่มมีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่	มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมเกือบครบถ้วนทุกประเด็นต่าง ๆ	มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบครอบคลุมทุกประเด็นคำถาม แต่ยังไม่ปรากฏประสิทธิภาพอย่างชัดเจน	มีแนวทางการเตรียมการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพโดยครอบคลุมทุกประเด็นคำถาม
T (Transferring) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแค่นี้เริ่มต้นในเกือบทุกหน่วยงาน	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติถึงแม้ว่าบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดการเตรียมการเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีเป็นอย่างดีถึงความแตกต่างที่ลึกซึ้งในบางหน่วยงาน	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยมีความแตกต่างที่ลึกซึ้ง	มีการนำแนวทางการเตรียมการไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในหน่วยงานใด ๆ
I (Information) การใช้ข้อมูลและการเรียนรู้และปรับปรุง	เริ่มมีการประเมินและปรับปรุงความพร้อมในการดำเนินการที่สำคัญ	เริ่มมีการประเมินและปรับปรุงความพร้อมในการดำเนินการที่สำคัญ	มีการบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มใช้ผลการเรียนรู้ในระดับองค์กร ไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่สำคัญ	มีการบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่าง เป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ในระดับมหาวิทยาลัยส่งผลการปรับปรุงให้ดีขึ้น	มีการบวนการประเมินและปรับปรุงความพร้อมอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการวิเคราะห์และการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม
S (Synergy) การบูรณาการร่วมกัน			ความพร้อมมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันความต้องการของมหาวิทยาลัยตามที่ระบุไว้ในมิติที่กำหนด	มีแนวทางที่บูรณาการความพร้อมร่วมกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามที่ระบุไว้ในมิติที่กำหนด	มีแนวทางที่บูรณาการความพร้อมในมิติที่กำหนดร่วมกับความดีของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี

หมายเหตุ:

ความเป็นระบบ หมายถึง การมีแนวทาง ระบบ /กระบวนการ การระบุระยะเวลา ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบและการติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างชัดเจน ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับความสามารถที่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินการ
นวัตกรรม หมายถึง การปรับปรุงบริการ กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้อง หมายถึง การดำเนินการในทิศทางเดียวกันของระบบต่าง ๆ ได้แก่ แผนงาน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ ทรัพยากร การดำเนินงาน ผลลัพธ์และ การเรียนรู้เพื่อสนับสนุน เป้าหมายที่สำคัญ

บูรณาการ หมายถึง การดำเนินการร่วมกันในองค์ประกอบของแผนงาน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ ทรัพยากร การดำเนินงาน ผลลัพธ์และการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนเป้าหมายที่สำคัญ

สรุปผลการประเมินศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบ มิติที่ 4 – 8 เพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ด้านแห่งยุทธศาสตร์

มิติความศักยภาพความพร้อม		คะแนนเฉลี่ย	คะแนนหลังการปรับ	ระดับศักยภาพความพร้อม
มิติที่ 4	ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา			
มิติที่ 5	ด้านทรัพยากรสนับสนุน			
มิติที่ 6	ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์			
มิติที่ 7	ด้านการบริหารจัดการ			
มิติที่ 8	ด้านวัฒนธรรมองค์การ			

การพิจารณาระดับศักยภาพความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับประยุกต์ (Application)	ระดับปฏิบัติได้ (Implementation)	ระดับพัฒนา (Development)	ระดับก้าวหน้า (Advanced)
<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม 	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการและการดำเนินการในบางมิติความพร้อม 	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในบางมิติความพร้อมอย่างเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในทุกมิติความพร้อมอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญในทุกมิติความพร้อมอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
<ul style="list-style-type: none"> มีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ แต่ยังไม่เกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> มีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระดับน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> มีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> มีการถ่ายทอดแนวทางการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> มีการถ่ายทอดการเตรียมการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อพันธกิจตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
<ul style="list-style-type: none"> มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> มีแนวคิดริเริ่มนำไปสู่การแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> เชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> เชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
			<ul style="list-style-type: none"> มีการพัฒนาตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดการพัฒนาตามแนวทางการแปลงสภาพองค์การอย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2563). คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.(2562).เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2563-2564. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).
- สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.(2558). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- Baldrige Performance Excellent Program (2019). 2019-2020 Education Criteria for Performance Excellence. Gaithersburg, MD; U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>
- Flamholtz, E. and Randle, Y. (1998). Changing the Game: Organizational Transformations of the First, Second, and Third Kinds. Oxford University Press, New York.
- Combe, M. (2014b). Building change agility: The strategic process for agility improvement. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Harold M. Schroeder. (2017). Organizational Transformation Drivers of Change. CA: CreateSpace Independent Publishing Platform.

