



บทที่ 2

เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทนี้จะนำเสนอเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สารสำคัญของยุทธศาสตร์

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ตอนที่ 3 ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 สารสำคัญของยุทธศาสตร์

ความหมาย

คำว่า strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก strategos ซึ่งหมายถึงศิลปะและความชำนาญของนายพล (สุรชาติ บำรุงสุข, 2537 ข. : 31) เป็นการรวมคำว่า stratos ที่แปลว่า กองทัพ กับคำว่า ago ที่เป็นกริยา แปลว่า นำ(lead) เข้าด้วยกัน(Morrison, Renfro, and Boucher, 1984 : 8) ดังนั้น คำนี้ จึงหมายถึง นายพลและวิธีการที่เขาเตรียมการเพื่อการสงครามหรือการต่อสู้(Maassen and van Vught, 1992 : 1484)

คำว่า ยุทธศาสตร์ เริ่มปรากฏใช้ในวงการทหาร และแพร่เข้าไปในวงการธุรกิจ แล้วจึงเริ่มเป็นที่รู้จักในวงการศึกษา

ความหมายทางการทหาร

สุรชาติ บำรุงสุข (2537 ข. : 31-32) อธิบายว่า ในต้นศตวรรษที่ 19 มีการใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ในความหมายของ การใช้ทรัพยากร หรือ ภารกิจของการสงครามของนายทหารระดับสูง กล่าวคือ เป็นการเตรียมการเพื่อทำสงครามโดยใช้แผนที่ (การวางแผนสงคราม) หรือ หมายถึงการใช้ การรบเพื่อให้ได้ชัยชนะในการรณรงค์ทางทหาร แต่พอถึงปลายศตวรรษที่ 19 จนถึงศตวรรษที่ 20 คำว่า ยุทธศาสตร์ กลับไม่มีความหมายที่แน่ชัด จนไม่สามารถกำหนดความหมายที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้ และที่สำคัญ คือ มีการใช้คำนี้กันอย่างกว้างขวาง จนขาดความหมายที่แจ่มชัดในตัวเอง อย่างไรก็ตาม ความหมายที่ใช้กันในวงการทหารปัจจุบันนั้น สุรชาติ บำรุงสุข(2537 ค. :31) ให้ความหมายตามพจนานุกรมศัพท์ทหารของสำนักงานประธานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกาว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง " ศาสตร์และศิลปะของการพัฒนาและการใช้กำลัง ทั้งทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางจิตวิทยา และ ทางทหาร ตามความจำเป็น ทั้งในยามสันติและยามสงคราม เพื่อที่จะก่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบาย(ของชาติ) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้(ที่จะได้รับชัยชนะ) และผลสืบเนื่องในทางที่เป็นประโยชน์จากชัยชนะและเพื่อลดโอกาสของการพ่ายแพ้ "

ดิลก ภัทรโกศล (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2540) อธิตเสนาธิการทหารเรือ ได้ อธิบายว่า “ยุทธศาสตร์ คือ การเตรียมสงคราม สงคราม คือ การต่อสู้ การต่อสู้มีหลายรูปแบบ สมัยก่อนต่อสู้ทางทหาร คือ ช่างกัน แต่สมัยนี้ มีการต่อสู้หลายด้าน ต่อสู้ทางเศรษฐกิจ ก็ต้องเตรียมทำ สงครามทางเศรษฐกิจ ต่อสู้ทางการเมือง ก็ต้องเตรียมทำสงครามทางการเมือง จะเตรียมสงครามได้ ต้องมีการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ต้องเก็บข่าวแล้ววิเคราะห์ว่า แกนความคิดของฝ่ายตรงข้ามเป็นอย่างไร แล้วจึงจะคิดวางแผนว่า จะทำอย่างไร ...” และได้สรุปว่า “ยุทธศาสตร์ คือ ความมุ่งหมาย ส่วนยุทธวิธี คือ ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดนั้น” ในทางการทหารนั้น “โดยปกติเราจะเจรจาก่อน แต่ถ้า จะต่อสู้ ก็ต้องวางแผนการต่อสู้ การวางแผนเป็นยุทธศาสตร์ พอถึงวันเข้ารบ เป็นยุทธวิธี ถ้าทำแล้ว ใช้ไม่ได้ ก็ปรับยุทธวิธีได้ เพราะการวางแผนนั้น เราประเมินสถานการณ์ไว้ก่อนโดยมี assumption บางอย่างไว้ assumption นี้ มาจากการข่าว ถ้าการข่าวผิดพลาด ทำให้ assumption ผิด ยุทธวิธีก็ใช้ไม่ได้” ในส่วนของการกำหนดยุทธศาสตร์นั้น ยุทธศาสตร์ที่เลือกใช้จะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ 3 ประการ “ ทหารมีกฎเกณฑ์ 3 อย่าง ก่อนตัดสินใจ คือ (1) feasibility เป็นไปได้หรือไม่ (2) suitability เหมาะสมกับกาลเวลา สถานการณ์ใหม่ และ (3) acceptability ยอมรับได้หรือไม่ ”

ความหมายในวงการธุรกิจ

เฟรด อาร์ เดวิด (David, 1995 : 11) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ เป็นวิถีทาง (means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (long - term objectives) ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจอาจรวมทั้ง การขยายตัวทางพื้นที่ภูมิศาสตร์ การกระจายสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาด การตัดทอนรายจ่าย การร่วมลงทุนและอื่น ๆ

เกลน โบสแมน และ อาร์วิน ฟาทัก (Boseman and Phatak, 1995 : 11) สรุปว่า ยุทธศาสตร์เป็นวิถีทางไปสู่จุดหมายปลายทาง ยุทธศาสตร์ขององค์การจะอธิบายวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic objectives) ขององค์การ ระดับของยุทธศาสตร์ในองค์การมี 4 ระดับ คือยุทธศาสตร์ระดับสังคม (Societal strategies) ระดับบริษัท (Corporate strategies) ระดับหน่วยธุรกิจ (Business strategies) และระดับหน้าที่ (Functional strategies) ยุทธศาสตร์ระดับสังคมจะใส่ใจกับบทบาทขององค์การในสังคม ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบคำถามพื้นฐาน 3 ประการ คือ (1) เราอยู่ในธุรกิจอะไร (2) เราควรอยู่ในธุรกิจอะไร และ (3) ควรจัดการธุรกิจอย่างไรเพื่อให้้องค์การมีศักยภาพเต็มที่ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้ ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ เน้นที่การตัดสินใจวางตำแหน่งขององค์การให้อยู่ในวิถีทางที่จะมีความได้เปรียบแข่งขันในตลาด ส่วน ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในแต่ละหน่วยของธุรกิจ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และอื่น ๆ

วงการธุรกิจของไทย ใช้คำว่า กลยุทธ์ แทนคำภาษาอังกฤษ strategy โดยให้ความหมาย (ศรีวงศ์ สุมิตร, 2537 : 3)ว่า หมายถึง " วิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ " ส่วน ประโชค ชุมพล (2538 : 14) สรุปว่า " กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานรวม ซึ่งเชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ขององค์การเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อทำให้องค์การอยู่รอดได้ ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ กลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นและนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ขอบเขตของความสามารถที่มีอยู่ขององค์การนั้น ๆ "

แม้ว่า วงการธุรกิจของไทยจะนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ ในความหมายของ strategy แต่เนื่องจากศัพท์บัญญัติของราชบัณฑิตสถาน พุทธศักราช 2525 แปล strategy ว่า ยุทธศาสตร์ ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้ จึงใช้ คำว่า ยุทธศาสตร์ ในความหมายของ strategy ในภาษาอังกฤษ

ความหมายในวงการศึกษ

แนวคิดเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ เริ่มปรากฏในวงการอุดมศึกษา ในปลายทศวรรษที่ 1970 (Maassen and van Vught, 1992 : 1493) หลังจากเคลเลอร์ (Keller) ได้เขียนหนังสือ เรื่อง Academic Strategy : The Management Revolution in American Higher Education ในปี 1983 แนวคิดนี้ก็เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการอุดมศึกษา มีผลงานการนำแนวคิดนี้ไปใช้ปรากฏในสิ่งพิมพ์อย่างแพร่หลาย

อุทัย บุญประเสริฐ (2537 : 42) ใช้ศัพท์ กลยุทธ์ และ อธิบายว่า คือ วิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีอันแบบคายนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีกึ่งคุณโลบายในการทำงาน เป็นวิธีการปฏิบัติที่ได้ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

โค๊ป(Cope, 1978) สรุปว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบของวัตถุประสงค์ (objectives) จุดมุ่งหมาย (purposes) หรือ เป้าหมาย (goals) และ นโยบายและแผนแม่บท ที่จะนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ความหมายของยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะใช้ในทางการทหาร ในวงการธุรกิจ หรือในทางการศึกษา จะหมายถึง แนวทางที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

รูปแบบยุทธศาสตร์ (Strategy model)

เนื่องจากองค์ความรู้เรื่องยุทธศาสตร์กับการอุดมศึกษาอยู่ในภาวะเริ่มต้น ดังนั้น แทนที่จะพยายามให้ความหมายหรือนิยามของยุทธศาสตร์ จึงมีความพยายามจัดกลุ่มการจัดกระทำกับยุทธศาสตร์หรือโมเดลยุทธศาสตร์แทน โดยถือว่าทักษะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์จะสะท้อนออกมาจากรูปแบบของยุทธศาสตร์นั้น แมสเสนและแวน วอท(Maassen and van Vught, 1992 : 1485) อ้างอิงงานของ ชาฟฟี (Chaffee) ว่ากลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบยุทธศาสตร์ มี 3 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบยุทธศาสตร์เชิงเส้นตรง(Linear strategy model)

รูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดของ แชนด์เลอร์ (Chandler) เป็นรูปแบบเชิงเส้นที่มีจุดเน้นที่การวางแผน ตามรูปแบบนี้ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การตัดสินใจที่บูรณาการแล้ว การปฏิบัติการ หรือแผนที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ทั้งเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายเป็นเรื่องของการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (strategic decision) ศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบเชิงเส้น ได้แก่ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างยุทธศาสตร์ (strategic formulation) และ การใช้ยุทธศาสตร์ (strategic implementation)

รูปแบบนี้ มีข้อดกลงเบื้องต้น(assumption) 4 ประการ คือ

1. องค์กรจำเป็นต้องมีความมั่นคง กระจัดรัด
2. สิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นสิ่งที่สามารถทำนายอนาคตขององค์กรได้
3. องค์กรต้องมีเป้าหมาย และ
4. การไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญของยุทธศาสตร์

2. รูปแบบยุทธศาสตร์เชิงปรับตัว(The adaptive strategy model)

รูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับนิยามของโฮเฟอร์(Hofer,1973 อ้างในMaassen and van Vught, 1992) ที่นิยามว่า ยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับพัฒนาความสอดคล้องที่สามารถทำให้ดีขึ้นได้ระหว่าง โอกาส และ ความเสี่ยง ที่ปรากฏขึ้นในสิ่งแวดล้อมภายนอก กับ ความสามารถขององค์กร และ ทรัพยากรภายใน เพื่อจะได้ประโยชน์จากโอกาสนั้น โดยแมสเสนและแวน วอท อ้างอิงคำกล่าว

ของ แองซอฟและคณะ (Ansoff et al.) ที่ชี้ว่า ความจำเป็นหรือความต้องการรูปแบบที่แตกต่างไปมีสาเหตุมาจากการรู้แจ้งว่าปัญหาเชิงยุทธศาสตร์นั้นซับซ้อนกว่าที่โมเดลเชิงเส้นได้อธิบายไว้ ทั้งนี้ สิ่งแวดล้อมได้รับการพิจารณาว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในรูปแบบนี้ ภาพของสิ่งแวดล้อม คือ " ระบบที่ซับซ้อนที่สนับสนุนชีวิตขององค์กร ที่ประกอบด้วย แนวโน้ม(trends) เหตุการณ์(events) คู่แข่ง(competitors)และ ผู้เกี่ยวข้อง (stakeholders)" (เรื่องเดียวกัน : 1486) ในรูปแบบนี้ องค์กรถูกคาดหวังให้ประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมนี้โดยใช้เงื่อนไขภายในองค์กร ข้อตกลงเบื้องต้นของรูปแบบนี้ คือ องค์กรและสิ่งแวดล้อมต่างเปิดเข้าหากัน รูปแบบนี้ ขอยืมรูปแบบการวิวัฒนาการขององค์กรเชิงชีวภาพ(an evolution biological model) ของ มอร์แกน(Morgan, 1986) มาใช้ ดังนั้น แทนที่จะต่อต้านกับสิ่งแวดล้อม รูปแบบนี้จึงมีข้อตกลงว่า องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

3. รูปแบบยุทธศาสตร์เชิงตีความ(The interpretive strategy model)

รูปแบบนี้มีความคิดพื้นฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ในแนวทางที่แตกต่างจากที่ตกลงหรือสมมติ(assumed)ไว้ในรูปแบบที่ 2 รูปแบบนี้ มีพื้นฐานบนพันธะทางสังคม(social contract) มากกว่าจะเป็นการมององค์กรในฐานะของ สิ่งมีชีวิต(an organismic view of organization) ในรูปแบบนี้ ยุทธศาสตร์อาจนิยามในลักษณะของการ เปรียบเทียบหรือกรอบอ้างอิงซึ่งยอมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจขององค์กรและสิ่งแวดล้อม นั่นคือ ผู้เกี่ยวข้อง ถูกกระตุ้นให้เชื่อและทำในวิถีทางที่คาดว่าจะสร้างผลลัพธ์ที่พึงพอใจแก่องค์กร การพัฒนารูปแบบนี้ ให้ความสนใจกับวัฒนธรรมองค์กร ข้อตกลงเบื้องต้นของรูปแบบนี้ คือ ความจริง(reality)เป็นสิ่งที่ สังคมสร้างขึ้น นั่นคือองค์กรเป็นที่รวบรวมข้อตกลงที่ร่วมกันที่ได้มาจากแต่ละคนที่มีความตั้งใจ อิสระ และ ดังนั้น องค์กรและสิ่งแวดล้อมต่างเป็นระบบเปิด(open system)

แมสเสนและแวนวอท (เรื่องเดียวกัน) เสนอว่ารูปแบบที่ซาฟฟีจำแนกไว้นี้ สามารถนำมาพิจารณาประกอบกับลักษณะพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อประยุกต์มันโนทัศน์ของ ยุทธศาสตร์เข้ากับสาขาวิชาการอุดมศึกษาได้ และ ย้ำว่า สิ่งซึ่งพึงระลึกไว้เสมอ คือ รูปแบบเหล่านี้ไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด หากแต่ แต่ละรูปแบบ ต่างให้วิถีทางในการอธิบายลักษณะที่แน่นอนของ หน้าที่ขององค์กรที่มีการประยุกต์ยุทธศาสตร์ในส่วนนั้น

เอส. ชาน (Chan , 1993 : 536) อ้างแนวคิดของ แชฟฟี และ เทียนนี่ (Chaffee and Tierney, 1988) ว่าแนวคิดของยุทธศาสตร์ในอุดมศึกษามีพัฒนาการมาเป็นลำดับ จากแนวคิด “เชิงเส้น” (linear) ซึ่งหัวใจคือ “สอดคล้องกับงบประมาณ” (meet the budget) สู่อำนาจ “adaptive” หรือ การ “ทำนายอนาคต” (predict the future) สู่อำนาจ “interpretive” ซึ่งเน้น “ การคิดเชิงยุทธศาสตร์ ” (think strategically) มาถึง “expressive” ซึ่งเน้น “การสร้างอนาคต” ที่พึงปรารถนา (create the future)

ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์กับสถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบยุทธศาสตร์ กับ ลักษณะพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษา

1. แมสเสนและแวน วอท (1992 : 1486) สรุปว่าในยุคกลางหรือในระยะแรกที่มีมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนระบบสังคม ที่กิจกรรมหลักของสังคม คือ การดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ ในระบบอุดมศึกษาความรู้เป็นสิ่งที่ถูกค้นพบ ดัดแปลง ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ นั่นคือ ถือได้ว่า พื้นฐานของระบบอุดมศึกษา ก็คือ การส่งผ่านความรู้

2. ลักษณะสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ หลักการขององค์การ ที่ว่าอาณาบริเวณของความรู้ (knowledge areas) เป็นตัวสร้างจุดเน้นของความมุ่งมั่น อาณาบริเวณของความรู้ เป็นเสาหลักของการอุดมศึกษา กล่าวคือ ถ้าสถาบันอุดมศึกษาใดไม่มีอาณาบริเวณของความรู้ สถาบันนั้นจะคงอยู่ไม่ได้ จากหลักการนี้ นำไปสู่รูปแบบของโครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีหน่วยที่เชี่ยวชาญพิเศษอยู่ทั่วไปในลักษณะของการรวมกันแบบหลวม ๆ ฮาร์ดลีและคณะ(Hardly et al,1983 อ้างใน Maassen and van Vught, 1992 : 1486) ซึ่งให้เห็นกลไก 2 ประการ ซึ่งปรากฏความสำคัญ ต่อ ลักษณะองค์การแบบกระจาย (fragmentation) ของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ pigeonholing และ มาตรฐานของทักษะและความรู้(standardized of skills and knowledge) pigeonholing เป็น กระบวนการที่แบ่งกิจกรรมขององค์การออกเป็นชุดองค์ประกอบมาตรฐานหรือโปรแกรม สาขาหรือหลักสูตร แต่ละกลุ่มแยกขาดจากกัน ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพราะแต่ละกลุ่มต่างก็มีผู้เชี่ยวชาญของตน ในส่วนของมาตรฐานของทักษะและความรู้นั้น เกิดขึ้นได้โดยผ่านการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญ การสื่อสารและการประสานกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ ในความเป็นนักวิชาชีพนี้ จะมีการกำหนดคำเฉพาะในวงการของตน ทำให้อยู่กันแคบ ๆ

3. ลักษณะพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษาประการต่อไป คือการกระจายอำนาจการตัดสินใจออกไปอย่างมากจนสุดขีด(the extream diffution of the decision-making power) ในองค์การที่กระบวนการผลิตขึ้นกับผู้ที่มีความรู้เช่นมหาวิทยาลัยนั้น มีความจำเป็นที่ต้องมีการกระจายอำนาจ ยิ่งในองค์การมีหน่วยย่อยมากเท่าใด ยิ่งต้องมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่หน่วยย่อยต่าง ๆ มากเท่านั้น สถาบันอุดมศึกษาเปรียบเสมือนรัฐบาลกลางที่ภาควิชาและคณะเป็นรัฐถึงอิสระ ดังที่ คลาร์ค (Clark, 1983 : 266-67) เคยกล่าวว่า หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ทำตัวคล้ายรัฐเล็ก ๆ ที่มีอำนาจสมบูรณ์(sovereign states) ที่มีความสนใจและมีผลประโยชน์ส่วนตัวและเป็นศัตรูกับอำนาจเบื้องบน

4. ลักษณะพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษาอีกประการหนึ่งที่มีการกล่าวถึงคือ การที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับวิถีทางของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ คลาร์ค(เรื่องเดิม)มีความเห็นว่า ทั้ง ๆ ที่นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ประ โยชน์และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงหลักและการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์เกิดขึ้นได้ยากในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากภาระงานที่แบ่งเป็นส่วนย่อยๆและการกระจายอำนาจลงไปไกลทำให้เป็นการยากมากที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ

5. ลักษณะพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษาประการสุดท้าย(โดยเฉพาะในยุโรป) คือ วิธีการกระจายอำนาจในสถาบัน เท่าที่ผ่านมา อำนาจในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ที่ส่วนล่างขององค์การ นั่นคือในระดับภาควิชา ส่วนในระดับการบริหารสถาบันนั้น อำนาจนี้ค่อนข้างอ่อน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในยุโรป มีศักยภาพอำนาจจำกัดเพียงเล็กน้อยในการ คัดทางเสื่อ(steer) องค์การของตน จนกระทั่ง บ่อยครั้งที่การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องกระทำหลังจากมีการถกเถียงโต้แย้งกันเป็นชั่วโมง ๆ เสียก่อน

ถ้าพิจารณาจากลักษณะพื้นฐานเหล่านี้ ข้อตกลงเบื้องต้นหลายข้อในรูปแบบยุทธศาสตร์เชิง เส้น ไม่สามารถใช้กับสถาบันอุดมศึกษาได้ เพราะสถาบันอุดมศึกษามีกลุ่มย่อย ๆ รวมตัวกันแบบหลวม แทนที่จะกระชับแน่นแฟ้น และไม่ใช่นำเน้นผลผลิตแต่เน้นองค์ความรู้(not product but knowledge oriented) หลายสถาบันไม่มีเป้าหมายที่จะพัฒนาได้(do not have a viable set of goals) นอกจากนี้ การเป็น pigeonholing ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลงตลาดหรือผลผลิต(เช่น การเปิดสอนสาขาวิชาใหม่ ๆ) อย่างไรก็ตาม แมสเสนและแวน วอท(1992 : 1486) สรุปว่า แม้ว่าจะมีความไม่เหมาะสมระหว่างรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงเส้น กับ สถาบันอุดมศึกษา แต่หลายสถาบันก็ใช้รูปแบบนี้ในการสร้างยุทธศาสตร์(strategy formulation)

รูปแบบยุทธศาสตร์ที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดในวงการอุดมศึกษา คือ รูปแบบยุทธศาสตร์เชิงปรับตัว(adaptive strategy model) อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ตัวแปรทุกตัวในรูปแบบนี้จะเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษา สถาบันไม่ได้เปิดสู่สิ่งแวดล้อมมากเหมือนอย่างที่รูปแบบแนะนำไว้ สถาบันของอาณาบริเวณของความรู้ (knowledge areas) ที่อยู่ภายในสถาบันอุดมศึกษามักจะแยกตัวเป็นหน่วยอิสระจากส่วนใหญ ๆ ของสิ่งแวดล้อม การเป็น pigeonholing ทำให้มองไม่เห็นความจำเป็นของมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้ยากที่จะให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน ซึ่งแมสเสนและแวน วอท (1992 : 1486) มีความเห็นว่า "ดูเหมือนว่า การเน้นรูปแบบยุทธศาสตร์นี้ กันอย่างมาก ในขณะที่ยุทธศาสตร์นี้ยังไม่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาอย่างเพียงพอ นั้น ทำให้เป็นสาเหตุหลักของปัญหาที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญเมื่อคิดจะใช้รูปแบบมโนทัศน์นี้ "

แมสเสนและแวน วอท (เรื่องเคอิก น : 1487) แนะนำว่า แม้ว่า รูปแบบยุทธศาสตร์เชิงตีความ (interpretive strategy model)จะยังไม่ได้รับการพัฒนามากนัก แต่ดูเหมือนว่ารูปแบบนี้จะเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษามากกว่า เพราะลักษณะบางอย่างของสถาบันอุดมศึกษาทำให้จำเป็นต้องมีการปรับพฤติกรรมและพัฒนาปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างภายในและภายนอกสถาบัน นอกจากนี้ การรับรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง(stakeholders) ดูเหมือนจะกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายและไปให้ถึง ทั้งหมดนี้ ทำให้เขาเสนอว่า รูปแบบนี้น่าจะเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาที่สุด

ยุทธศาสตร์กับการตัดสินใจในสถาบันอุดมศึกษา

โค๊ป (Cope , 1987 : 97) นำเสนอวิวัฒนาการของการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ไว้ดัง
แผนภาพที่ 1

แมสเสนและแวน วอท (1992 : 1487-1491) นำเสนอว่ารูปแบบของกระบวนการตัดสินใจในระบบอุดมศึกษา มี 4 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงวิเคราะห์(The analitical model)เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่มีสมมติฐานของการตัดสินใจอยู่บนความมีเหตุมีผล เป็นการตัดสินใจที่ เกี่ยวข้องกับการเลือกพฤติกรรมที่พอใจหรือที่พึงประสงค์ จากทางเลือกที่สามารถประเมินได้ ความเป็นเหตุเป็นผลมีหลายลักษณะทั้งเชิงปรนัย เชิงอัตนัย เชิงสามัญสำนึก เชิงองค์การ และเชิงบุคคล รูปแบบนี้นำไปสู่ความสำคัญของความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งหมายความว่า การตัดสินใจเลือกจะกระทำโดยการประเมินทางเลือกทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การ รูปแบบการตัดสินใจแบบนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของวิธีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งมีการใช้ในองค์การที่มีลักษณะเป็นลำดับขั้นและมีความเอกภาพสูง เช่น ในองค์การธุรกิจ หรือในการบริหารแบบราชการชนิดที่มีลักษณะเป็นทางการ(formal bureaucracies) ดังนั้น รูปแบบนี้จึงมีข้อจำกัดในการนำมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

2. รูปแบบถังขยะ (The garbage can model) รูปแบบนี้แตกต่างจากรูปแบบแรกโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ ในรูปแบบนี้ การตัดสินใจเปรียบเสมือน การรวบรวมทางเลือกในการมองหาปัญหา ประเด็นและความรู้สึกในการมองหาสถานการณ์การตัดสินใจซึ่งอาจจะลอยอยู่ในอากาศ และมองหาประเด็นซึ่งอาจจะ เป็นคำตอบ เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบแรกแล้ว รูปแบบนี้ไม่สนใจเหตุผล แต่เน้นไปที่พฤติกรรมที่ไม่ได้ตั้งใจกำหนดไว้ และใช้กระบวนการตัดสินใจที่เกือบจะเป็นการสุ่มเสี่ยง แม้ว่ารูปแบบนี้จะดูไม่ค่อยดีนัก แต่ก็ยังมีคนใช้อยู่ในการตัดสินใจเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่สำคัญในองค์การ

3. รูปแบบเน้นนักวิชาการผู้ร่วมงาน(The collegial model)รูปแบบนี้ เห็นว่าการตัดสินใจควรกระทำโดยกลุ่มบุคคล ผู้ซึ่งอาจจะมีบทบาทและความเชี่ยวชาญต่างกัน แต่ก็มีกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน รูปแบบนี้ ขอมรับโครงสร้างองค์การที่มีการแตกแยกย่อยไปและยังมีข้อสมมติว่า การตัดสินใจได้มาจากการสำรวจประชามติ ข้อวิพากษ์ของรูปแบบนี้ก็คือ การเน้นความกลมกลืน(harmony) และประชามติ นั้น เป็นเรื่องที่ไม่จริง(unrealistic)

4. รูปแบบเชิงการเมือง(The Political Model) รูปแบบนี้แตกต่างจากรูปแบบอื่นๆ เพราะเป็นความพยายามใช้วิธีการทางการเมืองในลักษณะของการประสานประโยชน์(coalition) และ

การแสดงพลังกดดัน(exertion of pressure)ในการตัดสินใจ ในรูปแบบนี้ ผู้กระทำถูกสมมติว่ามีแรงขับมาจากความสนใจภายในของตนเอง หรือมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า พวกเขาพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อผลของกระบวนการตัดสินใจโดยใช้วิธีการทางการเมืองทั้งหมดที่มีอยู่ ซึ่งคาดกันว่า รูปแบบนี้น่าจะใช้กับสถาบันที่มีวัฒนธรรมแบบ collegiality ไม่ได้ผล

5. รูปแบบราชการ (bureaucratic model) รูปแบบนี้ให้ความสนใจกับ โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ บทบาทและกฎเกณฑ์แล้วจึงกำหนดวิธีการ รูปแบบนี้จึงอาจมองได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของรูปแบบเชิงวิเคราะห์นั่นเอง

แมสเสนและแวน วอท สรุปว่า รูปแบบการตัดสินใจในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 5 รูปแบบดังกล่าวนำไปสู่ การควรให้ความสนใจกับวิธีที่ดีที่สุด ที่ควรจะนำมาใช้ในการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นองค์การที่มีหน่วยงานแยกย่อย มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีรากเหง้าของนวัตกรรม(grassroots character of innovation) และความจำกัดในอำนาจของผู้บริหาร ลักษณะพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมดเหล่านี้ทำให้ต้องแสวงหาภาพที่ชัดเจนและเป็นไปได้สำหรับการตัดสินใจ

รูปแบบยุทธศาสตร์ กับ การวางแผนสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติของความเกี่ยวข้องกันในงานวรรณกรรมทางอุดมศึกษา ระหว่างมโนทัศน์ของยุทธศาสตร์และการวางแผนมากขึ้น แวน วอท (van Vught, 1989) ได้วิเคราะห์มโนทัศน์ของการวางแผนที่พบในวรรณกรรมเกี่ยวกับการวางแผนทั้งหลาย และพบว่าวรรณกรรมเหล่านี้ ส่วนใหญ่ประกอบด้วยแนวทางและข้อเสนอว่าจะวางแผนอย่างไร ("how to plan") ส่วนวรรณกรรมที่เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการวางแผน หรือ ชนิดของตัวแปรที่มีผลต่อผลลัพธ์ของการวางแผนนั้น มีน้อยมาก สิ่งพิมพ์เกี่ยวกับการวางแผนส่วนใหญ่อยู่ในสาขาวิชาการวางแผนเมือง การบริหารรัฐกิจ วิทยาการจัดการ หรือการอุดมศึกษา ส่วนวิธีวิทยา (methodology) ที่เสนอ ก็มีต่าง ๆ กัน ซึ่งล้วนแล้วแต่อ้างว่าเป็นวิธีวิทยาที่เหนือกว่าวิธีวิทยาอื่น ๆ ทั้งสิ้น

แมสเสนและแวน วอท เรียกวิธีวิทยาและวิธีการนำเสนอในวรรณกรรมเหล่านี้รวม ๆ กันว่า มโนทัศน์ทางการวางแผน(Planning Conceptions) ซึ่งหมายถึง ชุดของข้อความเกี่ยว

กับกระบวนการวางแผนว่ามีวิธีการดำเนินการอย่างไร เขากล่าวว่า เป็นการยากที่จะรวบรวมความรู้หรือภาพเกี่ยวกับมโนทัศน์ทางการวางแผน ที่ปรากฏในวรรณกรรมได้ครบถ้วนทั้งหมด อย่างไรก็ตาม เขายังว่า มีผู้พยายามกำหนดรูปแบบของการวางแผนไว้ เช่น ปีเตอร์สัน(Peterson,1980) ได้จำแนก มโนทัศน์ทางการวางแผน ไว้ 6 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบเป็นทางการ-เชิงเหตุผล(the formal-rational model)
2. รูปแบบการพัฒนาองค์การ(the organizational development model)
3. รูปแบบเทคโนโลยี/เชิงประจักษ์ (the technocratic/empirical model)
4. รูปแบบการสังเคราะห์เชิงปรัชญา(the philosophical synthesis model)
5. รูปแบบสนับสนุนเชิงการเมือง (the political advocacy model) และ
6. รูปแบบอนาธิปไตยแบบร่วมมือ(the coordination anarchy approach)

แวน วอท(van Vught, 1989) ได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาวิเคราะห์มโนทัศน์ทางการวางแผนเหล่านี้ในบางแง่มุม โดยใช้ทฤษฎี "positive theory of planning" ของฟาลูดี (Faludi,1973) ในการสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ ซึ่งจำแนกมโนทัศน์ของการวางแผนออกเป็น 3 มิติ ร่วมกับทฤษฎีการตัดสินใจอีก 1 มิติ รวมเป็น 4 มิติ คือ (1) มิติของความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จะวางแผน (Presumed knowledge of the object of planning) ซึ่งจำแนกได้เป็น รู้แน่นอน และความรู้ไม่แน่นอน (2) มิติของการควบคุมสิ่งที่จะวางแผน(Presumed control over the object of planning) ซึ่งจำแนกได้เป็น ควบคุมได้สมบูรณ์ และควบคุมได้ไม่สมบูรณ์ (3) มิติของภาพพจน์ (Self - image of the planning subject)ซึ่งจำแนกได้เป็นการมองภาพรวม(Holistic)และการมองเป็นส่วนย่อย (Atomistic) และ (4) มิติของโมเดลการตัดสินใจ ซึ่งจำแนกได้เป็น การตัดสินใจแบบวิเคราะห์ (Analytical) แบบถังขยะ (garbage can) แบบเน้นผู้ร่วมงาน(Collegiality) และแบบการเมือง (Political)

คำถามแรกเกี่ยวกับมโนทัศน์ของการวางแผน คือ ในมโนทัศน์นี้ มีความเชื่อหรือข้อสมมติของ ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จะวางแผนนั้น อย่างไร เป็นความรู้ที่แน่นอน หรือ ไม่แน่นอน ภาพของ ความรู้ที่แน่นอน(มากหรือน้อย)นี้ จะให้รายละเอียดของสิ่งที่จะวางแผนจากสิ่งซึ่ง (ถ้าระดับของการควบคุมอยู่ในระดับสูง)มีกฎหรือคำสั่งที่อาจจะกำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถจัดการให้แผนบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน ภาพของความรู้ที่ไม่แน่นอนเป็นส่วนใหญ่ จะเป็นดัชนีของการดำเนินงานที่จะต้องนำไปสู่ผลที่น่าพึงพอใจ

คำถามที่สอง หมายถึงขอบเขตของการควบคุมสิ่งที่จะวางแผนนั้น ที่ผู้วางแผนคิดว่า มีอยู่ในปลายข้อหนึ่ง ภาพที่ปรากฏ คือ เกือบจะควบคุมได้สมบูรณ์ คือ ไม่เหลือที่ว่างให้สิ่งที่ถูกวางแผนได้กระทำในแนวทางอื่นนอกเหนือจากที่ได้วางแผนไว้เลย ส่วนอีกปลายข้อหนึ่ง คือ ภาพของสมรรถนะอันจำกัดในการที่จะควบคุมสิ่งที่ถูกวางแผน นั้นหมายความว่า จำเป็นต้องต่อรองกับผู้อื่น หรือต้องสนใจ มีปฏิริยาต่อโอกาสที่เข้ามา

คำถามที่สาม เกี่ยวข้องกับภาพที่ฝ่ายวางแผนมองตนเองโดยตรง คือ ในด้านหนึ่ง อาจเห็นว่า ฝ่ายวางแผนเป็นบางสิ่งบางอย่างที่มีจุดยืนที่แน่นอนของตนเอง(the holistic image) แต่ในอีกด้านหนึ่งอาจมองตนเองว่า เป็นเพียงการรวมกลุ่มผู้ปฏิบัติการ หรือ เป็นเพียงหน่วยย่อยเท่านั้น(the atomist image)

คำถามที่สี่ เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจที่ใช้ในมโนทัศน์ของการวางแผน การประเมินมโนทัศน์เกี่ยวกับการวางแผน(An Assessment of Planning Conceptions)

แวน วอท(van Vught,1989)รายงานว่า ผลการวิเคราะห์เนื้อหาของวรรณกรรมที่เขียนเกี่ยวกับการวางแผนโดยการใช้เครื่องมือของฟาลูดี พบว่า ไม่มีมโนทัศน์ใดที่มีความชัดเจนครบทั้ง 4 มิติที่ใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์ บางมโนทัศน์เน้นประเด็นของคุณภาพของความรู้ และ/หรือขอบเขตของการ ควบคุม บางมโนทัศน์เน้นที่รูปแบบการตัดสินใจโดยเฉพาะในส่วนของภาพที่ชัดเจนของฝ่ายวางแผน