ส่วนที่ 1 บริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness)

มิติที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย (University Characteristics)

(ให้อธิบายถึงความเป็นมา การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายละเอียดตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้)

(1.1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม

(1.1.1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของมหาวิทยาลัยที่ได้ประกาศและเผยแพร่ไว้

(1.1.2) กลไก วิธีการ และกระบวนการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจ

(1.1.3) วิธีการ/กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารทุกระดับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

(1.1.4) การดำเนินการพัฒนาและบริหารระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยให้มีเอกภาพมีความเป็นปัจจุบันและพร้อมใช้ เพื่อที่จะสามารถบูรณาการการทำงานทั้งฝ่ายวิชาการและสนับสนุนวิชาการให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

(1.1.5) กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจากการประเมิน (ตามพระราชบัญญัติ การอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 23 24 และ 25 หมวด 3 ประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา)

(1.2) สมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

(1.2.1) สมรรถนะหลัก(Core Competency) ของมหาวิทยาลัย และการสร้างรายได้เปรียบทางการ แข่งขันจากสมรรถนะหลัก และสมรรถนะหลักกับการสนับสนุนในพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย

(1.3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

(1.3.1) การจำแนกบุคลากรตามกลุ่ม ประเภทศักยภาพ และหน้าที่

(1.3.2) องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจที่ เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

(1.3.3) การกำหนดระดับสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามจุดเน้น และการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มทั้งในปัจจุบันและแผนพัฒนาในอนาคต

(1.4) สินทรัพย์

(1.4.1) โครงสร้างพื้นฐาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่สำคัญที่สนับสนุนพันธกิจที่เป็น จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

(1.5) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

(1.5.1) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) กับการสนับสนุนการมุ่งสู่ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์

(1.6) หลักสูตรและบริการที่มหาวิทยาลัยมีทั้งหมด

(1.6.1) หลักสูตรและบริการของมหาวิทยาลัย

(1.6.2) หลักสูตรและบริการ หรือการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ได้มาตรฐานระดับประเทศและ ระดับสากล

(1.6.3) หลักสูตรและบริการที่เป็นจุดเด่น เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย (University's Growth)

(ให้อธิบายถึงขนาดและการพัฒนา การจัดการเพื่อการเติบโตของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องและสัมพันธ์กับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์)

2.1 ขนาดและการพัฒนาด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัย

(2.1.1) จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัย (เล็ก กลาง ใหญ่)

(2.1.2) การพัฒนาด้านการเติบโตของมหาวิทยาลัยในช่วง 3 - 5 ปีที่ผ่านมา และความสอดคล้องของปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

มิติที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์การเป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ (Strategic Underpinning)

(ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ และเป็นความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ)

(3.1) สภาพแวดล้อมมหภาค(Macro Environment)

(3.1.1) ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและ ทิศทางการพัฒนาประเทศ กับความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

(3.1.2) นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐหรือต้นสังกัดที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

(3.1.3) กฎหมาย ข้อบังคับและการปฏิบัติของต้นสังกัดที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

(3.1.4) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ประชากรและแนวโน้มที่เป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

(3.2) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competition Environment)

(3.2.1) คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและนอกพื้นที่

(3.2.2) ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภท

(3.2.3) หัวข้อ/เกณฑ์ที่ใช้ในการเทียบกับคู่แข่งและผลการเทียบเคียงเทียบกับคู่แข่ง

(3.3) สภาพแวดล้อมประเภทกลุ่มเป้าหมาย (ปัจจุบัน) (Current Target Market)

(3.3.1) การจำแนกกลุ่มและประเภทผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษา(ปัจจุบัน)

(3.4) สภาพแวดล้อมประเภทผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย (Stakeholders Environment)

(3.4.1) การจำแนกกลุ่มและประเภทผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน/สังคม หน่วยงาน ในพื้นที่

(3.4.2) การพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ระหว่างคณะ สำนัก/สถาบันที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับพันธกิจที่เป็นจุดเน้นหรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

(3.4.3) การดำเนินการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดที่เป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถสร้างความโดดเด่นหรือและ/หรือขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University Content Readiness)
 คำถาม มิติและรายละเอียดของปัจจัยศักยภาพความพร้อมดังต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการตามแนวทาง 4 ปัจจัย (ATIS) และมีคะแนนหลังจากการพิจารณาอยู่ในระดับใด

ลำดับ	มิติ/ปัจจัย	รายละเอียด	ระดับศักยภาพพร้อมเชิงองค์ประกอบ ของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์					คะแนน
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
มิติที่ 4 ด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Target Market & Core Business)								
4.1	กลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา ได้แก่ ผู้เรียน ผู้รับบริการ กลุ่มอื่น ๆ (Target Market)	4.1.1) การวิเคราะห์จำนวนความต้องการ และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษา เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในการแสวงหาและดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
4.2	ผลิตภัณฑ์หลักทางการศึกษา และการบริการอื่น ๆ (Core Business)	4.1.2) การวิเคราะห์หลักสูตรและ/หรือการบริการอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรและบริการอื่น ๆ เพื่อรักษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ตลาดแรงงานและทิศทางการพัฒนาประเทศ						
มิติที่ 5 ด้านทรัพยากรสนับสนุน (Resources)								
5.1	ศักยภาพด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัยเชิงปริมาณ (Human Resource)	5.1.1) การวิเคราะห์ ประเมิน และกำหนดจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						

ลำดับ	มิติ/ปัจจัย	รายละเอียด	ระดับศักยภาพพร้อมเชิงสรุปของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์					คะแนน
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
5.2	ศักยภาพด้านการเงิน งบประมาณ ขอมมหาวิทยาลัย (Financial and Budget)	5.2.1) การวิเคราะห์ ประเมิน และกำหนดจำนวนงบประมาณ จำนวนเงิน สมทบ บริจาค จากหน่วยงาน/ผู้สนับสนุนภายนอกของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
5.3	เครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย (Network and Partnership)	5.3.1) การวิเคราะห์ ประเมินและกำหนดจำนวนเครือข่ายความร่วมมือ และใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
5.4	สมรรถนะของบุคลากร (Competency)	5.4.1) การวิเคราะห์ ประเมิน และกำหนดสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่สามารถสร้างความโดดเด่น สนับสนุนและสอดคล้องกับการดำเนินงานมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
5.5	หน่วยงาน/สถาบันสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย (Internal Unit & Center Support)	5.5.1) การวิเคราะห์ ประเมินและกำหนดจำนวนและบทบาทของหน่วยงานภายใน/สถาบันสนับสนุนของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับพันธกิจตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย						
5.6	ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพ (Infrastructure and Material)	5.6.1) การวิเคราะห์ การประเมิน และกำหนดจำนวนอาคาร ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยี เครื่องมือเฉพาะด้าน เครื่องมือทางวิชาชีพให้เพียงพอ สามารถรองรับและสนับสนุนการดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับพันธกิจตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย						

ลำดับ	มิติ/ปัจจัย	รายละเอียด	ระดับศักยภาพพร้อมเชิงองค์ประกอบ ของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์					คะแนน
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
มิติที่ 6 ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focus)								
6.1	หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Unique in Curriculum & Learning Value Proposition)	6.1.1) การวางแผน การออกแบบ การออกแบบ พัฒนา ปรับปรุง ทั้งหลักสูตรในระดับปริญญา (Degree) หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non Degree) และการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยการยุบ รวม ยกเลิก หลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 6.1.2) การกำหนดแนวทางการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเป็นมืออาชีพ การสนับสนุนผู้เรียน แนวการพัฒนาประยุกต์ใช้และการต่อยอดองค์ความรู้ (Reskill – Upskill) ของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
6.2	การวิจัย (Research & Innovation)	6.2.1) การกำหนดแนวทางการวิจัย สร้างองค์ความรู้ ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ นวัตกรรม การวิจัยเชิงบูรณาการด้านหน่วยงานและด้านองค์ความรู้ รวมถึงการทบทวนทิศทางการดำเนินการวิจัยและการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศตามจุดเน้นที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย						