แมสเสนและแวน วอท (1992) สรุปว่า สิ่งแวดล้อมและลักษณะพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งชี้ชัดว่า มโนทัศน์ของการวางแผน ได้ระบุถึงความไม่แน่นอนของความรู้เกี่ยวกับการวางแผน และการควบคุมก็ไม่อาจทำได้ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะ สิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องที่กว้างขวางและมีการเปลี่ยนแปลงมากเกินกว่าที่จะให้คำจำกัดความและคาดหวังถึงการเปลี่ยนแปลงได้ สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม นักวางแผนในสถาบันอุดมศึกษาจึงไม่อาจได้รับความรู้ที่สมบูรณ์และแน่นอนเกี่ยวกับองค์การของตน นอกจากนี้ การมีกลุ่มย่อยในองค์การ การกระจายของอำนาจในการตัดสินใจ การมีรากเหง้าของวัฒนธรรม และ อำนาจอันจำกัดของผู้บริหาร ทำให้นักวางแผนไม่อาจสร้างความรู้เกี่ยวกับการวางแผนได้ หลายสิ่งหลายอย่างที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาจึงไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารและนักวางแผนรวมทั้ง

กิจกรรมที่ต้องทำในระดับภาควิชา และการจัดการต่าง ๆ ก็เป็นอุปสรรคในการพัฒนาระบบข้อมูล ส่วนกลางที่สมบูรณ์ทันสมัย

นอกจากนี้ นักวางแผนในสถาบันอุดมศึกษายังไม่สามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมหรือองค์การได้ แมสเสนและแวน วอท (1992) ชี้ว่า การถูกแวดล้อมด้วยสิ่งแวดล้อม ทำให้สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทเพียงเป็นตัวแสดง 1 ตัว สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับ องค์การของรัฐบาล กลุ่มนักศึกษา นักประกอบการ สภาพแรงงาน กองทุน นิติบุคคล และอื่น ๆ ตัวแสดงเหล่านี้มีพลังภายในของกลุ่มที่ผู้บริหารและนักวางแผนต้องพยายามปฏิสัมพันธ์ด้วย เพราะไม่สามารถควบคุมการตัดสินใจของกลุ่มเหล่านี้ได้ นั่นคือ ระดับของการควบคุมสิ่งแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษามีจำกัดมาก

กล่าวโดยสรุปมโนทัศน์ของการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับ ความรู้ที่ไม่แน่นอน และการควบคุมที่ไม่สมบูรณ์ ของการวางแผน คือ ลักษณะการวางแผนในระบบอุดมศึกษา แมสเสนและแวน วอท (เรื่องเดิม) สรุปว่า นักวางแผนกำหนดมโนทัศน์ของการวางแผนแบบต่าง ๆ เช่น มโนทัศน์ของการวางแผนแบบอินครีเมนท์ (incremental planning) การวางแผนเชิงกระบวนการ (process planning) การวางแผนแบบไซเบอร์เนติก (cybernetic planning) การวางแผนเชิงปรับตัว (adaptive planning) การสำรวจแบบผสม (mixed scanning) การวางแผนแบบชุมชน (communitive planning) และการวางแผนแบบเปลี่ยนผ่าน (transactive planning) สิ่งที่มีมโนทัศน์เหล่านี้มีร่วมกัน คือ ความยืดหยุ่นซึ่งอาจหมายถึงความสามารถในการวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มองไม่เห็น

ในกรณีของการวางแผนแบบอินครีเมนท์ ความยืดหยุ่นจะมองเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อยของการตัดสินใจจะเฉพาะเจาะจงไปยังจุดที่มีปัญหา มากกว่า จะเพื่อการปฏิรูปทั้งหมด ส่วนใน การวางแผนเชิงกระบวนการ การวางแผนเชิงปรับตัว และ การสำรวจแบบผสม นั้น มีความพยายามที่จะให้เกิดความยืดหยุ่นในภายหลัง โดยการปฐมนิเทศ (ในหลายระดับ) เกี่ยวกับระบบการควบคุม โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ และโดยการชลอ การตัดสินใจ พร้อมกันนั้นกระบวนการของกลไกการประเมินผลก็ดำเนินไป เพื่อการปรับทิศทางของกระบวนการวางแผน สำหรับการวางแผนแบบชุมชน และ การวางแผนแบบเปลี่ยนผ่าน นั้นเป็นมโนทัศน์ที่เป็นนามธรรม ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ (learning process) มีบทบาทในการวางแผนสองแบบนี้เป็นอย่างมาก พื้นฐานของทั้งสองมโนทัศน์นี้คือการขอร้องให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เชิง

สังคม(societal learning) และใช้กระบวนการสนทนา(process of dialogue) เพื่อให้การเรียนรู้นั้นเป็นจริง

สำหรับการวางแผนแบบไซเบอร์เนติก ซึ่งเป็นการวางแผนเชิงซ้อน(meta-planning) โดยให้กรอบกว้าง ๆ สำหรับแต่ละหน่วยที่จะคิดทำหรือถือทางเสือกันเอง ลักษณะสำคัญของมโนทัศน์นี้ คือ ความเชื่อมั่นว่า การหลบเลี่ยงเส้นทางแห่งความพินาศสำหรับระบบใหญ่ทั้งระบบจะเป็นไปได้ ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทุกส่วนในระบบได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีข้อจำกัดจากแนวทางหรือรายละเอียดที่กำหนดโดยส่วนกลาง ความยืดหยุ่นในมโนทัศน์นี้ คือ การจัดการระบบด้วยการกระจายการตัดสินใจต่าง ๆ ไปยังองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะมีการวางแผนนั้น

กล่าวโดยสรุป มโนทัศน์ของการวางแผน ทุคมโนทัศน์ ให้ความสำคัญกับ การตระหนักถึง ความไม่แน่นอน และการควบคุมแบบไม่สมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่มองไม่เห็นมาก่อน ทำให้ การตอบสนองที่เหมาะสมต้องเปลี่ยนไปด้วย การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้เกิดการตอบสนองที่เหมาะสม ซึ่งในความคิดของแมสเสนและแวน วอท (1992) เห็นว่ามีวิธีการพื้นฐาน 2 วิธีในการใส่ ความยืดหยุ่น เข้าไปในกระบวนการวางแผนคือการชลอเรื่อง(delay) และการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้แทน(delegation) การชลอการ ตัดสินใจออกไปทำให้มีโอกาสในการปรับตัวมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อการตัดสินใจต้องเลื่อนไปเพราะข้อจำกัดของทรัพยากร ระดับของความยืดหยุ่นจะมากขึ้น ส่วนการแต่งตั้งกรรมการก็เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มความยืดหยุ่นเช่นกัน

อาจสรุปได้ว่า แนวคิดพื้นฐานประการแรกในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา คือ การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น สภาพของสถาบันอุดมศึกษาในสภาพแวดล้อมรวมทั้งลักษณะพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่า ภาระที่สำคัญที่สุดสำหรับนักวางแผนอุดมศึกษา คือ การออกแบบและใช้เครื่องมือซึ่งสามารถทำให้เกิดความยืดหยุ่นได้ แนวคิดในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประการที่สองสามารถสร้างขึ้นได้โดยให้ความสำคัญกับมิติที่เหลืออีก 2 มิติ คือ เรื่องของการรับรู้เกี่ยวกับภาพจน์ของตนเอง(self-image)ของผู้วางแผน และวิธีการทำให้เกิดการตัดสินใจในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่ง แมสเสนและแวน วอท อภิปรายว่า ในสถาบันอุดมศึกษานั้น การตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่องกระทำโดยนักวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งเป็นการ ตัดสินใจในราย

ละเอียดยิ่งวิชาการ เพราะไม่มีใครรู้ดีไปกว่านักวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ ว่า พวกเขาต้องสอนอะไร และสอนอย่างไร จึงเป็นที่มาของเสรีภาพเชิงวิชาการและลักษณะองค์การที่เป็นระบบรวมกันอย่างหลวม ๆ แต่มีการตัดสินใจบางอย่างที่เป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร เช่น การบริหารงบประมาณ การสนับสนุนทางวิชาการซึ่งอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของนักวิชาชีพ เช่นกองทุนรัฐบาล และอื่น ๆ อย่างไรก็ตามอิทธิพลของนักวิชาชีพในกระบวนการตัดสินใจในสถาบันอุดมศึกษายังคงมีอยู่อย่างกว้างขวาง จากลักษณะดังกล่าวสถาบันอุดมศึกษาจึงมีลักษณะที่เรียกว่า มีหลายหน้า (many faces) เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มที่แตกต่างกัน(conglomerate)มากกว่าจะเป็น องค์การที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรือ มีชุดของค่านิยมร่วมกัน

แมสเสนและแวน วอท อธิบายเพิ่มเติมว่า มโนทัศน์ของการวางแผน ที่เน้น atomistic self-image ของการวางแผน ได้แก่ การวางแผนแบบอินครีเมนส์ การวางแผนแบบไซเบอร์เนติก การวางแผนแบบชุมชน การวางแผนแบบเปลี่ยนผ่าน การวางแผนแบบทนาย (advocacy planning) และการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (participation planning)

การวางแผนแบบอินครีเมนส์ เป็นที่รู้จักกันในชื่อของ การวางแผนแบบประสม (comprehensive planning) ซึ่งมีทัศนะแบบดั้งเดิม คือมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การตัดสินใจจะสำเร็จต้องมีการประนีประนอมและการต่อรอง ผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้นำและผู้แทนกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ส่วนการวางแผนแบบชุมชน และการวางแผนแบบเปลี่ยนผ่าน นั้น มีผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยเป็นจำนวนมาก การวางแผนทั้งสองแบบนี้เน้นว่า ในการตัดสินใจนั้น เรื่องสำคัญที่สุดคือ ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และ ฐานะขององค์การ ดังนั้นวิธีการที่ใช้บูรณาการข้อแตกต่างนี้คือการจัดการสนทนาแบบจริงจัง เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกัน(mutual learning) และได้ข้อยุติ หรือมีมติร่วมกัน วิธีการที่เก๋ากว่านั้นที่ตระหนักถึงความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลคือ คือการวางแผนแบบทนาย ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ทุก ๆ แผนสะท้อนถึงความคิดเห็นของคนที้ออกแบบแผน ดังนั้นทุก ๆ กลุ่มผลประโยชน์ควรมีนักวางแผนของตนเอง นักวางแผนจะเป็นผู้แก้ต่างให้กับกลุ่ม ข้อวิพากษ์สำหรับกลุ่มนี้ คือ การเผชิญหน้ากันของกลุ่มประโชชน์มักทำให้การตัดสินใจยุ่งยากขึ้น ในทำนองเดียวกัน การวางแผนแบบมีส่วนร่วม ก็ถูกวิจารณ์ ในแง่ของความขัดแย้ง ระหว่าง กลุ่มผลประโยชน์ แนวคิดพื้นฐานของ การวางแผนแบบมีส่วนร่วม คือ การพยายามรวมกลุ่มผลประโยชน์ให้มากที่สุดในการตัดสินใจ จุดเน้นของการวางแผนแบบนี้อยู่ที่การกระตุ้นให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หน้าที่ของนักวางแผนในมโนทัศน์นี้ คือ ออกแบบและใช้วิธีการที่สามารถ

กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกได้ นักวางแผนต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ (interactive skills) และพยายามที่จะโยงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เชิงทฤษฎีเข้ากับประสบการณ์ส่วนตัวของบุคคล

มโนทัศน์ของการวางแผนทุกมโนทัศน์ จะกล่าวถึงการตัดสินใจแบบเชิงการเมือง หรือ แบบเน้นผู้ร่วมงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจดังกล่าวเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์ ในสถาบันอุดมศึกษากระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นในหลายระดับ และประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย ทั้ง นักวิชาชีพ ผู้บริหาร ผู้ให้บริการ และบุคคลภายนอก ซึ่งทำให้ผลของการตัดสินใจขาดความเป็นเอกภาพ ในสายตาของบุคคลภายนอกแล้ว การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษามักถูกมองว่าเหมือนงานตัดปะที่ยังไม่ได้บูรณาการ จึงเป็นหน้าที่ของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่จะทำให้การตัดสินใจในสถาบันอุดมศึกษามีความเป็นหนึ่งเดียว ถ้าองค์กรต้องการกำหนดอนาคตของตน ก็จำเป็นต้องพัฒนาการมีค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งในขั้นตอนของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา หน้าที่นี้ คือ การสร้างพันธกิจของสถาบัน (formulation of a mission)

พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การแสดงว่า สถาบันตั้งความหวังอะไรในการที่จะตอบสนองสังคม (Frenske, 1980 : 177)

การสร้างพันธกิจ(mission formulation)จะกำหนดการตัดสินใจเกี่ยวกับผู้รับบริการ และหน้าที่ (functions) ของสถาบัน ความรับผิดชอบ และพันธะสัญญา(commitments) หรือ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับค่านิยมพื้นฐานของสถาบัน

ในการนำแผนมาปฏิบัตินั้น ยุทธศาสตร์เป็นเสมือนรูปแบบของการปฏิบัติและการตัดสินใจที่ เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษา (Mintzberg,1972,1978; Mintzberg and Water,1982) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในทัศนะนี้ ต้องนำความเป็นหนึ่งเดียว มาสู่การปฏิบัติและการตัดสินใจ มากกว่าการกำหนดวัตถุประสงค์และเครื่องมือในการบริหาร

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

ในทศวรรษ 1960 แชนด์เลอร์(Chandler,1962 อ้างใน Maassen and van Vught, 1992) เป็นผู้เชื่อมโยงคำว่า strategy และ planning ซึ่งใช้เป็นศัพท์พื้นฐานในการพัฒนาองค์การ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ แล้วกำหนดแผนปฏิบัติการ และทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่ เป้าหมายดังกล่าว วงการธุรกิจของไทยใช้คำว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง ศรีวงศ์ สุมิตร (2537 : 3)ให้ความหมายว่า " การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ นอกจากนี้ ยังครอบคลุมไปถึงนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ การ จัดหา การใช้ และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ"

ปีเตอร์สันและโคป (Peterson and Cope อ้างใน Maassen and van Vught, 1992 : 1485) ผู้มีความสนใจในการนำ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ได้ประสานแนวคิดของยุทธศาสตร์เข้ากับ การวางแผนสถาบัน(institutional planning) ซึ่งได้พัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 ในทัศนะของทั้งสองคนนี้ การวางแผนสถาบัน น่าจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ของสถาบันซึ่งเป็นการมองไปในอนาคต

คอตเลอร์ และ เมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ศาสตราจารย์ทางด้านการตลาด ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มานำเสนอในวงการอุดมศึกษา โดยได้ เขียนเอกสารเรื่อง Strategic Planning for Higher Education สรุปได้ว่าการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมระหว่างองค์การและโอกาสที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในวงการอุดมศึกษาจะหมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก และแบ่งกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก(Environmental analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร(Resource analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal formulation)
4. การทำแผนยุทธศาสตร์(Strategy formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System design)

หลังจากปี ค.ศ. 1983 เป็นต้นมา นักการอุดมศึกษาพยายามให้คำนิยามของ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เช่น โคปป์(Cope,1987 : 3) นิยามว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เปรียบเสมือน การแก้ปัญหาเชิงรุก ที่มุ่งพิจารณาเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นหลัก และเป็นวิธีการต่อสู้เพื่อให้องค์การคงอยู่ในสภาวะที่ทรัพยากรมีจำกัด เป้าหมายแรกของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจ(mission)ได้ โดยที่ อนาคตของสถาบันนั้นขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม สุนทราวดี เรือรพิเชษฐ์ (2535) สรุปว่า การอธิบายโมทัศน์ของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นั้น ไม่สามารถทำได้ชัดเจนตรงกับความ เป็นจริงทุกประการ เพราะ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ผูกพันกับปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และได้กล่าวอ้างว่า แม้แต่ เคลเลอร์ ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกการนำการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ก็ไม่ได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในอุดมศึกษา ไว้ เพียงแต่กล่าวว่า

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไม่ใช่พิมพ์เขียว ไม่ใช่การรวบรวมความคิดออกมาเป็นรายละเอียดให้ทุกคนปฏิบัติตาม หากแต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์การมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ต้องเป็นการระบุข้อความเชิงปฏิบัติ ที่กระต๊รัด มีเป้าหมายชัดเจน
3. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหารหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาและสภาพภายในของสถาบันเอง รวมทั้งภารกิจของสถาบันด้วย
4. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่การรวบรวมแผนงานต่าง ๆ จากภาควิชาเข้าไว้ด้วยกัน การเสนอแผนงานจากส่วนล่างหรือระดับปฏิบัติการ ในอดีตนิยมปฏิบัติกันมาก แต่การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบัน เพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันในระยะยาว การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นบางสิ่งบางอย่าง ที่มากกว่า ความต้องการ ความมุ่งหวัง ของแต่ละคน หรือ ของแต่ละภาควิชาารวมกัน
5. แผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ได้จัดทำขึ้นโดยนักวางแผน เหมือนการวางแผนในอดีต ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์นั้น นักวางแผนจะทำหน้าที่เตรียมข้อมูลต่าง ๆ และเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ มีการดำเนินการในกระบวนการวางแผนเท่านั้น หน้าที่ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยตรงเป็นของผู้บริหาร ซึ่งในการตัดสินใจต้องมีข้อมูลสนับสนุน

6. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไม่ใช่การตัดสินใจที่ข้อมตามตามความต้องการของตลาด หรือสังคมเสมอไป สถาบันจะต้องมีจุดยืนโดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้ แต่ก็ต้องไม่ลืมที่จะนำเอาความต้องการของตลาดมาประกอบในการพิจารณาด้วย

7. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นรายปี ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกกันทำ แต่เป็นกิจกรรมที่ต้องมีความต่อเนื่อง

8. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่การวางแผนเพื่อลดอัตราเสี่ยง แต่กลับเป็นการเพิ่มความเสถียรสูง จึงต้องการผู้นำที่กล้าที่จะกระโจนไปค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ที่จะทำใหมหวิทยาลัยมีโอกาสจะก้าวหน้าได้ในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ

9. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจวันนี้เพื่อวันพรุ่งที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพื่อฝันอย่างไร้เหตุผล

กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ปีเตอร์สัน(Peterson, 1980 อ้างถึงใน Maassen and van Vught, 1992 : 1485) อธิบายว่า องค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม(environment assessment or scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และ ผลกระทบที่จะเกิดกับสถาบัน

2. การประเมินภายในสถาบัน (institutional assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และ ความสามารถ ของสถาบัน

3. การประเมินค่านิยม (values assessment) เพื่อพิจารณา ค่านิยม แรงจูงใจ และ แนวคิดของบุคคลภายในสถาบัน และความรับผิดชอบของสถาบันที่มีต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (master plan creation) เพื่อกำหนด รูปแบบของยุทธศาสตร์ หรือ ทิศทางของสถาบัน จากปัจจัย 3 ข้อดังกล่าว

เคลเลอร์(Keller, 1983) ชี้ว่าในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประเด็นสำคัญอยู่ 2 ประการ ที่ต้องวิเคราะห์ คือ องค์การ และ สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ในแต่ละประเด็นมีส่วนที่จำต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้อยู่ 3 ส่วน โดยขยายรายละเอียดว่า

ในประเด็นขององค์การนั้น สิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่

1. ประเพณี(traditions) ค่านิยม(values) และแรงบันดาลใจ(aspirations)
2. จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ รวมทั้ง สถานะทางวิชาการและสถานะการเงิน
3. ความเป็นผู้นำและความสามารถ

ส่วนในประเด็นของสิ่งแวดล้อมนั้น สิ่งที่ต้องพิจารณาได้แก่

1. แนวโน้มของสภาวะแวดล้อม : ภาวะคุกคามหรือภาวะอันตราย และ โอกาสของสถาบัน
2. ความพอใจของตลาด : ภาพและทิศทางที่ปรากฏ และ
3. สภาวะการแข่งขัน : ภาวะคุกคาม และ โอกาสของสถาบัน

การจัดการเชิงยุทธศาสตร์

แมสเสน และ แวน วอท (1992 : 1484) อ้างว่า ไอกอร์ แองซอฟ (Igor Ansoff) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Corporate Strategy ในปี 1965 ได้พยายามวิเคราะห์ปัญหาเชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์การใดองค์การหนึ่ง หลังจากนั้น แองซอฟ เริ่มใช้ศัพท์ การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) ในปี 1976 ในหนังสือชื่อ “From Strategic Planning to Strategic Management” ซึ่งเขาเป็นบรรณาธิการร่วมกับเดคลิร์ค (Declerch) และ เฮย์ (Hayes) โดยอธิบายว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตีความหมายความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมในเชิงเส้นตรง (linear interpretation of the relationship between the organization and its environment) ส่วนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการทางสังคมวิทยาที่ซับซ้อนในการใช้ยุทธศาสตร์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991 : 6) ให้ความหมายว่าการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

ซาโรจน์ โอปัททกษีชีวิน (2540 : 5) ใช้ศัพท์ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ในความหมายของ strategic management และสรุปว่า นักวิชาการที่เขียนตำราการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้นิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันในรายละเอียด แต่ในหลักการแล้ว มีความหมายเหมือนกัน หรือคล้ายกัน โดยได้นำเสนอนิยามไว้ 3 ตัวอย่าง คือ

1. “ชุดของการตัดสินใจและการกระทำ ซึ่งเป็นผลให้เกิดการจัดสร้างกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”
2. “ชุดการตัดสินใจและการกระทำ ซึ่งใช้ในการจัดสร้างกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อันจะก่อให้เกิดการเข้ากันได้อย่างเหมาะสมเชิงแข่งขันที่เหนือกว่าระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”
3. “กระบวนการของการจัดการตามปณิธานขององค์กร ขณะเดียวกันเป็นกระบวนการของการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม”

และได้สรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการตัดสินใจ (decision making) ที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารและต่อผลการประกอบการในระยะยาวของบริษัท ทั้งนี้ มิติการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มี 6 ประการ คือ 1) กลยุทธ์ต้องการการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง 2) กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรจำนวนมหาศาลของบริษัท 3) กลยุทธ์ค่อนข้างจะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าระยะยาวของบริษัท 4) กลยุทธ์มุ่งอนาคต 5) กลยุทธ์ประสานฟังก์ชันทางการบริหารหรือธุรกิจหลาย ๆ ธุรกิจเข้าเป็นหนึ่งเดียว และ 6) กลยุทธ์จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายนอกและประสานสอดคล้องกับปัจจัยภายในของบริษัท (เรื่องเดียวกัน : 6)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของ ยุทธศาสตร์ เริ่มปรากฏในวงการทหาร เมื่อแพร่เข้าไปใน วงการธุรกิจ มีทั้งการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งทั้งสามคำนี้ เริ่มเป็นที่รู้จักในวงการอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา เมื่อ ปัญหางบประมาณ เริ่มเป็นประเด็นที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารในระบบอุดมศึกษา

การทบทวนวรรณกรรมในบทนี้ ให้ความสำคัญกับมโนทัศน์ของ ยุทธศาสตร์ รูปแบบของยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์กับลักษณะของสถาบันอุดมศึกษา การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทั้งหมดเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อไป ในส่วนของกระบวนการและขั้นตอนของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของงานวิจัยครั้งนี้ นั้น ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดในตอนต่อไป

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

โมเดลกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ เซนเดลและโฮเฟอร์

เซนเดลและโฮเฟอร์ (Schendel and Hofer, 1979 อ้างใน Maassen and van Vught, 1992 : 1484) ได้เสนอกระบวนการทัศน์ของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ว่าประกอบด้วยขั้นตอนและงานต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation)
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Environmental Analysis)
3. การสร้างยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
4. การประเมินยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation)
5. การใช้ยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) และ
6. การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategy Control)

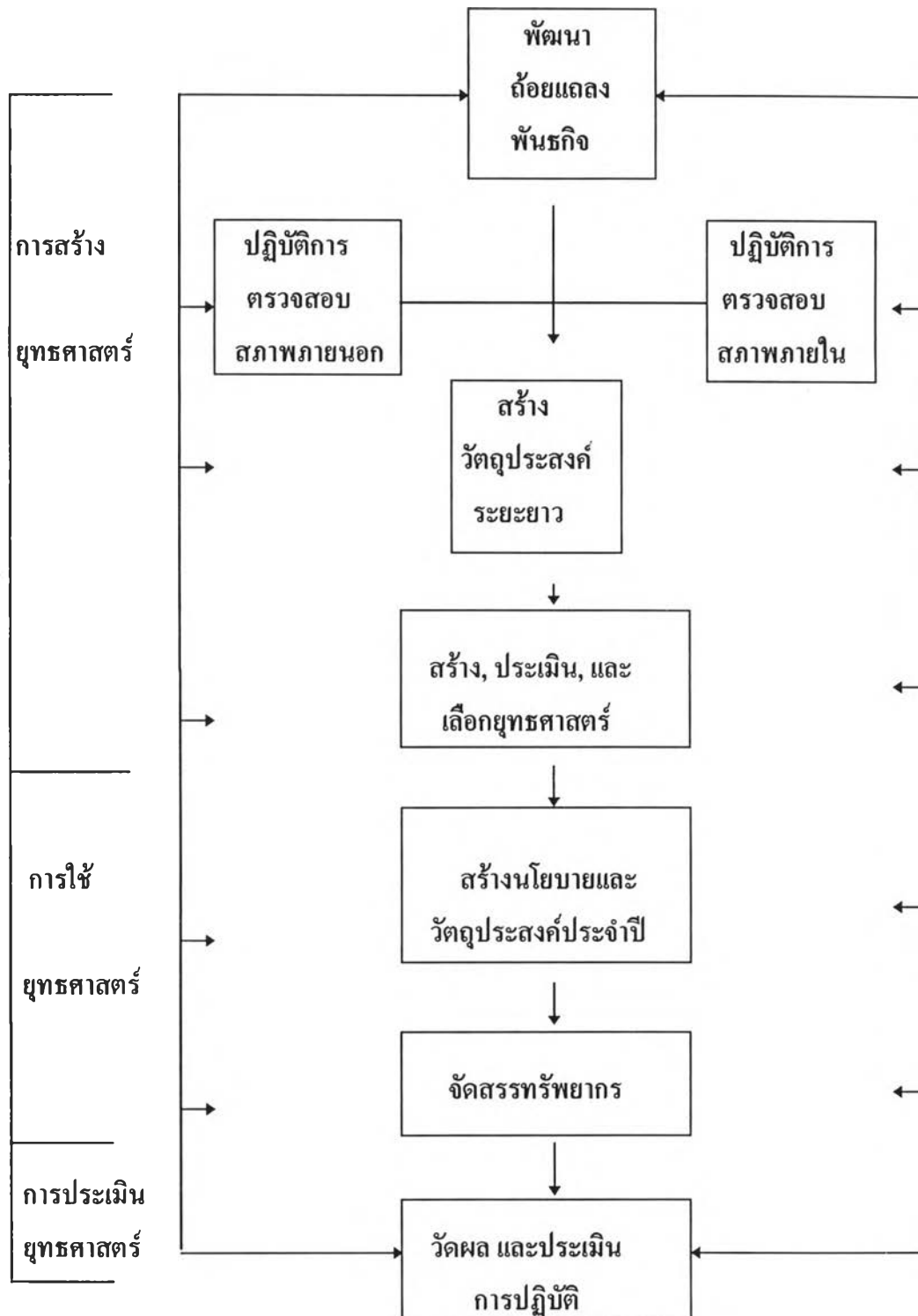
กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของเดวิด (David, 1995)

เดวิด (David, 1995 : 13) เสนอกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
2. การใช้ยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) และ
3. การประเมินยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)

โดยอธิบายว่า ในขั้นตอนของการสร้างยุทธศาสตร์นั้น ต้องมีการพัฒนาถ้อยแถลงพันธกิจ (Develop Mission Statement) การพิจารณาตรวจสอบสภาพภายในและภายนอก (Perform External and Internal Audit) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Establish Long - term Objectives) และการสร้าง ประเมิน และ คัดเลือก ยุทธศาสตร์ (Generate, Evaluate, and Select Strategies) และได้ขยายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแนวคิดนี้ออกเป็นผังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 : โมเดลกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

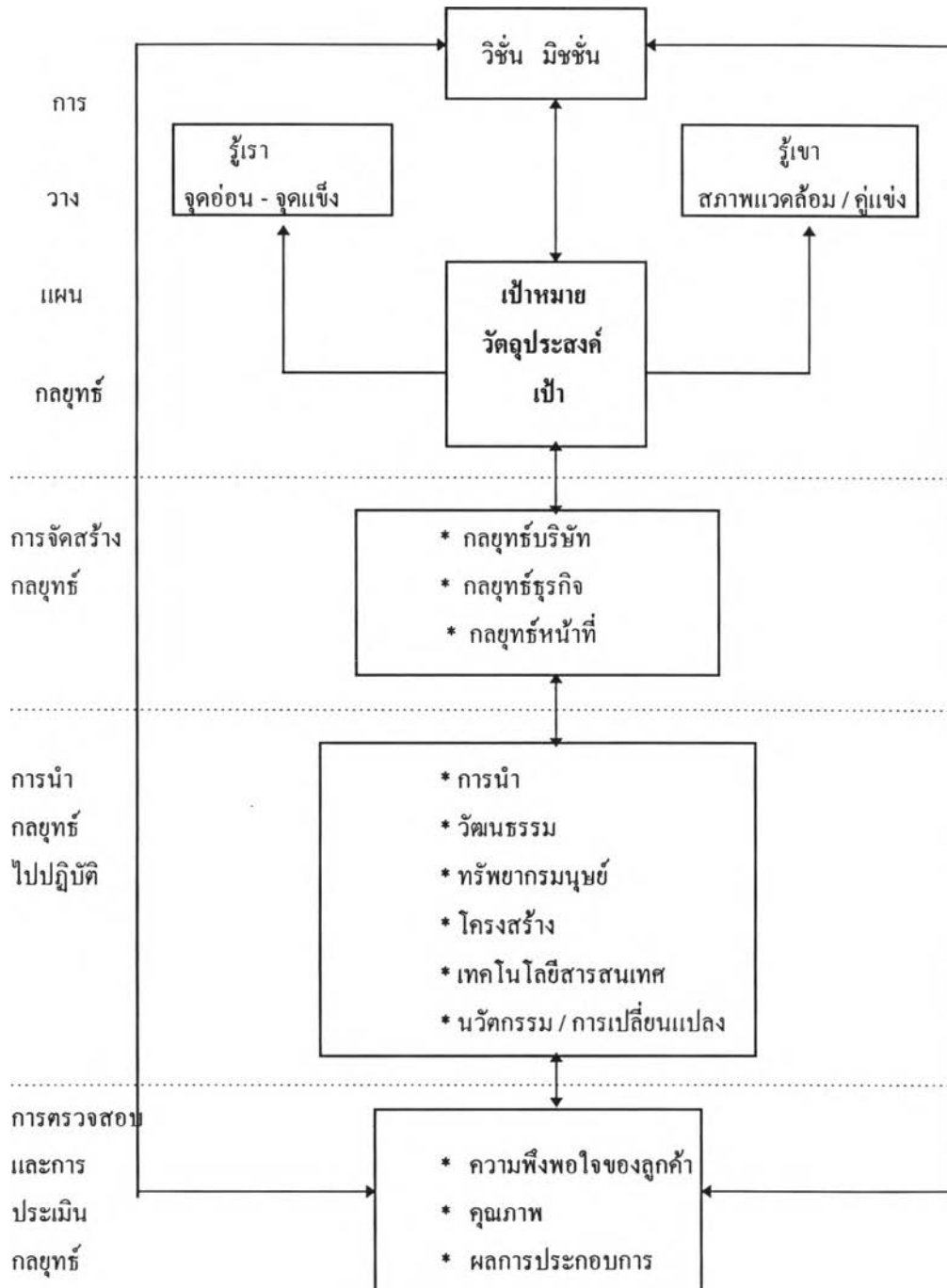


ที่มา : David, 1995

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ ศาโรจน์ โอปัทธ์ชัยวิน
 ศาโรจน์ โอปัทธ์ชัยวิน (2540 : 7) นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดัง

แผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 : กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



ที่มา : ศาโรจน์ โอปัทธ์ชัยวิน, 2540

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ พอสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ คือ การสร้างยุทธศาสตร์ การใช้ยุทธศาสตร์ และการควบคุมหรือการประเมินยุทธศาสตร์ และมีความพยายามแจกแจงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนให้ละเอียดขึ้นเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ ผู้ที่ให้รายละเอียดไว้ชัดเจนพอสมควร คือ เซอร์โตและปีเตอร์ ที่นำเสนอขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การสร้างทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การใช้ยุทธศาสตร์ และการควบคุมยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) กล่าวสรุปว่า มโนทัศน์ของ การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ได้วิวัฒนาการเรื่อย ๆ และจะพัฒนาต่อไป ผลก็คือ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการขาดความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับความหมายที่แน่นอนของศัพท์นี้ สำหรับเซอร์โตและปีเตอร์แล้ว เขานิยามว่า (เรื่องเดียวกัน : 5) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง “กระบวนการที่ทำซ้ำซ้ำทวน(iterative) อย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาองค์กรให้เข้ากันได้เป็นอย่างดีกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร” (keeping an organization as a whole appropriatity match to its environment) และได้เสนอขั้นตอนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ไว้ 5 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมาย ในที่นี้สภาพแวดล้อมองค์กรเป็นชุด (Set) ขององค์ประกอบทั้งหมดภายนอกและภายในองค์กร ที่อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรในการที่จะไปสู่เป้าหมาย เขาอ้างคำกล่าวของ Naylor ผู้วางแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทเจนเนอรัล อิเลคตริก ว่า “ความตระหนักในสภาพแวดล้อมขององค์กรคือความสำเร็จขององค์กร” เพราะองค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรแบบเปิด (Open system) องค์ประกอบสภาพแวดล้อมสามารถมีอิทธิพลต่อองค์กรได้ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องแน่ใจว่าอิทธิพลนี้เข้ามาถูกช่องทางในทิศทางที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์การ (Establishing Organization Direction) หรือ กำหนดแนวรุก (thrust) ขององค์การ

ตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์การมี 2 ตัว คือ พันธกิจ (mission) ขององค์การ และวัตถุประสงค์ (objective) ขององค์การ “พันธกิจขององค์การ” คือ จุดมุ่งหมาย หรือเหตุผลว่าทำไมองค์การจึงคงอยู่ (exists) ส่วน “วัตถุประสงค์” คือ เป้าหมาย (target) ที่องค์การได้เลือกแล้ว

กระบวนการสร้างทิศทางขององค์การ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนคือ

1. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the results of an environmental analysis)
2. การสร้างพันธกิจขององค์การที่เหมาะสม (establishing an appropriate organizational mission)
3. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การที่เหมาะสม (establishing appropriate organization objectives)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้ เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

1. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
2. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
3. สร้างวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

เนื่องจากยุทธศาสตร์ หมายถึงกิจกรรมหรือการกระทำที่มุ่งไปสู่การประกันว่าองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การสร้างยุทธศาสตร์ จึงหมายถึงกระบวนการออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-

จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (การวิเคราะห์ SWOT) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCE (Boston Consulting Group Growth - Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.C (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การใช้ยุทธศาสตร์ในองค์การ (Implementing Organizational Strategy)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีแนวความคิดที่ชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้ยุทธศาสตร์ใหม่องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการอย่างไรกับ “วัฒนธรรมองค์การ” เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้ยุทธศาสตร์นี้จะประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

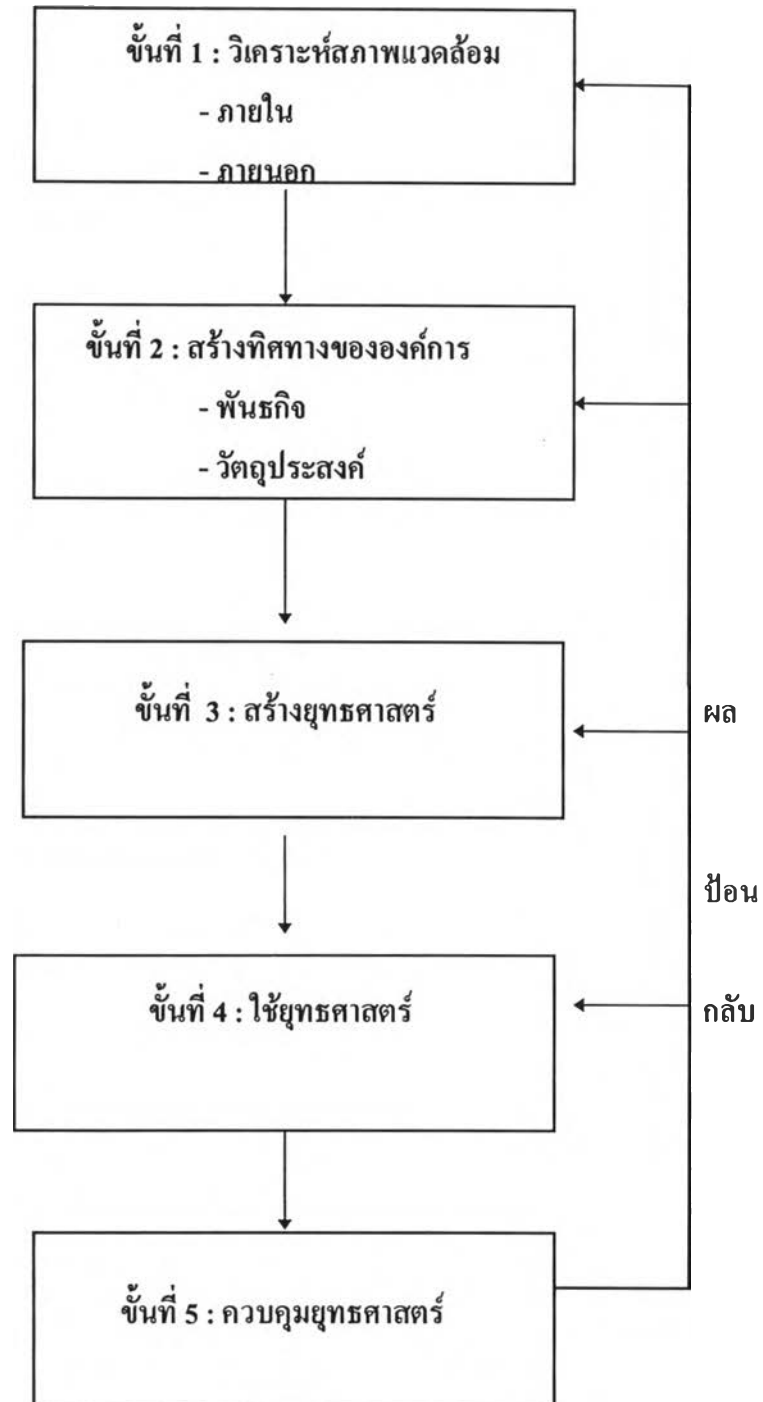
ขั้นที่ 5 การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control)

ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของยุทธศาสตร์การจัดการนั้น

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของเซอร์ โทและปีเตอร์สามารถสรุปได้ดังแผน

ภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 : กระบวนการจัดการ เชิงยุทธศาสตร์



ที่มา : Certo & Peter, 1991

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนสำคัญขั้นตอนแรกในกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ เซอร์โตและปีเตอร์ คือขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทบทวนวรรณกรรมในส่วนต่อไปนี้จะให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่ต้องวิเคราะห์ และ วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม

แนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (1991) สภาพแวดล้อมแบ่งเป็น 3 ระดับคือ

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมในขอบเขตที่กว้าง ไม่ได้มีผลกระทบฉับพลันต่อองค์การ ซึ่งการแบ่งสิ่งแวดล้อมระดับนี้ออกเป็น สิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมายและเทคโนโลยี
2. สภาพแวดล้อมต่อการดำเนินการขององค์การ (The Operating Environment) เป็นระดับของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการองค์การ ซึ่งแบ่งได้เป็น องค์ประกอบด้านลูกค้า ด้านคู่แข่ง ด้านแรงงาน ด้านผู้ส่งสินค้าให้ (supplier) และด้านที่เกี่ยวข้องกับการค้ากับต่างประเทศ
3. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ด้านคือด้านบริหาร องค์การ ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการเงิน

ไกรยุทธ วีระยาคินันท์ (2534) อธิบายว่า สภาพแวดล้อมจะหมายถึงสภาพที่เกี่ยวข้องกับ

1. ระบบเศรษฐกิจและทรัพยากร ครอบคลุมสภาพของเศรษฐกิจรวมของประเทศที่องค์การดำเนินธุรกิจอยู่ สภาพเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมที่องค์การผลิตสินค้าจำหน่าย อุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรประเภทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตขององค์การนั้น
2. ภาวะผู้บริโภคและสภาพประชากร ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบประชากร วิถีชีวิตและค่านิยมที่มีส่วนกระทบอุปสงค์ของผู้บริโภค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการจัดการและการจัดสรรทรัพยากรของรัฐบาลทุกระดับ อันจัดเป็นลูกค้าประเภทหนึ่งขององค์การ

3. ตลาดแรงงานและสภาพของที่ทำงาน ครอบคลุมพัฒนาการต่างๆในระบบต่างๆ (เช่น การศึกษา การสาธารณสุข ฯลฯ) ที่มีส่วนกระทบคุณลักษณะของแรงงานอุปสงค์และอุปทานของแรงงานและทักษะประเภทต่างๆ ตลอดจนโลกทัศน์และจุดหมายชีวิตของแรงงานและทักษะประเภทต่างๆ

4. สภาพการเมืองและการควบคุม ครอบคลุมถึงสภาพการเมืองในประเทศ และแนวโน้มของการแทรกแซงของรัฐบาล ตลอดจนรูปแบบของการควบคุมของรัฐที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศทางธุรกิจและการลงทุน

5. สภาพตลาด การแข่งขัน และการจัดองค์การ ครอบคลุมถึงการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน จำนวนคู่แข่งที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ตลอดจนรูปแบบและสไตล์ของการจัดองค์การและการจัดการสำหรับอุตสาหกรรมประเภทที่องค์การดำเนินธุรกิจอยู่

6. สภาพเทคโนโลยีและทุน ครอบคลุมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทั้งที่มีส่วนกระทบวิธีการผลิตขององค์การโดยตรง และที่มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อภาวะความต้องการสินค้าที่องค์การผลิต หรือต่อประเภทสินค้าที่องค์การผลิต บรรยากาศของการลงทุนและจำนวนทุนที่มีให้กู้ยืมผ่านระบบการเงินและตลาดทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ในส่วนสภาพแวดล้อมของสถาบันการศึกษานั้น ไกรยุทธ ธีรตาศินันท์ (เรื่องเดียวกัน) อธิบายว่า ในกรณี มหาวิทยาลัยที่เป็นของรัฐ สภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับ

1. ภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย โดยผ่านฐานะทางการคลังของรัฐบาล

2. ภาวะผู้บริโภครและสภาพประชากรเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในส่วนผู้ที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีความสนใจแตกต่างกัน ตลอดจนความต้องการของผู้ปกครองและสังคมโดยรวม

3. สภาพของตลาดแรงงานเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยผ่านประเภทของการศึกษา และทักษะที่ควรผลิต และไม่ควรถูกผลิต และระดับของการผลิตเพื่อสนองตลาดได้ถูกต้อง

4. สภาพตลาดการแข่งขันและการจัดองค์การ เกี่ยวพันกับมหาวิทยาลัยผ่านระบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ประกอบด้วยจำนวนมหาวิทยาลัยของรัฐและของราษฎร์ที่มีอยู่

และลักษณะของหลักสูตรที่จัดสอน ตลอดจนรูปแบบของการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยต่างๆ เหล่านี้

5. สภาพทางเทคโนโลยีและทุนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยผ่านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่วนกระทบรูปแบบของการศึกษาและวิธีการเรียนการสอน ซึ่งจะกระทบรูปแบบของการจัดการศึกษาในลักษณะต่างๆ และค่าใช้จ่ายของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา สภาพของตลาดทุนก็มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยที่มีรายได้ อันเกิดจากการลงทุนในตลาดทุน และที่อาจระดมเงินกู้เพื่อขยายกิจการการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบันอุดมศึกษาของโจนเสน (Jonsen, 1986) และ แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษาของเคลเลอร์ (Keller, 1983) เป็นกรอบในการกำหนดตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดของโจนเสน (Jonsen, 1986)

โจนเสนแนะนำว่าการกำหนดบริบทของการศึกษาสภาพแวดล้อมในสถาบันอุดมศึกษาควรพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ 6 ประเด็น ดังนี้

1. ประชากร (the demographic environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านประชากร ควรตอบคำถามต่อไปนี้

- แนวโน้มของประชากรในพื้นที่บริการของสถาบันเป็นอย่างไร ?
- ลักษณะของกลุ่มคนอายุที่จะเข้ามหาวิทยาลัยในพื้นที่นั้น เมื่อพิจารณาในแง่ของ อัตรา การสำเร็จมัธยมศึกษาตอนปลาย อัตราคนจบปริญญาตรี ประเภทของมหาวิทยาลัยที่จะเข้าศึกษา และอื่นๆ เป็นอย่างไร ?

- องค์ประกอบด้านศาสนาและเชื้อชาติของประชากรเป็นอย่างไร ? และอะไรคือความแตกต่างเชิงประวัติศาสตร์ของกลุ่มคนเหล่านี้ที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ?

- องค์ประกอบทางเศรษฐกิจสังคมของประชากรนั้นเป็นอย่างไร และอะไรที่ทำนายเกี่ยวกับความสนใจและความถนัดของกลุ่มคนรุ่นที่จะเข้ามหาวิทยาลัยในอนาคต

- จำนวนและลักษณะของประชากรผู้ใหญ่ในพื้นที่บริการทางภูมิศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในประเด็นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมเป็นอย่างไร ? (องค์ประกอบซึ่งมีอิทธิพลสูงต่อการมีส่วนร่วมทางการศึกษา)

- ถ้าการรับนักศึกษาของสถาบันขณะนี้เป็นกลุ่มที่แตกต่าง อะไรคือลักษณะเด่นของนักศึกษา (เต็มเวลา / บางเวลา / ทำงานแล้ว / ยังไม่ทำงาน) และลักษณะเหล่านี้สอดคล้องกับรูปแบบของประชากรในพื้นที่หรือไม่

2. เศรษฐกิจ (the economic environment) เพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยต้องตั้งคำถามต่อไปนี้

- เงื่อนไขเศรษฐกิจโดยทั่วไปในเขตพื้นที่บริการและภูมิภาคนี้ คืออะไร ?
 - แนวโน้มเศรษฐกิจในระยะสั้นและระยะยาวของพื้นที่บริการเป็นอย่างไร ?
 - สถานการณ์ด้านกำลังคนปัจจุบันในพื้นที่บริการเป็นอย่างไร? และจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยพิจารณาทั้งอัตราการจ้างงานและโครงสร้างตลาดแรงงาน

- แนวโน้มรายได้แต่ละบุคคลเป็นอย่างไร ?
 - แนวโน้มภาษีท้องถิ่น ภาษีรัฐบาลเป็นอย่างไร จะกระทบต่อการเงินของสถาบันหรือไม่ ?

- ความเป็นไปได้เกี่ยวกับความเจริญทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างการจ้างงานทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาคและระดับชาติเป็นอย่างไร ? จะกระทบต่อการสมัครเข้าเรียนและการสนับสนุนทางการเงินอย่างไร ?

3. การเมือง (the political environment) ในส่วนสภาพแวดล้อมด้านการเมือง การปกครองมีคำถามที่มหาวิทยาลัยจะละเลยไม่ได้ เช่น

- พลวัตทางการเมืองของรัฐเป็นอย่างไร และความเคลื่อนไหวนี้จะลงมาถึงระดับท้องถิ่นอย่างไร ?

- สถาบันเกี่ยวข้องกับรัฐอย่างไร ? โดยตรง หรือเพียงแต่มีความสัมพันธ์กัน
 - การตัดสินใจของรัฐเกี่ยวกับการอุดมศึกษาใช้กลไก อะไร ? นอกเหนือจากกฎหมายและผู้บริหารแล้ว ยังมีใครที่เกี่ยวข้องอีก (สำนักงบประมาณ , ทบวงมหาวิทยาลัย , และอื่นๆ)

4. องค์การ (the organization environment) สภาพแวดล้อมด้านองค์การมีคำถามเกี่ยวกับ

- สถาบันอุดมศึกษาอื่นที่อยู่ในพื้นที่บริการมีอะไรบ้าง ?

- คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันเหล่านี้เป็นอย่างไร มีแนวโน้มที่จะเป็นคู่แข่งกันหรือร่วมมือกัน และ ความสัมพันธ์เหล่านั้นเป็นไปเพื่อสนองตอบต่อความต้องการและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยหรือไม่ ?

- ความสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ต้องการ) ระหว่างสถาบันที่มีกับโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่เป็นอย่างไร ?

- ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับองค์กรวิชาชีพและหน่วยงานรับรองวิทยฐานะ (accrediting bodies) เป็นอย่างไร ?

- ความสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ที่ต้องการ) ระหว่างสถาบันกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ รวมทั้งโปรแกรมการฝึกอบรมร่วมกัน เป็นอย่างไร ?

- ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับบริษัทและองค์การของรัฐที่รับบัณฑิตของสถาบันเข้าทำงานเป็นอย่างไร ?

5. เทคโนโลยี (the technology environment) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี มีคำถามที่เกี่ยวข้อง เช่น

- สังคมสารสนเทศเป็นอย่างไร ? และพัฒนาการของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนี้จะทำให้เกิดการปฏิวัติทางสังคมและวัฒนธรรมหรือไม่ ?

- การปฏิวัตินั้นมีนัยต่อการศึกษายังไง ?

- ขณะนี้สถาบันอยู่ในกระแสหลักของสังคมสารสนเทศหรือไม่ ?

- สถาบันมีโปรแกรมวิชาการที่ต้องการการปรับตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงในยุคสารสนเทศหรือไม่ ?

- สถาบันใช้ประโยชน์อะไรจากคอมพิวเตอร์บ้างและการใช้ประโยชน์ในอนาคตคืออะไร ? ขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงของความสนใจของนักศึกษาหรือไม่? จำเป็นต้องการการฝึกอบรมหรือไม่ ?

- จะพิสูจน์ได้อย่างไรว่า ถ้าร่วมมือกับสถาบันอื่นโดยผ่านสมรรถภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศแบบใหม่ๆแล้ว จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบันดีขึ้น

- โครงสร้างและหน้าที่ของห้องสมุดเปลี่ยนไปอย่างไร ?

- กิจกรรมวิชาการใหม่ๆ ที่สามารถจะเปิดขึ้นได้จากการที่สถาบันมีเทคโนโลยีใหม่ๆ คืออะไร ?

6. สังคมและวัฒนธรรม (the social and culture environment) สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่คำถาม

- แนวโน้มของสังคมเป็นอย่างไร ?
- แนวโน้มทางวัฒนธรรมเด่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการอุดมศึกษาของชาติ คือ

อะไร ?

- การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบทางเศรษฐกิจสังคมของประชากรในพื้นที่ แวดล้อมมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร ? สถาบันนำสิ่งเหล่านี้ไปใช้ได้อย่างไร ? ในรูปของความพึงพอใจ ของนักศึกษาที่จะเกี่ยวข้องกับโปรแกรมทางวิชาการและบรรยากาศทางสังคมในมหาวิทยาลัย

หน้าที่สำคัญ คือ การรวบรวมสภาพสภาพแวดล้อมแต่ละด้านเหล่านี้ให้มาสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันอย่างมีความหมาย และแปลงความเข้าใจเหล่านี้ไปสู่การวางแผนระยะยาวและการตัดสินใจ ของสถาบัน อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าต้องสนใจเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกเท่านั้น สิ่งสำคัญก็คือ ต้องเข้าใจและอ่อนไหวต่อประวัติศาสตร์ของสถาบันด้วย

โจนเสน สรุปว่า สถาบันจำเป็นต้องปรับตัวเองให้เหมาะกับการเพิ่มหรือลดของ ประชากร ซึ่งมีผลต่อจำนวนคนที่อยู่ในวัยที่จะต้องเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษา การพิจารณาองค์ ประกอบในด้านนี้ อาจสรุปได้คร่าว ๆ ได้จากแนวโน้มของประชากร ลักษณะของกลุ่มอายุที่จะมา ศึกษา ศาสนา และเชื้อชาติของกลุ่มที่จะเข้ามาศึกษา สถานะทางเศรษฐกิจสังคม เป็นต้น

ในประเด็นของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจนั้น สิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่ เงื่อนไข ทัวไปของสภาพเศรษฐกิจในภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยต้องตอบสนองแนวโน้มสภาวะเศรษฐกิจ ภูมิภาค นั้น สถานการณ์ด้านกำลังคน แนวโน้มของรายได้ประชากร โอกาสการพัฒนาสภาวะเศรษฐกิจใน ภูมิภาค และการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างพัฒนาสภาวะเศรษฐกิจในภูมิภาค และการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการจ้างงาน เป็นต้น

ในส่วนของสภาพแวดล้อมทางการเมืองนั้น โจนเสนชี้ว่าสถาบันอุดมศึกษาควร พิจารณานโยบายทางการเมืองของชาติคืออะไร และนโยบายนั้นตอบสนองท้องถิ่นอย่างไร กลไกของ รัฐในการตัดสินใจเรื่องของอุดมศึกษา คืออะไร เป็นต้น

ในส่วนสภาพแวดล้อมที่เป็นองค์การนั้น โจนเสนเน้นในประเด็นของสถาบันอุดม ศึกษา อื่น ๆ ทั้งใกล้และไกล เพื่อให้เข้าใจศักยภาพของสถาบันเหล่านั้น ทั้งในด้านของ ความร่วม มือกันและในด้านของการเป็นคู่แข่ง

สำหรับสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีนั้น สิ่งที่ต้องพิจารณาคือในภาวะที่เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์พัฒนาไปอย่างรวดเร็วนี้ สถาบันอุดมศึกษาได้นำสิ่งเหล่านี้มาใช้อย่างไรบ้าง สถาบันได้อยู่ในกระแสของสังคมสารสนเทศหรือไม่ สถาบันจะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของคนโดยความร่วมมือกับสถาบันอื่น ๆ โดยผ่านศักยภาพของเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างไร เป็นต้น

สำหรับประเด็นสุดท้าย คือ ประเด็นของสภาพแวดล้อมทางสังคมนั้น โจนเสน เสนอว่า ควรพิจารณาในเรื่องของแนวโน้มของสังคม แนวโน้มทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อธรรมชาติของอุดมศึกษา สภาพแวดล้อมทางกายภาพในเชิงขององค์ประกอบด้านเศรษฐกิจสังคมของประชากร มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่และมีผลต่ออุดมศึกษาหรือไม่ เช่น ในเรื่องของบรรยากาศทางสังคมในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

แนวทางการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน อุดมศึกษาตามแนวคิดของเคลเลอร์ (Keller, 1983)

ตามแนวคิดของ เคลเลอร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษา คือการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถาบันทั้งในคุณค่าความหวัง ปณิธานของสถาบัน และองค์ประกอบภายในต่าง ๆ ซึ่ง เคลเลอร์ เสนอว่า องค์ประกอบที่ควรวิเคราะห์ได้แก่

1. บุคลากรในองค์การ ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรอื่น ๆ ต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคต บุคลากรในองค์การทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร สถาบันต้องการบุคลากรประเภทใดเพิ่มประเภทใดลดลง

2. งบประมาณ สถานะทางการเงินของสถาบันขณะนี้เป็นอย่างใด ในอนาคตเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณจะได้จากที่ใดบ้าง การใช้จ่ายในอนาคตจะใช้จ่ายไปในเรื่องอะไร จำนวนประมาณเท่าใด ค่าธรรมเนียมการศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ระบบค่าตอบแทนจะเป็นอย่างไร

3. สิ่งอำนวยความสะดวก ในอนาคตเป็นอย่างไร จะมีผลกระทบต่อการค้าเนิงานของสถาบันอย่างไรบ้าง

4. หลักสูตรใดควรจะขยายหรือเพิ่ม หลักสูตรใดควรปิดหรือผลิตน้อยลง

5. ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคตควรจะพัฒนาอย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

ความหมาย

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter , 1991 : 49) ให้ความหมายของ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นการศึกษาถึงสิ่งแวดล้อมขององค์การที่จะเจาะลึกปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

เพ็ชช ฑู และ โรบินสัน (Pearce II, J.A. and Robinson Jr., R. B, 1989 : 741) ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นการศึกษาความต้องการข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ เป็นการแยกแยะรายละเอียด ด้านโอกาสของบริษัทเท่า ๆ กับจะต้องหาจุดที่น่ากลัวเป็นภัยคุกคาม ปัญหา หรือสิ่งขัดขวางอื่น ๆ ที่คิดว่าน่าจะเกิดขึ้นได้

คูนท์ซ์ และ ไวน์ริช (Koontz, Warold and Weibrich, Hein , 1988 : 657) กล่าวว่า การคาดการณ์ สภาพแวดล้อม เป็นการคาดการณ์ในอนาคตของสิ่งแวดล้อม ในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม จริยศาสตร์และการเมือง ซึ่งเหล่านี้อาจมีผลกระทบต่อกิจกรรมได้

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต ที่คาดว่าจะมีผลต่อองค์การ ข้อมูลที่ได้จากการคาดการณ์จะช่วยให้องค์การสามารถประเมินอิทธิพลสภาพแวดล้อมได้ว่าเรื่องใดจะเป็นภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคหรือเป็น โอกาส ขององค์การ

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ศุภชัย ขาวะประภาส(2537: 136)อธิบายพอสรุปได้ว่าการคาดการณ์สภาพแวดล้อม อาจทำได้อย่างน้อย 3 แนวทางด้วยกันคือ 1) การคาดการณ์โดยอาศัยแนวโน้มในอดีต 2) การคาดการณ์โดยอาศัยทฤษฎี และ 3) การคาดการณ์โดยอาศัยญาณทัศนะ (intuition) หรือ อัจฉริยะของคุณ

การคาดการณ์โดยอาศัยแนวโน้มในอดีต (Extrapolative Forecast) หรือ การฉายภาพ (Projection) เป็นการคาดการณ์ที่อาศัยสถิติตัวเลขที่ผ่านมาในอดีตเป็นตัวอ้างอิง (basis) สำหรับการอธิบายอนาคต การคาดการณ์แบบนี้จะมีข้อสมมติพื้นฐาน 3 ข้อ คือ

1. ความคงอยู่และต่อเนื่อง (persistence) โดยเชื่อว่าแบบแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต จะคงอยู่และต่อเนื่องต่อไปในอนาคต เช่น หากการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงทุก 2-3 ปี เหตุการณ์นี้จะเป็นเช่นเดียวกันต่อเนื่องไปในอนาคต

2. ความสม่ำเสมอ (Regularity) แบบแผนการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตพบในอดีตจะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในอนาคต หากมีการปฏิวัติรัฐประหารทุก ๆ 5 ปี วงจรแบบนี้จะเกิดขึ้นโดยสม่ำเสมอในอนาคต

3. ความเที่ยงและความตรงของข้อมูล (Reliability and Validity of Data) สถิติตัวเลขต่าง ๆ ที่แสดงแนวโน้มมีความเที่ยง ความตรงสามารถนำไปใช้ยืนยันหรืออ้างอิง ได้สถิติตัวเลขบางเรื่องก็อาจไม่เที่ยงและไม่ตรง เช่น สถิติคดีอาชญากรรมต่าง ๆ มักจะสะท้อนตัวเลขน้อยกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ

จากข้อสมมติเบื้องต้น 3 ข้อนี้ การคาดการณ์โดยอาศัยแนวโน้มในอดีตจะช่วยให้ภาพการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมและช่วยให้เข้าใจภาพอนาคตชัดเจนขึ้น แต่หากข้อสมมติบางข้อหรือทุกข้อไม่เป็นความจริง ผลต่าง ๆ ที่ได้จากการคาดการณ์ก็จะเชื่อถือไม่ได้ การคาดการณ์โดยอาศัยแนวโน้มในอดีตนี้ สามารถดำเนินการได้โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ มากมาย แต่เทคนิคที่มักใช้ค่อนข้างแพร่หลายคือ การวิเคราะห์อนุกรมเวลา (time-series analysis) และการประมาณการณ์แนวโน้มแบบกำลังสองน้อยที่สุด (Least-square trend estimation)

ในส่วนของ การคาดการณ์โดยอาศัยทฤษฎี (theoretical forecast) หรือ การพยากรณ์ (prediction) เป็นการฉายภาพอนาคต โดยอาศัยพื้นฐานทางทฤษฎีเป็นกรอบในการคาด

การณ์ โดยมีข้อสมมติพื้นฐานว่าทฤษฎีที่สร้างขึ้นนั้นสามารถอธิบายเหตุ (cause) และผล (effects) ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการคาดการณ์ได้ หากตัวแปรต่าง ๆ ที่ ทฤษฎีระบุไว้ ผิดพลาด หรือ ไม่ถูกต้อง ผลการอธิบายอนาคตก็จะผิดพลาดไปด้วย เทคนิคการคาดการณ์แบบนี้มีหลายเทคนิคด้วยกัน แต่ที่ใช้ค่อนข้างแพร่หลายคือ การวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (correlation analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)

สำหรับการคาดการณ์โดยอาศัยญาณทัศนะ (intuitive forecast) หรือ การคาดเดา (conjecture) เป็นการฉายภาพให้เห็นอนาคตโดยอาศัยคุณพินิจของผู้คาดการณ์หรือของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ความถูกต้องแม่นยำของการคาดการณ์ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงสร้างสรรค์ หรือ ญาณ ของผู้ให้ข้อมูล ที่จะนำมาสังเคราะห์ประกอบเป็นภาพอนาคตต่อไป การคาดการณ์แบบนี้เหมาะสำหรับกรณีที่สภาพแวดล้อมที่ต้องการคาดการณ์มีความสลับซับซ้อน ยากแก่การทำความเข้าใจ ยากแก่การอธิบาย โดยใช้ทฤษฎี ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้ว สิ่งที่ต้องการคำอธิบายถึงการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตมักมีสภาพที่ยากแก่การทำความเข้าใจ เทคนิคแบบนี้จึงเป็นเทคนิคที่ใช้มาก ในการคาดการณ์สภาพแวดล้อมจริง ๆ

เซอร์โอดและปีเตอร์ (1991 : 50-59) สรุปว่า เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีหลายเทคนิค ซึ่งสามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่มคือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับเหตุการณ์ (events) และความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร จุดมุ่งหมายของการรวบรวมสารสนเทศนี้ เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร แหล่งข้อมูลของสารสนเทศนี้มีหลายแหล่ง เช่น สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ การประชุม สัมมนา เป็นต้น

ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

- 1.1 ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ผิดปกติ (Irregular Scanning system) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมในอดีต ที่มีบางสิ่งบางอย่าง เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมาย (เช่น การขาดแคลนพลังงาน) แล้วทำให้เกิดผลอย่างอื่นตามมา ระบบนี้ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ในอนาคตไม่มากนัก

1.2 ระบบการตรวจสภาพแวดล้อมปกติ (Regular Scanning system) เป็นการทบทวนสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอ จุดเน้นของระบบนี้อยู่ที่ การทบทวน และบางครั้งก็คิดถึงเงื่อนไขในอนาคตที่คาดว่าจะเข้ามาอยู่ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร

1.3 ระบบการตรวจสภาพแวดล้อมที่ต่อเนื่อง (Continuous Scanning system) ในองค์การธุรกิจระบบนี้มุ่งความสนใจที่สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน (The operating environment)

2. การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม - โอกาส (Threats - Opportunities Analysis) เซอร์โตและปีเตอร์ ชี้ว่า องค์กรควรวิเคราะห์ภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้ในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

3. การทำนายสภาพแวดล้อม (Environmental Forecasting) การทำนายสภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการของการกำหนดว่า เงื่อนไขใดจะคงอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เวลาในอนาคตช่วงเวลานึง ซึ่งอาจเป็นการทำนายทางด้านเศรษฐกิจ การทำนายด้านสังคม ด้านการเมือง และด้านเทคโนโลยี ซึ่งเมื่อมีการทำนายสภาพแวดล้อมแล้ว ผู้บริหารที่คิดว่าประเด็นการทำนายประเด็นใดเป็นเรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรของตน จะต้องริบวางแผนเพื่อให้องค์กรอยู่รอดหากสิ่งที่ทำนายไว้เกิดขึ้น เทคนิคในการทำนายสภาพแวดล้อมที่ เซอร์โตและปีเตอร์ เสนอไว้มีหลายวิธี เช่น การเน้นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Expert opinion)การทำนายแนวโน้ม (Trend extrapolation) การพัฒนาโมเดลพลวัต (Dynamic modeling) การวิเคราะห์ ครอสอิมแพคท์ (cross - impact analysis) การสร้างภาพ (Multiple scenarios) และการทำนายแบบ Demand/hazard forecasting

การวิจัยครั้งนี้ ใช้เทคนิควิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้ง 3 กลุ่มผสมผสานกัน คือ (1) การตรวจสภาพแวดล้อม โดยการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม - โอกาส และ (3) การทำนายสภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิควิธี การเน้นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์จุดแข็ง - จุดอ่อน - โอกาส - ภาวะคุกคาม

เซอร์โตและปีเตอร์ (1991) อธิบายว่า วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (การวิเคราะห์ SWOT) การใช้วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCE (Boston Consulting Group Growth - Share Matrix) และการใช้วิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.C (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) เป็นต้น

การวิจัยครั้งนี้ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (การวิเคราะห์ SWOT) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ไวริช (Weibrich, 1982 : 54-56) ได้นำเสนอวิธีการวิเคราะห์สถานการณ์หรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม โดยนำเสนอตารางที่เรียกว่า TOWS ดังแผนภาพที่ 5 จากแผนภาพนี้จะสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ 4 แบบ คือ

1. ยุทธศาสตร์ SO : Maxi - Maxi หมายถึง การพยายามให้ จุดแข็ง และ โอกาส มีมากที่สุด

สภาพ SO หมายถึงองค์การมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดแข็ง หรือปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี และมีโอกาสที่จะดำเนินงานนั้นได้ เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้เป็นสภาพที่ดีที่สุด เพราะมีปัจจัย ส่งเสริมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. ยุทธศาสตร์ WO : Mini - Maxi หมายถึง การพยายามให้จุดอ่อนน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสให้มากที่สุด

สภาพ WO หมายถึงองค์การที่มีจุดอ่อน หรือสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่เอื้อให้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินงานได้

ดี สภาพเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงาน เพราะโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปิดให้

3. ยุทธศาสตร์ ST : Maxi - Mini หมายถึง การพยายามให้จุดแข็งมีมากที่สุด และภาวะคุกคามมีน้อยที่สุด

สภาพ ST หมายถึงองค์การที่มี จุดแข็ง หรือสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริม การดำเนินงานตามเป้าหมาย แต่มีข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามต่อการดำเนินงาน ในสภาพเช่นนี้ถ้าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนข้อจำกัด หรือภาวะคุกคามนั้นให้เป็น โอกาส ได้ก็จะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างดี เนื่องจากองค์การมีความพร้อมอยู่ แล้ว

4. ยุทธศาสตร์ WT : Mini - Mini หมายถึง การพยายามให้ทั้ง จุดอ่อน และ ภาวะคุกคามมีน้อยที่สุด

สภาพ WT หมายถึงองค์การที่มีทั้งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจที่จะยุบหรือ ยกเลิก องค์การ หรืออาจหายุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์การใหม่

แผนภาพที่ 5 : ตารางวิเคราะห์ โอกาส - ภาวะคุกคาม - จุดแข็ง - จุดอ่อน

<p>ขั้นตอนที่ 1: เตรียมพิจารณารายละเอียดของหน่วยงานในด้าน</p> <p>1) ประเภทของธุรกิจ 2) ลักษณะทางภูมิศาสตร์ (geographic)ขององค์กร</p> <p>3) สถานการณ์ของการแข่งขัน 4) ความโน้มเอียงของผู้บริหารระดับสูง</p>			
	<p>ขั้นตอนที่ 4 เตรียมวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ในด้าน</p> <p>1) การจัดการและองค์กร 2) การดำเนินงาน</p> <p>3) การเงิน 4) การตลาด 5) อื่น ๆ</p>		
<p>ปัจจัยภายในต่าง ๆ</p> <p>ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ</p>	<p>ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาทางเลือก</p> <p>ขั้นที่ 6 จัดทำทางเลือกของยุทธศาสตร์</p> <p>พิจารณาจากยุทธศาสตร์ต่าง ๆ</p> <p>ยุทธวิธี การกระทำ</p> <p>ขั้นตอนที่ 1-6 ทดสอบความสม่ำเสมอเพื่อเตรียมวางแผนการดำเนินงานตามสถานการณ์ในขั้นตอนที่ 7</p>	<p>ระบุ จุดแข็ง (Strengths: S)</p> <p>ภายในองค์กร</p> <p>(I)</p>	<p>ระบุจุดอ่อน (Weaknesses: W) ภายในองค์กร</p> <p>(1)</p>
<p>ขั้นตอนที่ 2 ระบุและประเมินปัจจัยต่าง ๆ ด้าน</p> <p>(1)เศรษฐกิจ</p> <p>(2) สังคม (3) การเมือง และ</p> <p>(4) ประชากร (5)ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ และเทคโนโลยี</p> <p>(6) การตลาดและคู่แข่ง</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 เตรียมการพยากรณ์จัดการทำนายต่าง ๆ และประเมินอนาคต</p>	<p>ระบุโอกาสต่าง ๆ (Opportunities: O) ขององค์กร</p>	<p>SO : สูง - สูง</p>	<p>WO : ต่ำ - สูง</p>
	<p>ระบุภาวะคุกคาม(Threats (T) ภายนอกองค์กร</p>	<p>ST : สูง - ต่ำ</p>	<p>WT : ต่ำ - ต่ำ</p>

ที่มา : Wehrich, 1982

ซาลิส (Sallis, 1993) นำเสนอตัวอย่าง การวิเคราะห์ SWOT ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ไว้ดังแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6 : ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคามในด้านการศึกษา