ลำดับ	มิติ/ปัจจัย	รายละเอียด	ระดับศักยภาพพร้อมเชิงสัมประสิทธิ์ ของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์					คะแนน
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
6.3	การบริหารจัดการ (ใหม่) (University Engagement)	6.3.1) การกำหนดแนวทางการบริการจัดการตามความต้องการที่มีส่วน ร่วมของหน่วยงาน สังคม ชุมชนของหน่วยงาน/องค์กร สังคม ชุมชน รวมถึงการ พัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Efficacy) โดยการบริหารจัดการ วิชาการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา หรือ แก้ปัญหา และเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค						
มิติที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ (Management)								
7.1	แผนการเปลี่ยนแปลงสู่ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning Plan)	7.1.1) การกำหนด พัฒนาและ/หรือปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และมีแนวทางการ นำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย						
7.2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Leadership)	7.2.1) การปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องตัว กำหนดผู้รับผิดชอบ และมีการ พัฒนาทักษะผู้บริหารเพื่อการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยตามจุดเน้นที่เป็น ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
7.3	การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management)	7.3.1) การกำหนดบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการบริหาร มหาวิทยาลัยในการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
7.4	การสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication)	7.4.1) การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ และมีการดำเนินการสื่อสาร ถ่ายทอด วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
7.5	ระบบการจูงใจบุคลากร (Motivation)	7.5.1) การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การสร้าง พัฒนา ระบบและกลไก และมี วิธีการดำเนินการจูงใจบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						

ลำดับ	มิติ/ปัจจัย	รายละเอียด	ระดับศักยภาพพร้อมเชิงองค์ประกอบ ของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์					คะแนน
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
7.6	ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System)	7.6.1) การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การสร้าง พัฒนา ระบบและมีวิธีการ ดำเนินการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบสนับสนุนการบริหาร เพื่อบริหารงานทางยุทธศาสตร์						
7.7	ระบบประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Management)	7.7.1) การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การสร้าง พัฒนาระบบและมีวิธีการ ดำเนินการใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อบริหาร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						
7.8	ระบบธรรมาภิบาล (Good Governance)	7.8.1) การกำหนด ลักษณะ รูปแบบ การสร้าง พัฒนาระบบและมีวิธีการ ดำเนินการใช้ระบบการประเมินผู้บริหารและระบบการตรวจสอบ ติดตาม การกำกับดูแลการจัดการที่ดี (ระบบการกำกับดูแลการจัดการที่ดี) ของ มหาวิทยาลัยเพื่อบริหารงานทางยุทธศาสตร์						
มิติที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Readiness Dimension)								
8.1	การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (University Involvement)	8.1.1) การกำหนดบทบาท การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อบริหารงานทางยุทธศาสตร์						
8.2	ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของ มหาวิทยาลัย (University Direction)	8.2.1) การสื่อสาร ถ่ายทอด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกระดับ ทุกกลุ่ม รวมถึงมีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อบริหารงานทางยุทธศาสตร์						
8.3	โครงสร้างการกำกับดูแลของสถาบัน (University Council)	8.3.1) การกำหนดบทบาท การกำกับติดตามดูแลโดยคณะกรรมการสภา มหาวิทยาลัยต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการแปลงสภาพสู่ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์						

เอกสาร 6 ฉ

แบบประเมินการทดลองใช้เครื่องมือ

แบบประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
คำชี้แจง โปรดประเมินโดยการแสดงข้อคิดเห็นและเสนอแนะความเหมาะสมของเครื่องมือ

ส่วนที่ 1 ความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (University Context Readiness) ประกอบด้วย มิติที่ 1
คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของมหาวิทยาลัย มิติที่ 2 รูปแบบการเติบโตของมหาวิทยาลัย และมิติที่ 3
สภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนให้เกิดการแปลงสภาพ

ข้อคิดเห็นและเสนอแนะ

1. ความยาก-ง่ายในการให้รายละเอียดของข้อมูลและบันทึกข้อมูลในมิติความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย
(Input)

2. กระบวนการและเกณฑ์การประเมินมิติความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (Process)

3. การแสดงผลของมิติความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัย (Output)

4. การสะท้อนถึงระดับความพร้อมเชิงบริบทของมหาวิทยาลัยที่สามารถนำไปใช้ในการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทาง
ยุทธศาสตร์ได้ (Outcome)

ส่วนที่ 2 ความพร้อมเชิงองค์ประกอบเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (University
Content Readiness) ประกอบด้วย มิติที่ 4 ความพร้อมด้านกลุ่มเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา มิติที่ 5
ความพร้อมด้านทรัพยากรสนับสนุน มิติที่ 6 ความพร้อมด้านการดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่เป็นจุดเน้นเชิง
ยุทธศาสตร์ มิติที่ 7 ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ และ มิติที่ 8 ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อคิดเห็นและเสนอแนะ

1. ความยาก-ง่ายในการให้รายละเอียดของข้อมูลและบันทึกข้อมูลในมิติความพร้อมเชิงองค์ประกอบของ
มหาวิทยาลัย (Input)

2. กระบวนการและเกณฑ์การประเมินมิติความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย (Process)

3. การแสดงผลของมิติความพร้อมเชิงองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย (Output)

4. การสะท้อนถึงระดับความพร้อมเชิงองค์ประกอบในภาพรวมของมหาวิทยาลัยที่สามารถนำไปใช้ในการแปลง
สภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ (Outcome)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับเครื่องมือการประเมินศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเพื่อการ
แปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ลงชื่อ..... ผู้ประเมินการทดลองใช้เครื่องมือ

(

)

เอกสาร 7 ฉ

แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ

(ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

คำชี้แจง โปรดประเมินความเหมาะสม ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ (ร่าง) รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

1. หลักการ รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย พัฒนาขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและปรับตัวจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเครื่องมือที่สามารถการวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญบนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและโอกาสการพัฒนา นอกจากนี้ยังเป็นกรอบแนวทาง วิธีการ หรือกระบวนการในแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แก่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

2. วัตถุประสงค์

2.1 เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นรูปธรรม

2.2 สามารถนำเนื้อหา เครื่องมือในการประเมินความพร้อม และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การนี้ ไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ

2.3 สามารถแสดงศักยภาพความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพองค์การได้ตามจุดเน้นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

3. องค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพ

องค์ประกอบของกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบได้แก่ 1) การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก (External Forces) ส่งผลต่อการแปลงสภาพ 2) การประเมินเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 3) การประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (University Transformation Readiness Assessment: UTRA) 4) กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) 5) กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME-Strategy) 6) ปัจจัยขับเคลื่อนภายในองค์กรเพื่อการแปลงสภาพ (Strategic Drivers) 7) ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers)



โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

4. รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

1. การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยผลักดันภายนอก (External Forces) ประกอบไปด้วย ด้านเทคโนโลยี ด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ ด้านโครงสร้างประชากร ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการจ้างงานและตลาดแรงงาน และด้านกฎหมายและระเบียบของต้นสังกัด ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันกันในเชิงคุณภาพให้มากขึ้น มีการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ใหม่ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพในการจัดการศึกษาโดยหาแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การและมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการหรือมีเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนแข่งขันได้

2. การแปลงสภาพองค์การ (Organizational Transformation) เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อให้เกิดความชัดเจนและมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการแปลงสภาพองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถแบ่งกระบวนการดำเนินการออกได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อการแปลงสภาพองค์การ (Transformational Assessment) เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัว การประเมินตนเองถึงเพื่อทราบถึงสถานะที่เป็นจุดแข็งเพื่อการปรับตัวและการพัฒนา ตลอดจนการประเมินความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยให้มีความโดดเด่นและแข่งขันได้ ประกอบไปด้วย

1) การประเมินผลกระทบจากปัจจัยผลักดันภายนอก เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบ (Organization Impact Analysis) ที่เป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินงานตามพันธกิจในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอก

2) การประเมินเพื่อการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการประเมินตนเองซึ่งพิจารณาจากศักยภาพองค์การและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่ม

สถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ และประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยจะสะท้อนผลการดำเนินงานและศักยภาพของมหาวิทยาลัยว่ามีความโดดเด่นอยู่ระดับใดหรือกลุ่มใด ร่วมกับการพิจารณาปรัชญาการก่อตั้งสถาบัน พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อประกอบการกำหนดจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (Strategic Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

3) ประเมินศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินตนเองเพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนเกิดความชัดเจนและมีแนวทางในการพัฒนาระดับศักยภาพและความพร้อม ตามแนวทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย และเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนามิติความพร้อมของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร (Transformational Planning)

การวางแผนการแปลงสภาพองค์กร เป็นการวางแผนเพื่อให้บรรลุสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นศักยภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยการกำหนดบุคคล วิธีการ เวลา และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสภาพ โดยกระบวนการเหล่านี้รวมถึงประกอบการดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มหาวิทยาลัยต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตให้ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยจะทำการแปลงสภาพไปสู่ตำแหน่งใดและเพื่ออะไร ทั้งนี้โดยวิสัยทัศน์และเป้าหมายจะเป็นสิ่งที่ช่วยบอกทิศทางการแปลงสภาพมหาวิทยาลัย ตลอดจนสร้างความตระหนักและกระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องและเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดี

2) วิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพ เป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากการแปลงสภาพซึ่งเป็นการเตรียมการสำหรับปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับผลกระทบจากการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มต่าง ๆ

3) การวางแผนการแปลงสภาพ เป็นการวางแผนเตรียมการ ดังนี้ คือ 3.1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือการดำเนินงานที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3.2) การจัดตั้งคณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพ มหาวิทยาลัย ทำการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ ทีมบริหารการแปลงสภาพต้องมีการทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส มีผลงานนำออกสื่อการรับรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง และ 3.3) การจัดทำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาระดับศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพ การกำหนดรูปแบบกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน การติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจแผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การนำโปรแกรมการแปลงสภาพองค์กรไปสู่การปฏิบัติ (Transformational Implementation) เป็นขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน(Transition) เพื่อให้เกิดการแปลงสภาพสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามที่ต้องการ โดยในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินการดังนี้

1) การนำแผนการแปลงสภาพหรือแผนดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่คณะทำงานหรือทีมบริหารการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยแปลงแผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมไปสู่การดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้แผนการพัฒนาศักยภาพความพร้อมบรรลุเป้าหมาย

2) การตรวจสอบ ติดตามการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ในขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการ ตรวจสอบติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อลดการตื่นตระหนกความกลัวความกังวล ตลอดจน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและช่วยสร้างการยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

3) การติดต่อสื่อสาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการ ดำเนินกิจกรรมการแปลงสภาพไปพร้อมกับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรและความเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน

4) การสร้างระบบสนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการ ดำเนินการตามแผน และการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการแปลงสภาพให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ ติดตาม เพื่อรักษาผลการแปลงสภาพองค์การ(Transformational Monitoring and Measurement) เป็นขั้นตอนของการสนับสนุนและรักษาให้เกิดการแปลงสภาพอย่างยั่งยืน โดยการเสริมแรงให้การแปลงสภาพคงอยู่ในระยะยาวโดย

1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่จะสนับสนุน (Force Field Analysis) เป็นการวิเคราะห์ เพื่อระบุและเปรียบเทียบให้เห็นประเด็นต่าง ๆ ในทางตรงข้ามกันที่จะทำให้การดำเนินการแปลงสภาพไม่สามารถ บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการจัดการหรือลดปัญหาและสามารถนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การทบทวนเทคนิค/วิธีการ ระบบบริหารจัดการ ประเมินผลของการแปลงสภาพหลังจากดำเนินการ เป็นการทบทวนถึงวิธีการ ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ที่สนับสนุนให้เกิดการแปลงสภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าการดำเนินการกิจกรรมการแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามที่ คาดหวังหรือไม่