<p>จุดแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> * มีสมาชิกที่เข้มแข็ง * ทีมงานบริหารที่กระตือรือร้น * ผลการตรวจสอบออกมาได้ดีเยี่ยม * สำนักงานมีความสนใจด้านดนตรี, ศิลปะและการละครอย่างมาก * ได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็ง จากบิดา มารดา * คณะทำงานมีศีลธรรมที่ดี * ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ 	<p>จุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> * ตึกที่สร้างมานานปรับปรุงไม่ได้ * คณะทำงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูง * งบประมาณไม่พอ * ขนาดที่จอดรถ * การส่งเสริมด้านการกีฬา ยังไม่เพียงพอ
<p>โอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> * ร่วมกับสถาบันท้องถิ่นในการกำหนด สถานที่ที่เหมาะสมในการทำงานแต่มีชื่อเสียง * พัฒนาชื่อเสียงด้านการกีฬา * ยินดีที่มีการตั้งหน่วยงานใหม่ * โอกาสดีจากการเพิ่มการชำนาญงานให้แก่ เจ้าหน้าที่เป็นการเตรียมตัวล่วงหน้า * ร่วมกันสถาบันอื่นประสานการเพิ่มทุนในการทำงาน 	<p>ข้อจำกัด</p> <ul style="list-style-type: none"> * ขนาดเอกลักษณ์, ความเข้มแข็ง และชื่อเสียง * โอกาสเสี่ยงจากการสูญเสียครูที่มีประสบการณ์จากการเกษียณอายุ * สถาบันอื่นมีจริยธรรมที่เป็นจุดเด่นขึ้น * ขนาดการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ

ที่มา : Sallis, 1993

ตอนที่ 3 ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต

สีปพนนท์ เกตุทัต (2537) มีความเห็นว่า ถ้าพิจารณาในเชิงของภารกิจแล้ว ทิศทางของภารกิจของการอุดมศึกษาไทยใน 10 ปีข้างหน้า ในแต่ละด้านจะเป็นดังนี้

ภารกิจ	ทิศทาง จุดเน้น
ด้านการผลิตบัณฑิต	เน้นคุณภาพทุกสาขาวิชา เน้นการขยายการผลิตในสาขาที่ขาดแคลน เช่น วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์ และ มนุษยศาสตร์ในบางสาขา
ด้านการวิจัย	เน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ การวิจัยเพื่อนำผลไปสู่การพัฒนา และการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์
ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี	เน้น การปรับปรุง การถ่ายทอด และการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม
ด้านบริการวิชาการ	เน้น การศึกษาตลอดชีวิต การพัฒนารูปแบบและวิธีการ พัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่อง
ด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	เน้น การผสมผสานทางวัฒนธรรม การเสริมสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ การอนุรักษ์และความสมดุลทางวัฒนธรรม

และมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยคงต้องมุ่งที่ความเป็นเลิศ ความเสมอภาค ความมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก และ ความเป็นสากล โดยหัวใจของการพัฒนาต้องอยู่ที่ "คุณภาพ คุณภาพ และ ประสิทธิภาพ" ของการอุดมศึกษาเป็นสำคัญ โดยเสนอแนวคิดที่ว่า ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย ใน 10 ปีข้างหน้า เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องเร่งยกระดับทักษะและคุณภาพชีวิตของประชากรไทยในศตวรรษหน้า โดยต้องพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์และกำลังแรงงานของประเทศให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคตโดยการฝึกอบรมกำลังแรงงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานภาคเอกชน สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมและบริการที่ทันสมัยยิ่งขึ้นได้อย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ

ประกอบ คูปรัตน์(2538 ข.) เสนอว่า แนวโน้มสำคัญของการอุดมศึกษาไทยมี 10 ประการต่อไปนี้ คือ

1. การพัฒนาระบบอุดมศึกษาด้วยการทำให้เป็นประชาธิปไตยให้มากขึ้น (Democratization) และได้ขยายแนวคิดที่มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับกระบวนการประชาธิปไตย ได้ดังนี้ คือ

1.1 การทำให้มหาวิทยาลัยตอบสนองแก่มหาชนให้มากที่สุด (Benefit to the Mass)

1.2 การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างสอดคล้องเพิ่มมากขึ้น (Participation by the Mass)

1.3 การปรับวิธีการดำเนินการที่จะต้องมองในเชิงความคุ้มทุนที่สามารถอธิบายได้ (Accountability)

1.4 กระจายอำนาจและการให้ความเป็นอิสระในการจัดการมากขึ้น (from Centralization to Greater Autonomy) ทั้งในระดับประเทศ และระดับสถาบัน

2. การสร้างความหลากหลายให้เกิดขึ้นในระบบอุดมศึกษา (Diversity) ในประเด็นต่อไปนี้

2.1 จากความพยายามสร้างระบบมาตรฐานเดี่ยวไปสู่การปล่อยให้เกิดความหลากหลายที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นที่แตกต่างกันได้ (from Uniformity to Diversity)

2.2 การเข้าสู่ยุคให้ความสำคัญและใช้ศักยภาพของเอกัตบุคคลมากขึ้น (The Era of Individualism with Social Concern)

2.3 จากความพยายามสร้างมาตรฐานและทำให้ทุกคนเข้าสู่กรอบและเกณฑ์มาตรฐานนั้นในอนาคตจะเน้นในระบบที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และแตกต่างได้ (from Standardization to Creativity)

3. เน้นไปที่ คุณภาพ มากขึ้น (Quantity to Quality)

4. เน้นการลดขนาดของการดำเนินการ ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพไว้ (Downsizing)

5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นไปอย่างกว้างขวาง

6. ระบบความสัมพันธ์หรือสายบังคับบัญชาแบบแนวดิ่ง จะเปลี่ยนเป็น ระบบเครือข่าย ต่างต้องพึ่งพากัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน แต่ต่างก็มีอิสระในการดำเนินงาน โดยเน้นการตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และทันต่อเหตุการณ์

7. การลงทุนร่วม (Joint venture) กิจกรรมการอุดมศึกษาต่าง ๆ จำเป็นต้องเชื่อมโยง และสัมพันธ์กับภายนอก องค์กรเอกชนต่าง ๆ ก็ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมเหล่านี้

8. ระบบอุดมศึกษากำลังก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) การอุดมศึกษาจะปรับตัว คือ

8.1 การพัฒนาทัศนคติ ค่านิยมและปรับพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายเผ่าพันธุ์ของสังคมไทยและโลกยุคใหม่

8.2 การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารกับสังคมโลก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.3 การทำหน้าที่เป็นสื่อในการผลิตองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนและพัฒนาวิทยาการในแวดวงวิชาการกับแหล่งวิชาการทั่วโลก

9. การบุกเบิกด้านการวิจัย พื้นฐานและการวิจัยเพื่อพัฒนา (Research & Development)

10. การพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality development)

พรชูลี อาชวอำรุง (2537) ชี้ว่า ในทศวรรษหน้าหรือยาวกว่านั้น สิ่งต่อไปนี้จะเกิดขึ้นในวงการอุดมศึกษา

1. ความเห็นพ้องต้องกันในรูปของประชาคม ที่ว่า ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมปลายทุกคนที่อาจได้รับผลประโยชน์และต้องการการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ควรจะได้รับการสนองตอบอย่างน้อยเป็นเวลา 2 ปี

2. จำนวนผู้เรียนในวิทยาลัยในวิทยาลัยอาชีวศึกษาและวิทยาลัยเอกชน ตลอดจนมหาวิทยาลัยเปิดจะเพิ่มขึ้น วิทยาลัยเทคโนโลยีจะเป็นที่ที่ต้องการของสังคมมากขึ้น

3. จำนวนผู้ใหญ่ ที่ ต้องการเปลี่ยนงานหรือ ต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ เกษียณอายุแล้วต้องการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์จะเข้ามาเป็นนิสิตนักศึกษามากขึ้น และในที่สุด จะมีจำนวนสูงกว่านิสิตนักศึกษาทั่วไปในปัจจุบันที่มีอายุในช่วงวัยรุ่นต่อกับวัยผู้ใหญ่ คือ 18 - 22 ปี

4. ภาคเอกชนจะมีบทบาทในการสนับสนุนการอุดมศึกษามากขึ้น การอุดมศึกษาที่จัดโดยเอกชนจะได้มาตรฐานสูงขึ้น และเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

5. วิทยาลัยเฉพาะกิจจะขยายตัวเป็นมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยชุมชน เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนในภูมิภาคที่ตั้งอยู่โดยจัดหลักสูตรและการสอนให้หลากหลายและทันสมัยยิ่งขึ้น

6. มาตรฐานการจัดการอุดมศึกษาโดยทั่วไปจะสูงขึ้น และตระหนักถึงคุณภาพของสถาบันต่าง ๆ โดยองค์กรอื่น และการประเมินตนเองโดยการวิจัยสถาบัน

7. การอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีจะทรงตัวเพราะจำนวนประชากรลดลง แต่บัณฑิตศึกษา และดุขฎีศึกษายะค่อข ๆ ขยายตัวไปเรื่อย ๆ ตามภาวะเศรษฐกิจสังคมจะอำนวย

8. สถาบันอุดมศึกษาจะขยายบริการเพื่อสังคมมากขึ้น และตระหนักต่อการนำงบประมาณจากภาษีอากรของราษฎรมาใช้จ่าย

9. สำหรับประเทศไทย การพัฒนาภาคอุตสาหกรรม จะทำให้มาตรฐานการครองชีพสูงขึ้นและผู้คนสามารถส่งเสริมการอุดมศึกษาได้มากขึ้น และการส่งบุตรหลานเข้าเรียน และบริจาคให้แก่มูลนิธิทางการอุดมศึกษาต่าง ๆ

นอกจากนี้ พรชฎี อาชวอำรุง (เรื่องเดียวกัน) ได้สรุปว่า ดูเหมือนว่า สถาบันอุดมศึกษา จะต้องขยายบทบาท การบริการชุมชน และมีการจัดตั้งสาขาวิชาใหม่ ๆ ในรูปของคาบสาขาวิชา (interdisciplinary) และสหสาขาวิชา

ตีปนันท เกตุทัต (2530) มองอนาคตอุดมศึกษาไทยไว้ดังนี้

1. มีสถาบันอุดมศึกษาหลายลักษณะ
2. มีอิสระในการดำเนินการภายใน มีเสรีภาพทางวิชาการ
3. ผนึกกำลังกลุ่มวิทยาลัยที่ใกล้เคียงกันในแหล่งที่เหมาะสมกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมนอกกรุงเทพมหานคร จัดตั้งเป็นวิทยาลัยชุมชน หรือมหาวิทยาลัยชุมชน ตามกำลังความสามารถทางการเงินของประเทศ กระจายไปตามภาคต่าง ๆ
4. เร่งปรับปรุงคุณภาพโดยเจาะจงเลือกปรับปรุงวิชาการด้านต่าง ๆ ให้เป็นเลิศตามสภาพความเหมาะสมของทรัพยากรและสถานที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตั้งอยู่
5. ค่อย ๆ ลดการควบคุมโดยระบบราชการลง และเปิดโอกาสกระตุ้นให้สถาบันเอกชน และภาคเอกชนได้ร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น

พจน์ สะเพียรชัย (2537) มีความเห็นว่า การอุดมศึกษาในอนาคตนั้น

1. ในด้านการสอน จะเปลี่ยนไป

1.1 เป็นการให้การศึกษาควบคู่ไปกับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.2 เป็นการศึกษาเพื่อมหาชน เพื่อเสริมสร้างบทบาทด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและการศึกษาต่อเนื่อง

1.3 สร้างกำลังคนที่มีความสมบูรณ์และสมดุลทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยการศึกษาที่มีคุณภาพและมีความเป็นสากล

2. ในด้านการวิจัย

2.1 จะเป็นการวิจัยที่ผสมผสานไปกับการสอนและภารกิจอื่น ๆ ของอุดมศึกษา

2.2 จะมีการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารงานวิชาการให้มีลักษณะเป็นโครงสร้างเพื่อการวิจัยมากขึ้น

3. ในด้านการบริการวิชาการ จะมีการเสริมสร้างเครือข่ายงานบริการวิชาการ

4. ในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4.1 จะเน้นการสร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานการอยู่ร่วมกันในประชาคมนานาชาติอย่างมีศักดิ์ศรี

4.2 จะต้องสรรค์สร้างสภาพและปัจจัยแวดล้อมทุกด้านให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

5. ในด้านโครงสร้างและระบบบริหาร

5.1 จะต้องเปลี่ยนจากระบบ การควบคุมโดยรัฐ (state - control) มาเป็นรัฐส่งเสริมสนับสนุน (state - supervision) โดยสมบูรณ์

5.2 จะต้องเป็นระบบที่มีการแข่งขันเสรีและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญ

5.3 จะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและความยุติธรรมในการใช้จ่าย และระดมทุนและมีการพึ่งตนเองได้มากขึ้น

5.4 จะต้องเป็นระบบที่เปิดรับการมีส่วนร่วมจากชุมชนภายนอกในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มากขึ้น

5.5 จะต้องเป็นระบบที่มีการบริหารภายในอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบจากภายนอกได้มากขึ้น

5.6 จะต้องเป็นระบบที่ก่อปรด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความสามารถในการปรับตัวสูง

ในส่วนของมหาวิทยาลัยต่างประเทศนั้น มีการตื่นตัวกันมาก มีการทำนายอนาคตของการอุดมศึกษาในประเด็นต่างๆ ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยเอมมอรี (Emory University) ในจอร์เจีย (Georgia) ระบุว่ามหาวิทยาลัยในอนาคตจะมีความสมดุลระหว่างการสอนและการวิจัย (the balance between teaching and research) มีการสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง (building a stronger community) กระตุ้นนักวิชาการสหสาขาวิชา(encouraging interdisciplinary scholar-ship) ยังคงเผชิญหน้ากับความต้องการความสะดวกสบาย (keeping pace with infrastructure needs) และ จะมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในยุโรป เป็นต้น

อนึ่ง เนื่องจาก การนำแนวคิดการจัดการเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษาไทยนั้น นับได้ว่ายังอยู่ในขั้นเริ่มต้น หลังจากที่ทบวงมหาวิทยาลัยพยายามวางแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี เมื่อ พ.ศ. 2533 แล้ว มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวที่มีการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ในต่างประเทศ หลายมหาวิทยาลัย ได้จัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ของตน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอขั้นตอนการทำของแต่ละมหาวิทยาลัยเพื่อเป็น แนวทางในการปรับใช้กับมหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อไป

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

การทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อนี้ เพื่อศึกษาขั้นตอนและวิธีการกำหนดทิศทาง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า สำหรับประเทศไทย เพิ่งมีการนำการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย 1 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนในต่างประเทศ มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กันมากในมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ 5 แห่ง คือ การหาทิศทางของมหาวิทยาลัยเคย์ตัน การวางแผนของมหาวิทยาลัยอัลเบอร์ตา การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด วิทยาลัยฮูด และ มหาวิทยาลัยคาร์เนกี - เมลลอน

กระบวนการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยเคย์ตัน

มหาวิทยาลัยเคย์ตันได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เมื่อ 15 ปีที่แล้ว และเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมาได้มีการนำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวมาทบทวนโดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยมาร่วมกันวิพากษ์แผนนี้ ซึ่งใช้ชื่อของขั้นตอนนี้ว่า The Vision 2005 Process ในกระบวนการดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ทำทนายมหาวิทยาลัยในอนาคต และกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยร่วมกัน จากการทำงานร่วมกันดังกล่าวสามารถสรุปเป็นเอกสารได้ 3 กลุ่ม คือ

1. An Overview of the Vision 2005 Process
2. Working Papers ซึ่งได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับบริบทในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
3. Integrating Outline โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับสาขาวิชาชีพที่มหาวิทยาลัยจะสนับสนุนและพัฒนาในช่วง 2005

รายละเอียดของเอกสารแต่ละกลุ่มเป็นดังนี้

1. An Overview of the Vision 2005 Process กล่าวถึง การระดมความคิดจากประชาคมในมหาวิทยาลัยโดยผ่านวิธีการ 3 วิธี คือ

1.1 top-down conversation เป็นการประชุมสนทนาในกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของสถาบัน

1.2 bottom-up conversation เป็นการประชุมสนทนาในกลุ่มคณบดีและอาจารย์จากภาควิชาต่าง ๆ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของคณะและหลักสูตรในอนาคต

1.3 integrating conversation เป็นการจัดประชุมผู้บริหารเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารกำหนด กับหลักสูตรที่มาจากคณะ เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

ในขณะที่มีการประชุมแต่ละกลุ่ม จะมีการเชิญบุคคลภายนอกกลุ่มเข้าร่วมฟังและแสดงความคิดเห็นด้วย เช่น เมื่อมีการประชุมผู้บริหารเพื่อกำหนดพันธกิจ สิ่งทำทนาย และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย จะมีการเชิญผู้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย เช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณบดี อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และผู้ประกอบการ เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นเป็นต้น

นอกจากกลุ่มดังกล่าวแล้ว คณะทำงานพยายามเผยแพร่ผลการประชุมโดยอาศัยที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการที่ปรึกษา สิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเข้าใจในวงกว้างและให้ประชาคมทุกส่วนเข้าใจ Vision 2005

2. Working Paper 3 เรื่อง กล่าวถึงบริบทของการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่

2.1 The Mission of the University of Dayton กล่าวถึงจุดมุ่งหมายและปรัชญาการศึกษาของมหาวิทยาลัย

2.2 Entering the 21st century: The Key Challenges กล่าวถึงแรงผลักดัน และปรากฏการณ์ ในอนาคตที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย

2.3 The University of Dayton in 2005: A Vision Statement กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ทิศทางหลักของมหาวิทยาลัย ในปี 2005

3. Integrating Outline เป็นการอธิบายถึงภารกิจที่ต้องทำโดยมุ่งเน้นไปยังการกำหนดยุทธศาสตร์ทางด้านวิชาการ ซึ่ง Outline นี้ ผู้ที่จะนำไปใช้ คือภาควิชา มีทั้งหมด 4 ประเด็น ได้แก่ การจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา อาจารย์ในปี 2005 และความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับท้องถิ่น

ใน Outline แต่ละเรื่อง ประกอบด้วยเนื้อหา 5 ส่วน ได้แก่

3.1 บทนำ กล่าวถึง ขอบเขตของเรื่องที่กำหนดใน Outline

3.2 ความเชื่อหลัก(The Core Beliefs)ที่อธิบายถึงบริบทของแผนยุทธศาสตร์ในเรื่องนั้น ๆ

3.3 สมมติฐานของยุทธศาสตร์ที่อธิบายถึงความจริง (ข้อเท็จจริง) ที่ต้องกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์

3.4 ข้อความที่ระบุนิวทัศน์ของเรื่องนั้น ๆ

3.5 โครงร่างของแผนยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของภาควิชา ใช้เวลา 1 ปี ระหว่างเดือนมกราคม-ธันวาคม 1994 ให้แต่ละภาควิชาและคณะกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของตน โดยให้โอกาสแก่อาจารย์ในการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนของภาควิชา

2. การทบทวน แก่ไขแผนยุทธศาสตร์ที่มาจากคณะ ใช้เวลา 5 เดือน โดยคณะกรรมการ University's Educational Leadership Council, ELC และคณะกรรมการงบประมาณจะทบทวนส่วนสำคัญของแผนเกี่ยวกับวิธีการนำเสนอแผนอย่างชัดเจนและน่าสนใจ เพื่อเน้นเนื้อหาที่ควรให้ความสำคัญ เพื่อเสนอแนวทางการประสานแผนระหว่างภาควิชา และเพื่อพิจารณาศักยภาพและทรัพยากรของมหาวิทยาลัยกับแผนของคณะ คณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย ตัวแทนคณาจารย์และบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการใช้เวลา 2 วัน ในการจัดประชุมปฏิบัติการให้มีการทบทวน วิพากษ์ และผสมผสานแผน ผลจากการประชุมปฏิบัติการดังกล่าวจะได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์สู่ศตวรรษที่ 21 สำหรับอธิการบดี

3. การสรุปทิศทางของมหาวิทยาลัย

จากข้อเสนอแนะและข้อวิพากษ์ จากภาควิชา คณะกรรมการ และที่ประชุมต่าง ๆ อธิการบดี และผู้บริหารระดับสูงจะได้รวบรวมมาเป็น Working draft เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์สำหรับมหาวิทยาลัยเคย์ตัน ในศตวรรษที่ 21 มีความยาวประมาณ 20-25 หน้า โดยระบุเฉพาะแนวคิดหลักที่เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเคย์ตัน

Working draft นี้ จะเป็นหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ศตวรรษที่ 21
2. แผนยุทธศาสตร์ของภาควิชา และ
3. ยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านของมหาวิทยาลัย

จากนั้น จะนำเอกสารทิศทางของมหาวิทยาลัยดังกล่าว ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้พิจารณา ซึ่งประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการที่ปรึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะและพิจารณา และมอบหมายให้อธิการบดีนำลงสู่การปฏิบัติต่อไป

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอัลเบอร์ตา

ภายหลังจากที่สภามหาวิทยาลัยอัลเบอร์ตา มีมติเกี่ยวกับการรับนักศึกษาในปีการศึกษา 1994-1995 คณาจารย์ได้เสนอให้ผู้บริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับ 5 -10 ปี ข้างหน้า โดยเสนอหัวข้อในการทำแผนดังนี้ คือ “ Maintaining Excellence and Accessibility in an Environment

of Budgetary Restraint” คณาจารย์ได้เสนอว่า มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยประกอบด้วยตัวแทนจากสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร ที่ประชุมคณบดี และ ตัวแทนชุมชน การทำงานของคณะกรรมการชุดนี้ จัดทำภายใต้ คำประกาศพันธกิจ(mission statement) ที่ผ่านการรับรองจากสภามหาวิทยาลัยแล้วรวมทั้งมีแผนที่ภาควิชาและหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดทำไว้แล้ว

องค์ประกอบของกรรมการจัดทำแผน ได้แก่

1. อธิการบดี
2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
3. กรรมการ 4 คน แต่ต้องเป็นคนนอก 2 คน
4. กรรมการสภาคณาจารย์ 1 คน
5. ตัวแทนบุคลากร 5 คน (ต้องมีนักศึกษาปริญญาตรี 1 คน บัณฑิตศึกษา 1 คน)
6. ตัวแทนคณบดี 1 คน
7. รองอธิการบดีฝ่ายทรัพย์สิน
8. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร(ฝ่ายบุคคล)เป็นเลขานุการ

กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

คณะกรรมการจะไปพบกลุ่มต่าง ๆ กลุ่มแรกที่เชิญมาพบ ได้แก่ ตัวแทนอาจารย์บุคลากร บัณฑิตศึกษา และนักศึกษาปริญญาตรี และตัวแทนศิษย์เก่า โดยว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนมาให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ภายหลังการประชุมจะได้ร่างของแผนเชิงยุทธศาสตร์ แล้วเผยแพร่เพื่อขอความเห็น (comment)เพิ่มเติม คณะกรรมการให้ความเห็นอีกครั้ง(recommendation) แล้วส่งให้รองอธิการแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการเฉพาะกิจแต่ละชุดของมหาวิทยาลัย

สิ่งที่ระบุในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. ขนาด และ โครงสร้างของสถาบันและลักษณะนิสิตนักศึกษา
2. งบประมาณและทรัพยากรทางการบริหาร
3. การเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการสังคม
4. ความสัมพันธ์กับชุมชน
5. ความสัมพันธ์กับโรงเรียนมัธยม เพื่อสร้างระบบการศึกษาที่ดีในระดับชาติ และ

นานาชาติ

การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University)

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535 : 31-36) นำเสนอตัวอย่างการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) ไว้ดังนี้

ตัวอย่างแห่งการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ของสถาบันอุดมศึกษาอเมริกันแห่งหนึ่ง คือ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ซึ่งพัฒนาจากความไม่มีชื่อเสียงในปี 1955 สู่ความเป็นเลิศในปี 1975 กลยุทธ์สำคัญมีอยู่สามประการ

ประการแรก และประการสำคัญที่เป็นหัวใจคือ สรรหาคณาจารย์ที่ดีเด่นเป็นเวลาหลายปี จำนวน 150 คน

ประการที่สองคือ เลือกพัฒนาความเป็นเลิศเฉพาะทางโดยจัดลำดับดังนี้ (1) สาขาวิชาที่สถาบันมีความได้เปรียบอยู่แล้ว ได้แก่ วิศวกรรมศาสตร์ และฟิสิกส์ (2) สังคมศาสตร์ และ (3) มนุษยศาสตร์ โดยเน้นบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ

ประการที่สาม ระดมเงินทุนเพื่อจัดหาอาคาร อุปกรณ์ และที่พักอันน่าอยู่สำหรับนักวิชาการ ตัวอย่างความสำเร็จการพัฒนาเฉพาะด้านคือ การสร้างภาควิชาเคมี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมีบทบาทมาก ได้มีการค้นหาคณาจารย์เคมีที่ดีที่สุด คณะกรรมการเสนอ William Johnson จากมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน จึงได้มีการติดต่อทาบทามจอห์นสัน จอห์นสันตอบว่า จะไปอยู่สแตนฟอร์ด ถ้าหากว่าเขาสามารถเอาทีมวิจัยไปด้วย และถ้าหากว่าอาจารย์อีกคนหนึ่งจากมหาวิทยาลัยเวสเททจะไปด้วย อาจารย์จากมหาวิทยาลัย เวสเททตอบตกลง ถ้าเขาสามารถเอาทีมวิจัยเขาไปด้วยเช่นกัน

ปัญหาที่เหลืออยู่ ก็คือ เรื่องงบประมาณ อธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจึงเสาะแสวงหาทุน ได้ขอขอบพิเศษจากสภามหาวิทยาลัยแต่ได้ไม่มากนัก จึงพยายามหาจากเงินบริจาคข้างนอก ในที่สุดก็ได้เงินบริจาค จากบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง

นี่คือประวัติความสำเร็จของสแตนฟอร์ด ที่ภาควิชาเคมีขึ้นสู่ความเป็นเลิศ โดยเป็นหนึ่งในสามแห่งที่ดีเด่นของสหรัฐอเมริกา

วิทยาลัยฮูด (Hood College, Maryland)

วิทยาลัยฮูดเป็นวิทยาลัยขนาดเล็ก รับเฉพาะนักศึกษาหญิง ได้รับการสถาปนา ในปี 1893 หลักสูตรสำคัญคือ คหกรรมศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และศิลปศาสตร์ ต่อมานักศึกษาลดลง นักศึกษาขึ้นข้อเสนอต่อสภาวิทยาลัยให้เปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ ของวิทยาลัย คือ

1. อธิการลาออก ตั้งอธิการใหม่
2. ตั้งคณะทำงานวางแผน
3. ศึกษาสภาพแวดล้อม
4. กำหนดทิศทางขยายหลักสูตรเพื่อสนองตอบ ความต้องการของสภาพแวดล้อม

หลักสูตรที่ขยาย ได้แก่ ไบโอเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ เศรษฐศาสตร์และการจัดการ ศิลปประยุกต์ การพัฒนาเด็กปฐมวัย การสอนระดับประถมศึกษา

วิทยาลัยอุตสาหกรรม สถาบันข้างเคียงให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากมีสถานี่ทดลองทางชีววิทยาของทหารอยู่ใกล้ วิทยาลัยสุดจึงขยายโปรแกรมด้านชีววิทยา และใช้คณาจารย์ จากสถานี่ทดลองของทหารเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ หลักสูตรที่ขยายด้านนี้ ได้แก่ ชีววิทยาเทคนิค ชีววิทยาการแพทย์ เตรียมการแพทย์

ยุทธศาสตร์ การรับนักศึกษามี 4 วิธี

1. ขยายหอพักเพื่อรับนักศึกษาระดับเรียนดี ระดับ average และ above - average
2. ขยายจำนวนนักศึกษา ผู้ใหญ่เรียนไม่เต็มเวลา
3. ขยายกลุ่มประชากรนักศึกษาให้รวมถึงชนกลุ่มน้อย
4. ระดับปริญญาตรีรับเฉพาะนักศึกษาหญิงแต่ระดับปริญญาโทรับทั้งหญิงและชาย

มหาวิทยาลัยคาร์เนกี - เมลลอน (Carnegie - Mellon University)

มหาวิทยาลัยแห่งนี้ เมื่อแรกตั้งเป็นสถาบันเทคโนโลยีคาร์เนกี ต่อมาได้รวมสถาบันเมลลอน ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยอุตสาหกรรมซึ่งอยู่ใกล้เคียง และได้กลายเป็นมหาวิทยาลัย คาร์เนกี-เมลลอน ในปี 1967 สมัยแรก ๆ เป็นเพียงวิทยาลัยทางด้านวิศวกรรมศาสตร์เป็นหลัก

ในปี 1972 ดร.เซิท (Cyert) ได้รับการแต่งตั้งเป็นอธิการบดี อธิการบดีเซิทเป็นนักทฤษฎีองค์การที่มีชื่อเสียง ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถาบันมีดังนี้

1. ตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย (Faculty Policy Committee) และต่อมาได้มีการจัดตั้งกรรมการวางแผนระยะยาว อธิการบดีจัดสัมมนาในวันเสาร์ สำหรับหัวหน้าภาควิชาและนักวางแผนกลยุทธ์

2. ระดมเงินทุน (Capital Fund Pride) โดยมีเป้าหมายให้ได้ 100 ล้านบาทเหรียญสหรัฐ (อธิการบดีและภรรยา บริจาค 100,000 เหรียญ)

3. เปลี่ยน คณบดีและหัวหน้าภาคในบางคณะ และบางภาควิชา

4. สรรหาคณาจารย์ที่ดีเด่น เช่น บรรณรักษ์คณิศาสตร์ประยุกต์ที่มีชื่อเสียงจาก มหาวิทยาลัยมิชิแกน และนักชีววิทยาที่มีชื่อเสียงจากฮาร์วาร์ด

5. พัฒนาความเป็นเลิศเฉพาะทาง กลยุทธ์นี้ก็คือ การพัฒนาในจุดที่ได้เปรียบโดยมี จุดเน้นเด่นชัด เช่น สาขาคณิศาสตร์ เน้น คณิศาสตร์ประยุกต์ สาขาจิตวิทยา เน้นจิตวิทยา ความรู้ และจิตวิทยาสังคม ทั้งนี้เพื่อให้สัมพันธ์กับคอมพิวเตอร์ บางสาขาก็ยุบ เช่น ศีลศาสตร์ บางสาขาก็ ลดลง เช่น ภาษาต่างประเทศ จัดตั้งสถาบันศึกษาหุ่นยนต์ (Robotics Institute) ขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ สัมพันธ์กับวิชาคอมพิวเตอร์และความต้องการของชุมชนอุตสาหกรรมเมืองพิตสเบิร์กในอนาคต นักศึกษาของมหาวิทยาลัยนี้จะมีคอมพิวเตอร์ส่วนตัวทุกคน

6. คิดรุก คิดขยายสาขาวิชาที่เป็นความต้องการขอวันข้างหน้า อธิการบดีรับประทาน อาหารเย็นกับนักอุตสาหกรรมและนักวิชาการ เพื่อปรึกษาและรับฟังความคิดเห็น ในที่สุดก็ได้สอง สาขาวิชาคือ สถิติและชีววิทยา หลังจากนั้นก็พยายามสรรหาอาจารย์ที่ดีเด่น ในสาขาวิชาทั้งสองนี้

ยุทธศาสตร์หรือคำถามสำคัญของคาร์เนกี - เมลลอน คือ

1. เรามีข้อได้เปรียบอะไรบ้าง

2. เราจะใช้มันให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร เพื่อภูมิภาค เพื่อประเทศ เพื่อ มหาวิทยาลัย

งานวิจัยในประเทศ

การจัดทำแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับที่ 8 โดยอาศัยแนวทางของ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดหลักการในการจัดทำแผนพัฒนา ให้มีลักษณะเป็นแผนเชิง รุก และกระบวนการวางแผนเน้นการมีส่วนร่วมของประชาคมจุฬาฯทุกระดับ ขั้นตอนการจัดทำแผน แบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนแรก เป็นการกำหนดทิศทางพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี(พ.ศ.2540- 2554) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการพิจารณาทบทวนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดข้อตกลงร่วมของ

ประชาคมในทัศนภาพ(vision)ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคตเพื่อกำหนดเป็นทิศทางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะยาวประมาณ 15 ปี และนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอความเห็นชอบ เมื่อผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยแล้ว

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการจัดทำกลยุทธ์ การพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในแผนพัฒนาฉบับที่ 8 ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย 5 ประเด็น คือ วิชาการ การเงินและทรัพย์สิน ระบบบริหาร ก่อตั้งเงินและด้านกายภาพ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาคณะ/สถาบัน/หน่วยงานเทียบเท่า

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการกลั่นกรองแผนงาน/โครงการ จัดรวมเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

ในส่วนของการดำเนินงานเพื่อกำหนดทิศทางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปีนี้มีรายละเอียด ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ 5 ชุด คือ

- 1.1 คณะกรรมการเฉพาะกิจวางแผนพัฒนาวิชาการ
- 1.2 คณะกรรมการเฉพาะกิจวางแผนโครงสร้างองค์กรและระบบบริหาร
- 1.3 คณะกรรมการเฉพาะกิจวางแผนกำลังคน
- 1.4 คณะกรรมการเฉพาะกิจวางแผนการเงินและทรัพย์สิน
- 1.5 คณะกรรมการเฉพาะกิจวางแผนกายภาพ

2. คณะกรรมการเฉพาะกิจทั้ง 5 ชุดนี้ทำหน้าที่ศึกษาข้อมูลในประเด็นทั้ง 5 และนำเสนอข้อมูลเป็น 3 ส่วน คือ 1)สถานภาพปัจจุบัน 2)วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคาม และ 3)เสนอแนวคิดเพื่อจุดประกายความคิดเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคต

3. จัดการสัมมนาระดมความคิด รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ สถาบัน ศูนย์ สำนักวิทยาลัย เรื่อง “การวางแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”

4. จัดการสัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย คณบดี ผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสภามหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เรื่อง “การพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใน 15 ปีข้างหน้า” โดยได้สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในข้อ 2 และ 3 ทั้งในด้านปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมีแนวคำถามที่สื่อถึงทางเลือกจุดมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนาเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย เพื่อเป็นแนวทางในการอภิปรายระดมความคิด

5. นำผลสรุปที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์และระดมความคิด จากทุกส่วนข้างต้น มาจัดทำเป็นข้อเสนอทิศทางการพัฒนาหลักสูตรมหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี (พ.ศ.2540-2554) เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอความเห็นชอบ

จากวรรณกรรม ที่ทบทวนมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้น จะต้องคำนึงถึง

1. ประวัติความเป็นมาขององค์กร
2. จุดแข็งจุดอ่อนของ องค์กร
3. ภาวะผู้นำ ในองค์กร
4. ความต้องการของตลาด (กลุ่มเป้าหมาย) และ
5. อุปสรรคหรือภาวะคุกคามและ โอกาส (Threats and opportunities)