3) การให้รางวัลกับความสำเร็จ เป็นการเสริมแรงจูงใจ โดยการพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับ กลุ่มเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการแปลงสภาพ

5. ในการดำเนินการหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมายของ มหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ วิธีการ หรือ เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อเป็นกลไกในการ พัฒนาศักยภาพความพร้อมเพื่อการแปลงสภาพองค์การในมิติต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน โดย กลยุทธ์ การพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมที่สูงขึ้นเพื่อการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยเอกชนไทย (PRIME Strategies) ตามระดับการพัฒนาประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 PR: Preparing Transform Foundation กลยุทธ์ที่ 2 I: Improving Process and Competency กลยุทธ์ที่ 3 M: Motivation และกลยุทธ์ที่ 4 E: Excellence Transformation

6. การดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยให้ บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินการแปลงสภาพ การวางแผนการแปลง สภาพตามวัตถุประสงค์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้แล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะทำให้ มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนไปสู่การแปลงสภาพองค์การได้สำเร็จ (Strategic Drivers) ประกอบไปด้วย ปัจจัย 6 ประการ ได้แก่ 4.1) ผู้นำ (Leader / Leadership) 4.2) บุคลากร (Staff) 4.3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) 4.4) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) 4.5) คณะกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนการแปลง

สภาพ (University Transformation Committee) 4.6) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (University Council Committee)

7. ปัจจัยหนุนเสริม (Enablers) / มาตรการสนับสนุน (Levers) เป็นปัจจัยและมาตรการที่จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นไปสู่การดำเนินการแปลงสภาพ ประกอบด้วย 1) ระบบการจูงใจและให้รางวัล โดยการพิจารณาแบบและกลไกที่มีอยู่ในปัจจุบัน การสร้างระบบและกลไกการจูงใจเพื่อการแปลงสภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) มาตรการ กฎระเบียบ ประกอบไปด้วย การควบคุม (Enforce) ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของการแปลงสภาพ การให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

ทั้งนี้เมื่อมหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและบูรณาการจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถแปลงสภาพองค์การไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และเป็นรูปธรรม ตลอดจนบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ

5. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง รูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินการแปลงสภาพมหาวิทยาลัยสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นรูปธรรม ตลอดจนบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ โดยศึกษาถึงเครื่องมือในการประเมินความพร้อมและแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในรูปแบบกระบวนการแปลงสภาพองค์การที่สามารถไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงและจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีเครื่องมือที่สามารถการวิเคราะห์ศักยภาพความพร้อมเพื่อแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับศักยภาพที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ

3. มหาวิทยาลัยเอกชนไทยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มีแนวทางวิธีการหรือกระบวนการในแปลงสภาพองค์การสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้แก่

(4.1) ภาครัฐมีมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นทางเลือกตามยุทธศาสตร์การจัดกลุ่มสถาบันตามจุดเน้นเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนและการพัฒนาประเทศ

(4.2) ภาคเอกชนและผู้ประกอบการได้บัณฑิตที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการ (Employability) ตามจุดเน้นที่เป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อความสามารถแข่งขันของผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(4.3) ภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ประโยชน์จากมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัย การตอบโจทย์การพัฒนาชุมชน สังคม และพื้นที่ผ่านทางโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....
 ลงชื่อ.....ผู้ประเมินความเหมาะสม ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

()

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายพิชารณ ธนิตเบญจสิทธิ์

วัน เดือน ปี เกิด

8 มีนาคม 2517

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท และ ปริญญาเอกด้านบริหารธุรกิจ

รางวัลที่ได้รับ

รางวัลเกียรติยศ “บุคลากรดีเด่นด้านวิชาการ” จากสมาคม

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

รางวัล “ศิษย์เก่าดีเด่น ประเภทผู้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ” จาก

มหาวิทยาลัยพายัพ

รางวัล “ครูผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมดีเด่น” จากสำนักงานคณะกรรมการ

ส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา สกสค.

จังหวัดเชียงใหม่

รางวัล “ผู้ทำคุณประโยชน์ ทางด้านการศึกษา เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติ”

ระดับจังหวัดจากสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการ และสวัสดิภาพครูและบุคลากร

ทางการศึกษา(สกสค.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY