

ข้อเสนอแนวทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11
(พ.ศ. 2555-2559)

A GUIDELINE ON STRATEGIC PLANNING PROPOSED FOR SILPAKORN UNIVERSITY
DURING THE ELEVENTH NATIONAL EDUCATION PLAN (2012-2016)

ศักดิ์พันธุ์ ตันวิมรัตน์¹

ประเสริฐ อินทร์รักษ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สภาพแวดล้อมการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อให้ได้กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) 3) ข้อเสนอแนวทางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 235 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง และแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงกันยายน 2553 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าฐานนิยม (mode) ค่ามัธยฐาน (median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ อาจารย์กลุ่มศิลปะของมหาวิทยาลัยมีความสามารถสูง, สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ อาจารย์ส่วนมากทำงานเป็นส่วนบุคคลมากกว่าการทำงานเป็นทีม สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ภาครัฐสนับสนุนด้านการวิจัยและสิ่งประดิษฐ์ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลง เป็นต้น

2. กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) มี 7 กลยุทธ์ 29 มาตรการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ทักษะวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์ มีการบูรณาการความรู้สู่สังคมมี 8 มาตรการ, กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรเชิงสร้างสรรค์และการบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์มี 5 มาตรการ, กลยุทธ์การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและการสร้างสรรค์ชั้นนำมี 5 มาตรการ, กลยุทธ์บริการวิชาการโดยการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีและงานวิจัยสู่สังคมมี 3 มาตรการ, กลยุทธ์สืบสาน สร้างสรรค์ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศมี 3 มาตรการ, กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์มี 3 มาตรการ, กลยุทธ์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมี 2 มาตรการ

¹ นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

3. ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) คือ มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ในระดับสากล เป็นเลิศด้านศิลปวัฒนธรรม บูรณาการศาสตร์และศิลป์ ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การพัฒนาสังคมยั่งยืน

Abstract

The purposes of this research were to: 1) recognize SILPAKORN UNIVERSITY strategic planning environment; 2) obtain SILPAKORN UNIVERSITY strategic plan according to the eleventh National Education Plan (2012-2016); and 3) propose the guideline on SILPAKORN UNIVERSITY strategic planning for the eleventh National Education Plan (2012-2016). The populations of this study were 235 administrators and planning staff. The respondents of sample were 148 respondents. The research instruments were semi-structure interview and questionnaire. All data, collected during January to September 2010. The data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, mode, median, interquartile range and content analysis.

The research findings were as follows:

1. University strength was international accreditation of Art professors. University weakness was personnel preferred individual working condition to team work condition. University opportunity was the rising research and innovation fund supported by government policy. University threat was the annual down-sizing trend of government budget.

2. The university should be composed of seven strategies and twenty-nine guidelines corresponding to the eleventh National Education Plan (2012-2016): 1) to supply society with creative and skillful graduates; 2) to develop creative and integrated curricula between Science and Arts; 3) to become the leading research and creative university; 4) to disseminate knowledge, technology, and research findings to society; 5) to innovate and promote Arts and cultures to excellence; 6) to generate creative management; 7) to intensively exploit information technology and communication to support university mission.

3. The proposed guideline for the university strategic planning corresponding to the eleventh National Education Plan (2012-2016) were to become the leading creative university; to be excellence on Arts and culture; to integrate Science and Arts together; and to disseminate body of knowledge for sustainable society development.

บทนำ

โลกาภิวัตน์ (globalization) เป็นกระแสโลกที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนผ่านจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีเทคโนโลยีการสื่อสารต่างๆเป็นเครื่องมือที่ทำให้โลกมีขนาดเล็กลงในความหมายของความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร ด้วยเหตุนี้โลกาภิวัตน์จึงมีผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆอย่างมากไม่ว่าจะเป็นด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง แม้กระทั่งด้านการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ปีเตอร์ เอฟ ดร็คเกอร์ (Drucker 2003: 499-500) กล่าวสรุปได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ 3 นับตั้งแต่ เดนนิส ปาปิน (Dennis Papin) นักฟิสิกส์ชาวฝรั่งเศสได้ออกแบบวาล์วลดความดัน (Release Valve) ทำให้เกิดความคิดเกี่ยวกับเครื่องจักรแบบ

กระบอกสูบ เมื่อ ค.ศ. 1680 ส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาเครื่องจักรไอน้ำและเกิดการปฏิวัติทางการค้าในสมัยต่อมาซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ 2 คือ การปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ตอนกลางศตวรรษที่ 18 ถึงตอนกลางศตวรรษที่ 19 ปัจจุบันเราอยู่ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากข่าวสาร ข้อมูลและชีววิทยาและเคมิคัล (David 2007: 2) กล่าวเพิ่มเติมว่า ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่หลังไหลเข้ามาอย่างรวดเร็วจนไม่อาจพยากรณ์ได้ว่า จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้างทำให้มนุษย์ต้องมีการปรับตัวจากโลกยุคเก่ามาเป็นโลกยุคใหม่ ซึ่งการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับความเป็นจริงที่รวดเร็วทันนั้นส่งผลทำให้เกิดความเครียดและความรุนแรงขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เช่นเดียวกับปีเตอร์ (Peter 2003: 17) ที่กล่าวว่า ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนอกจากส่งผล

กระทบต่อมนุษย์โดยตรงแล้วแล้วยังส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ อีกด้วยหากองค์กรนั้นไม่มีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงได้สร้างหายนะให้กับองค์กรหลายแห่งไม่เว้นแม้กระทั่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีต ในขณะที่เดียวกัน การเปลี่ยนแปลงก็ได้สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับหลายองค์กรเช่นกัน ในการบริหาร หากผู้บริหารไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ก็จะพบกับการส่งผลกระทบในทางที่เสียหาย “If you don’t like change, you’re going to like irrelevance even less”

ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่การเป็นสมาชิกของหมู่บ้านโลกเช่นเดียวกับประเทศต่างๆ ในโลก และได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อุทัย บุญประเสริฐ (2547: 44-45) กล่าวสรุปได้ว่า เราทุกคนคงยอมรับว่าไม่มียุคสมัยใดที่การเปลี่ยนแปลงจะรวดเร็วและมีผลกระทบรุนแรงเท่าในปัจจุบัน จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบอย่างทั่วถึงนี้ ทำให้หน่วยงาน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จะต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มความสามารถในการคิดไปสู่ออนาคต และมีความสามารถในการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคต เพื่อจะได้หาทางรับมือ หรือเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านของสังคมโลกโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เน้นความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารนั้น ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันกันสูงมากในทุกๆ ด้านและเป็นอย่างกว้างขวางในทุกสังคมและทุกองค์กร สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546 : คำนำ) เน้นว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาสภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและด้วยขอบเขตที่แผ่ไปกว้างขวางอันเป็นผลจากการขยายตัวของโลกาภิวัตน์ (globalization) การเปิดเสรีประเทศเกิดใหม่และการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ องค์กรประกอบแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลสืบเนื่องจากพัฒนาการของเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยเฉพาะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การขนส่งและแรงกระตุ้นสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือการสิ้นสุดลงของระบบสงครามเย็นอันเป็นการเปิดศักราช

ระเบียบโลกใหม่และนำมาซึ่งระบบการแข่งขันที่เข้มข้นไร้พรมแดน

ส่วนไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542 : 5) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงว่าได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรการศึกษาเช่นกัน คือ มหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญในสังคม ย่อมได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยเช่นกัน และเป็นองค์กรที่สำคัญที่ต้องปรับตัวและสามารถชี้นำสังคมได้อีกด้วย ซึ่ง การปรับตัวของมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษที่เป็นการปรับตัวเพื่อความเป็นผู้นำ เพื่อเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ชี้นำสังคม แนวทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมให้สังคมปรับเปลี่ยนในทิศทางที่มีคุณค่า มีความหมายต่อคนในสังคมอย่างแท้จริง รุ่ง แก้วแดง (2543: 5) สรุปว่ามหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวเพื่อแสดงบทบาทในการชี้นำสังคมเพราะมหาวิทยาลัยจะต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน เช่น องค์กรการค้าโลก (World Trade Organization, WTO) ได้กำหนดว่าตั้งแต่ปีค.ศ.2002 ให้การศึกษาเป็นการบริการซึ่งเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรี ทำให้ไม่สามารถยับยั้งการจัดตั้งสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาให้บริการการศึกษาในประเทศไทยได้ ทางภาครัฐทำได้เพียงการดูแลควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษาซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยเสียเปรียบเนื่องจากความสามารถในการจัดหาเทคโนโลยีที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าและมีความก้าวหน้ามากกว่า

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยเองและเพื่อทำหน้าที่เป็นองค์กรชี้นำสังคมได้ต่อไป เพราะมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาขั้นสูงที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการแข่งขันของประเทศ มหาวิทยาลัยจึงเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้กับสังคม มหาวิทยาลัยจะเป็นสถาบันที่มีคุณภาพในการผลิตคนให้กับสังคมหรือมีชื่อเสียงมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยว่ามีความสามารถเชิงวิชาการและความสามารถในการบริหารมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลและมีนวัตกรรมทางการบริหารเพื่อ

นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอุดมศึกษา โคชลอร์ และเมอร์ฟีย์ (Kotler and Murphy 1981 : 470) แนะนำแนวคิดและเครื่องมือทางการบริหารที่เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมายของมหาวิทยาลัยในอนาคตได้เป็นอย่างดีอย่างหนึ่งคือ การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกลวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการวางแผนเพื่ออนาคตของมหาวิทยาลัย ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีนั้นก็จะนำไปสู่การนำและการบริหารหน่วยงานไปสู่อนาคตที่เป็นจริงได้และผุสดี พลสารมย์ (2541:122) ได้ให้แนวคิดเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ว่าได้เข้ามามีบทบาทต่อสถาบันอุดมศึกษาเพื่อช่วยทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำรงอยู่และพัฒนาองค์การภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนมุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนทุกมิติขององค์การ รวมทั้งมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงานในองค์การที่ซับซ้อนหรือองค์การที่ได้รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม การขยายตัวอย่างรวดเร็วทางเทคนิค วิทยาการต่างๆ หรือการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องหาวิธีการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ถือกำเนิดจากโรงเรียนประณีตศิลปกรรมซึ่งสังกัดกรมศิลปากร ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2476 โดยมีแนวคิดให้การศึกษาทางด้านศิลปะแก่ข้าราชการและเยาวชนไทยโดยไม่คิดค่าเล่าเรียน โดยมีศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี (Corrado Feroci) ประติมากรชาวอิตาลีเป็นผู้นำ

ก่อตั้งโรงเรียนแห่งนี้ขึ้น ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดอยู่ในทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็นสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานจวบจนถึงปัจจุบัน

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ การจัดทำข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) จึงเป็นการนำเสนอเครื่องมือที่บอกทิศทางการดำเนินงานในอนาคตและเพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิผลสูงสุดและมีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบสภาพแวดล้อมการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร
2. เพื่อให้ได้กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)
3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)

วิธีการดำเนินการศึกษา

แผนแบบงานวิจัยครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยสร้าง

แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยศิลปากรซึ่งสร้างกระทงข้อคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อกำหนดปัจจัยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยศิลปากรได้ข้อคำถามจำนวน 64 ข้อ

2) การกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) จำนวน 2 รอบ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน และการสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมเพื่อประมาณค่าแนวโน้มความเป็นไปได้และความสอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ 3) การจัดทำร่างข้อเสนอแนวทางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการโดยการนำข้อมูลที่ได้จากเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) มาจัดทำร่างข้อเสนอแนวทางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) โดยการประชุมกลุ่ม (Focus Group) บุคลากรคณะวิทยาการจัดการเพื่อจัดทำโครงการตัวอย่างของคณะประกอบแผนและการจัดสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อตรวจสอบและจัดทำเป็นข้อเสนอแนวทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ 1) ประชากรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 235 คน กลุ่มตัวอย่าง 148 คน

2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่

เกี่ยวข้องและเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ซึ่งเครื่องมือสำหรับการวิจัยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยศิลปากรใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) 2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยศิลปากรใช้แบบสอบถามความคิดเห็น 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) 2) แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคิดเห็น 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย 1) การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง 3) คณะวิชา/หน่วยงานเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามให้ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน

(Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยศิลปากรประกอบด้วย 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ อาจารย์กลุ่มศิลปะของมหาวิทยาลัยมีความสามารถสูง มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงด้านศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาสาธารณชน คณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นคณะเดียวในประเทศไทยและนักศึกษาและศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยมีผลงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคม ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนได้แก่ อาจารย์ส่วนมากทำงานเป็นส่วนบุคคลมากกว่าการทำงานเป็นทีม มหาวิทยาลัยมีพื้นที่จัดตั้งคณะวิชาและหน่วยงานกระจาย ผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัยขาดความต่อเนื่อง ด้านนโยบายจากผู้บริหารชุดก่อนๆ หลักสูตรแบบบูรณาการมีจำนวนน้อยและจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีสัดส่วนน้อย 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสได้แก่ ภาครัฐสนับสนุนด้านการวิจัยและสิ่งประดิษฐ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความเจริญก้าวหน้า รัฐบาลมีนโยบายเงินกู้ยืมทางการศึกษา รัฐบาลส่งเสริมการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและประชาชนและนักเรียนมีค่านิยมในการเรียนกับมหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่มีชื่อเสียงของรัฐส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลงทำให้การบริหารงานต้องใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น สถานะความตึงเครียดทางเศรษฐกิจทำให้ประชาชนมีรายได้ลดลง สถานะความตึงเครียดทางเศรษฐกิจทำให้นักศึกษาตกงาน อัตราการเกิดของประชากรลดลง ทำให้ประชากรวัยเด็กลดลง และสถาบันการศึกษาที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกมาก

2. กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) มี 7 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ทักษะวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์ มีการบูรณาการความรู้สู่สังคม มี 8 มาตรการ ได้แก่ มาตรการการวิจัยแนวโน้มความต้องการบัณฑิตในอนาคตของสังคมเพื่อกำหนดนโยบายการผลิตบัณฑิต มาตรการพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ มาตรการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนที่มีการบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ มาตรการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบัณฑิตจากการวิจัยและการฝึกภาคปฏิบัติ มาตรการสร้างระบบและกลไกการสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม มาตรการส่งเสริมกระบวนการการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาโดยใช้ระบบที่ปรึกษาแบบโค้ช มาตรการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและสร้างสรรค์สื่อการสอนและมาตรการสร้างผลงานเพื่อการแข่งขันในการพัฒนาทักษะและวิชาชีพ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรเชิงสร้างสรรค์และการบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์มี 5 มาตรการ ได้แก่ มาตรการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรเพิ่มกระบวนการคิดสร้างสรรค์ มาตรการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรเชิงบูรณาการ มาตรการพัฒนาและเพิ่มหลักสูตรบัณฑิตศึกษาด้านศิลปวัฒนธรรม มาตรการผลิตบัณฑิตด้านศิลปะร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศชั้นนำ มาตรการพัฒนาหลักสูตรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 3 การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและการสร้างสรรค์ชั้นนำ มี 5 มาตรการ ได้แก่ มาตรการส่งเสริมพัฒนานักวิจัยและนักสร้างสรรค์ มาตรการจัดตั้งทีมงานวิจัยและสนับสนุนการทำงานวิจัยร่วมระหว่างนักวิจัยอาวุโสและนักวิจัยรุ่นใหม่ มาตรการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มาตรการพัฒนางานศิลปะสู่ระบบ Digital เพื่อสร้างอุตสาหกรรมที่ค่อยออกจากงานศิลปะ มาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการตีพิมพ์และการจัดสิทธิบัตรงานวิจัยและสร้างสรรค์ กลยุทธ์ที่ 4 บริการวิชาการโดยการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีและงานวิจัยสู่สังคมมี 3 มาตรการ ได้แก่

มาตรการสร้างหลักสูตร การฝึกอบรมที่สนองตอบความต้องการของชุมชน มาตรการการให้บริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม มาตรการบริการวิชาการแบบบูรณาการจากมหาวิทยาลัยสู่สังคม กลยุทธ์ที่ 5 สืบสานสร้างสรรค์ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศมี 3 มาตรการ ได้แก่ มาตรการผลักดันมหาวิทยาลัยให้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติ มาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย มาตรการการจัดการศิลปวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์มี 3 มาตรการ ได้แก่ มาตรการการประสานภารกิจคณะวิชากับการวางแผนของมหาวิทยาลัย มาตรการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับสู่การเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงและมีความคิดสร้างสรรค์ มาตรการพัฒนานุคลากรด้วยระบบการบริหารค่าตอบแทนตามความรู้ ความสามารถและการสร้างสรรค์ กลยุทธ์ที่ 7 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมี 2 มาตรการ ได้แก่ มาตรการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการศึกษาและมาตรการพัฒนานุคลากรทุกระดับรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3. ข้อเสนอแนวทางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนา การศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยศิลปากร คือ มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ เป็นเลิศด้านศิลปวัฒนธรรม บูรณาการศาสตร์และศิลป์ ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การพัฒนาสังคมยั่งยืน 2) พันธกิจ ประกอบด้วย พันธกิจผลิตบัณฑิตที่มีความรู้และทักษะ มีกระบวนการคิดสร้างสรรค์มีความรู้เชิงบูรณาการ และรับผิดชอบต่อสังคม พันธกิจวิจัยและสร้างสรรค์ผลงานเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและสร้างทรัพย์สินทางปัญญา พันธกิจบริการวิชาการโดยการถ่ายทอดเทคโนโลยีและผลการวิจัยสนองตอบความต้องการของสังคมและพันธกิจส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศ 3) เป้าประสงค์ ประกอบด้วย 1) บัณฑิตของมหาวิทยาลัย

ศิลปากรมีความรู้ ทักษะความสามารถในวิชาชีพและมีความรู้เชิงบูรณาการทั้งศาสตร์และศิลป์พร้อมด้วยกระบวนการคิดสร้างสรรค์ มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม 2) นุคลากรมหาวิทยาลัยทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีการทำงานเป็นทีม 3) มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ มีชื่อเสียงด้านศิลปวัฒนธรรมและการสร้างสรรค์มีการบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างศาสตร์และศิลป์เป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) สังคม ชุมชน ให้การยอมรับบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการวิจัยและเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัย และ 5) มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นหลักสำคัญในการกำหนดนโยบายด้านศิลปวัฒนธรรมของประเทศ โดยมีกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 7 กลยุทธ์ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและการสร้างสรรค์ชั้นนำ เพิ่มมาตรการสร้างแรงจูงใจในการสร้างงานวิจัยและสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าให้กับมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรเชิงสร้างสรรค์และการบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์เพิ่มมาตรการ จัดตั้งหน่วยงานวิจัยรองรับพัฒนาการหลักสูตรของมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ที่ 3 ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ทักษะวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์ มีการบูรณาการความรู้สู่สังคมเพิ่มมาตรการจัดการกระบวนการจัดการเรียนการสอนสู่กระบวนการคิดสร้างสรรค์ และมาตรการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ในระดับนานาชาติ กลยุทธ์ที่ 4 และกลยุทธ์ที่ 5 ไม่มีมาตรการเพิ่มเติม ส่วนกลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์เพิ่มมาตรการพัฒนาสถาบันสู่ระดับสากลและกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 7 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพิ่มมาตรการการสื่อสารระหว่างวิทยาเขตที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ค้นพบสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ อาจารย์กลุ่มศิลปะของมหาวิทยาลัยมีความสามารถสูง มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงด้านศิลปะและวัฒนธรรม, มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาสาธารณชน, คณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นคณะเดียวในประเทศไทยและนักศึกษาและศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยมีผลงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคม

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐพัฒนามาจากโรงเรียนประณีตศิลปกรรม สังกัดกรมศิลปากร เปิดสอนวิชาจิตรกรรมและประติมากรรมให้แก่ ข้าราชการและนักเรียนในสมัยนั้นโดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน ศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี (Corrado Feroci) ชาวอิตาลี ซึ่งรับราชการในประเทศไทยในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียนแห่งนี้ขึ้น และได้เจริญเติบโตเป็นลำดับจนกระทั่งได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2484 คณะแรกคือคณะ จิตรกรรมและประติมากรรม ในปี พ.ศ. 2498 จัดตั้งคณะสถาปัตยกรรมไทย (ปัจจุบันคือ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์) และคณะโบราณคดี และปี พ.ศ. 2499 จัดตั้งคณะมัณฑนศิลป์ ซึ่งเป็นกลุ่มวิชาทางด้านศิลปะจึงทำให้เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนได้แก่อาจารย์ส่วนมากทำงานเป็นส่วนบุคคลมากกว่าการทำงานเป็นทีม มหาวิทยาลัยมีพื้นที่จัดตั้งคณะวิชาและหน่วยงานกระจัดกระจาย ผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัยขาดความต่อเนื่องด้านนโยบายจากผู้บริหารชุดก่อนๆ หลักสูตรแบบบูรณาการมีจำนวนน้อยและจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีสัดส่วนน้อย

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในปี พ.ศ. 2509 มหาวิทยาลัยศิลปากรมีนโยบายที่จะเปิดคณะวิชาและสาขาวิชาที่หลากหลายขึ้น แต่เนื่องจากบริเวณพื้นที่วังท่าพระกับแคบ จึงได้ขยายการศึกษาไปยังพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐมในปี พ.ศ. 2511 และ จัดตั้งวิทยาเขตใหม่ที่จังหวัดเพชรบุรี ชื่อ วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ในปี พ.ศ. 2540 ทำให้มหาวิทยาลัยมีพื้นที่แต่ละวิทยาเขตห่างไกลกัน และแต่ละวิทยาเขตมีความแตกต่างกันในกลุ่มสาขาวิชาทำให้การทำงานร่วมกันน้อยรวมทั้งลักษณะของสังคมเมืองที่บุคลากรต้องมีการแข่งขันกันในชีวิตประจำวันสูงในทุกด้านและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้คนติดต่อกันในสังคมจริงๆ น้อยลง ทำงานกับเครื่องจักรมากขึ้นจึงทำให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมน้อยลง ทางด้านหลักสูตรแบบบูรณาการมีจำนวนน้อยเพราะว่าในช่วงแรกมหาวิทยาลัยได้พัฒนาการทางด้านศิลปะและการออกแบบเป็นหลัก จนทำให้มหาวิทยาลัยมีความเด่นทางด้านศิลปะและการออกแบบ ต่อมามหาวิทยาลัยศิลปากรบุกเบิกวิชาการทางด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์และเทคโนโลยีและทางด้านสังคมศาสตร์เพิ่มเติมแต่กลุ่มวิชาต่างๆยังไม่มีหลักสูตรที่เป็นบูรณาการร่วมกันชัดเจน ส่วนจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีสัดส่วนน้อยเพราะปัจจุบันสัดส่วนระหว่างนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อบัณฑิตศึกษาเป็น 84.54 : 15.46 เนื่องจากจำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกและมีตำแหน่งทางวิชาการยังไม่เพียงพอในการเปิดหลักสูตรบัณฑิตศึกษาเพิ่มเติม (คุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก เท่ากับ (10:57:33) (ตำแหน่งทางวิชาการระหว่างอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ เท่ากับ 61:26:12:1)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ภาครัฐสนับสนุนด้านการวิจัยและสิ่งประดิษฐ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความเจริญก้าวหน้า รัฐบาลมีนโยบายเงินกู้ยืมทางการศึกษา รัฐบาลส่งเสริมการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและประชาชนและนักเรียนมีค่านิยมในการเรียนกับมหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่มีชื่อเสียงของรัฐ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการที่ภาครัฐสนับสนุนด้านการวิจัยและสิ่งประดิษฐ์และรัฐบาลส่งเสริมการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนั้นเนื่องจากรัฐบาลให้ความสำคัญการพัฒนาวัฒนธรรมของประเทศ และการวิจัยจะเป็นฐานความรู้ในการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ รัฐบาลจึงให้การสนับสนุนในงานวิจัยและการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์เพื่อที่จะทำให้พัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศเพื่อการแข่งขันในอนาคตซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ที่มีแนวคิดในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมซึ่งได้สร้างตัวแบบเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆ ขึ้น เรียกว่า “ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ” หรือ “Five Forces Model” ตามตัวแบบนี้ชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัย 5 ประการ ที่จะเป็นตัวกำหนดสภาวะการแข่งขัน อันจะมีผลต่อศักยภาพการทำการ (profitability potential) และการดึงดูดใจในอุตสาหกรรมนั้น (industry attractiveness) ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศได้ด้วย

ทางด้านโอกาสเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นนั้นสอดคล้องกับแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ พิตส์และเล (Pitts and Lei) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอาจทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมในท้องตลาด เป็นผลิตภัณฑ์ล้าสมัยได้ทันทีเพียงชั่วข้ามคืน ตัวอย่างเช่น เครื่องอัดสำเนา เป็นการทำลายธุรกิจกระดาษคาร์บอน เครื่องคิดเลขทำลายถูกคิด เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันยังสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมามาก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทั้งด้านสร้างสรรค์และทำลาย (creative and destructive) จึงก่อให้เกิดทั้งโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) แต่ในกรณีของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการ

สื่อสารนับได้ว่าเป็นโอกาสในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยมากกว่า

ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลงทำให้การบริหารงานต้องใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น สภาวะความตกต่ำทางเศรษฐกิจทำให้ประชาชนมีรายได้ลดลง สภาวะความตกต่ำทางเศรษฐกิจทำให้นักศึกษาดอกงาน อัตราการเกิดของประชากรลดลงทำให้ประชากรวัยเด็กลดลงและสถาบันการศึกษาที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลงทำให้การบริหารงานต้องใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น สภาวะความตกต่ำทางเศรษฐกิจทำให้ประชาชนมีรายได้ลดลงและสภาวะความตกต่ำทางเศรษฐกิจทำให้นักศึกษาดอกงานล้วนเป็นปัญหาทางด้านเศรษฐกิจของประเทศทั้งสิ้นหากเศรษฐกิจในระดับประเทศดีปัจจัยเหล่านี้ก็จะกลายเป็นโอกาสแต่หากสภาพเศรษฐกิจไม่ดีก็จะกลายเป็นภัยคุกคาม ซึ่งในกรณีนี้เนื่องจากสภาวะทางด้านเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในสภาวะตกต่ำจึงทำให้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจจึงกลายมาเป็นภัยคุกคามมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ พิตส์และเล (Pitts and Lei) ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจและปัจจัยด้านสังคมเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคม (analyzing the societal environment) ซึ่งใช้เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยตัวแปรที่สำคัญ (important variables) ที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) โดยปัจจัยตัวแปรทางด้านเศรษฐกิจ (economic variables) ได้แก่ แนวโน้มผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ [Gross Domestic Product (GDP) trends] อัตราดอกเบี้ย (interest rates) ปริมาณเงิน (money supply) อัตราเงินเฟ้อ (inflation rates) ระดับการว่างงาน (unemployment levels) การควบคุมค่าจ้างและราคา (wage/price control) การลดค่าเงิน (devaluation) เป็นต้น โดยแนวโน้มของปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจอย่างชัดเจน

ตัวอย่างเช่น การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ย จะทำให้ธุรกิจบ้าน
สรจัดซบเซาลง เพราะผู้จัดการไม่สามารถกู้เงินมาขาย
โครงการต่อได้ รวมทั้งผู้ซื้อก็ไม่สามารถกู้เงินมาซื้อบ้านได้
เพราะดอกเบี้ยสูงและเมื่อจำนวนการมีบ้านใหม่มีแนวโน้ม
ลดลง กิจกรรมที่จำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องใช้ในครัวเรือน
เช่น ตู้เย็น เตาแก๊ส ตู้อบไมโครเวฟและเครื่องซักผ้า ฯลฯ ก็จะ
พลอยมีผลกระทบต่อยอดขายไปด้วยเช่นกัน

2. กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วง
แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)
จากผลการศึกษาแนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์ของ
มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ด้วยกระบวนการวิจัยอนาคต
แบบ EDFR ในการอภิปรายในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผล
การอภิปรายโดยภาพรวมและรายด้านดังนี้

2.1 การอภิปรายผลโดยภาพรวมกลยุทธ์ของ
มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) มี 7 กลยุทธ์ ประกอบด้วย
กลยุทธ์ที่ 1 การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและการสร้างสรรค์
ชั้นนำ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรเชิงสร้างสรรค์และ
การบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ กลยุทธ์ที่ 3 ผลิต
บัณฑิตที่มีความรู้ทักษะวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์ มีการบูรณา-
การความรู้สู่สังคม กลยุทธ์ที่ 4 บริการวิชาการโดยการ
ถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีและงานวิจัยสู่สังคม กลยุทธ์ที่ 5
สืบสาน สร้างสรรค์ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมสู่ความ
เป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์
กลยุทธ์ที่ 7 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่ม
ผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการกำหนดกลยุทธ์ของ
มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) นั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์ให้ม
ีความสอดคล้องตามหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย 4 ด้านคือ
การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุง
ศิลปวัฒนธรรมและกำหนดกลยุทธ์ตามหน้าที่สนับสนุนอีก
2 ด้าน คือ การบริหารจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศและ

การสื่อสาร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ถือเป็นการ
กำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางทั้งหมด
ขององค์กรและจะมีการกำหนดกลยุทธ์ย่อยหรือเรียกว่ากล
ยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับ เบทแมนและสเนล
(Bateman and Snell) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์ขององค์กร
ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ระดับ 1) กลยุทธ์ระดับ
บริษัท 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้า
ที่ โดยผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทเพื่อ
กำหนดทิศทางทั้งหมดขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะ
ช่วยบอกกิจกรรมของแต่ละหน่วยธุรกิจ (SBU) กลยุทธ์ระดับ
หน้าที่สำหรับแต่ละหน้าที่องค์กรจะช่วยการบริหาร

2.2 การอภิปรายผลเป็นรายด้านของกลยุทธ์ของ
มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ประกอบด้วย

2.2.1 กลยุทธ์ที่ 1 ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้
ทักษะวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์ มีการบูรณาการความรู้และ
รับผิดชอบต่อสังคม มี 8 มาตรการ คือ มาตรการการวิจัย
แนวโน้มความต้องการบัณฑิตในอนาคตของสังคมเพื่อ
กำหนดนโยบายการผลิตบัณฑิต มาตรการพัฒนา
สภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์
มาตรการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนที่มีการบูรณา
การระหว่างศาสตร์และศิลป์ มาตรการส่งเสริมสนับสนุน
การพัฒนาความสามารถของบัณฑิตจากการวิจัยและการฝึก
ภาคปฏิบัติ มาตรการสร้างระบบและกลไกการสร้างจิตสำนึก
รับผิดชอบต่อสังคม มาตรการส่งเสริมกระบวนการเรียน
การสอนระดับบัณฑิตศึกษาโดยใช้ระบบที่ปรึกษาแบบโค้ช
มาตรการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและ
สร้างสรรค์สื่อการสอน มาตรการการสร้างผลงานเพื่อการ
แข่งขันในการพัฒนาทักษะและวิชาชีพ

2.2.2 กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรเชิง
สร้างสรรค์และการบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ มี 5
มาตรการ ได้แก่ มาตรการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
หลักสูตรเพิ่มกระบวนการคิดสร้างสรรค์ มาตรการวิจัยและ
พัฒนาหลักสูตรเชิงบูรณาการ มาตรการพัฒนาและเพิ่ม

หลักสูตรบัณฑิตศึกษาด้านศิลปวัฒนธรรม มาตรการผลิตบัณฑิตด้านศิลปะร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศชั้นนำ มาตรการพัฒนาหลักสูตรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.2.3 กลยุทธ์ที่ 3 การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย และการสร้างสรรค์มี 5 มาตรการ ได้แก่ มาตรการจัดตั้งทีมงานวิจัยและสนับสนุนการทำงานวิจัยร่วมระหว่างนักวิจัยอาวุโสและนักวิจัยรุ่นใหม่ มาตรการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มาตรการพัฒนางานศิลปะสู่ระบบ Digital เพื่อสร้างอุตสาหกรรมที่ต่อยอดจากงานศิลปะ มาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการตีพิมพ์และการจดสิทธิบัตรงานวิจัยและสร้างสรรค์

2.2.4 กลยุทธ์ที่ 4 บริการวิชาการโดยการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีและงานวิจัยสู่สังคมมี 3 มาตรการ ได้แก่ มาตรการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สนองตอบต่อความต้องการของชุมชน มาตรการการให้บริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม มาตรการบริการวิชาการแบบบูรณาการจากมหาวิทยาลัยสู่สังคม

2.2.5 กลยุทธ์ที่ 5 สืบสาน สร้างสรรค์ ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศมี 3 มาตรการ ได้แก่ มาตรการผลักดันมหาวิทยาลัยให้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติ มาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย มาตรการการจัดการศิลปวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศ

2.2.6 กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ มี 3 มาตรการ ได้แก่ มาตรการการประสานภารกิจ คณะวิชากับการวางแผนของมหาวิทยาลัย มาตรการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับสู่การเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ มาตรการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบการบริหารค่าตอบแทนตามความรู้ ความสามารถและการสร้างสรรค์

2.2.7 กลยุทธ์ที่ 7 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมี 2 มาตรการ ได้แก่ มาตรการนำระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการศึกษาและมาตรการพัฒนาบุคลากรทุกระดับรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรของผู้เชี่ยวชาญนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการนำองค์ความรู้ทางด้านภาคธุรกิจนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้น อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยจะต้องบริหารงานแบบพึ่งพาตนเองมากขึ้น การกำหนดกลยุทธ์จึงจะต้องมีลักษณะเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจมากขึ้นและมหาวิทยาลัยจะต้องผลิตบัณฑิตที่สังคมมีความต้องการ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเฉพาะมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับชาร์ลและเกเรธ (Charles and Gareth) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business-level strategy) ได้แก่ กลยุทธ์ที่รักษาสถานะความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างแข็งแกร่ง เน้นวิธีที่องค์กรจะได้รับประโยชน์ ถ้าไร จากการแข่งขันและรักษาสถานะทางการตลาดที่เหนือกว่าได้อย่างมั่นคง และได้เสนอกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3 ประการ (The pros and cans of three generic business-level strategies) คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (A strategy of cost leadership) กลยุทธ์การผลิตและการขายสินค้าหรือบริการที่แตกต่าง (A strategy of differentiation) และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นหาช่องว่างทางการตลาด โดยเฉพาะ (A strategy of focusing on a particular market niche) นอกจากนี้ยังมีการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยและมีความคุ้มค่าในการลงทุนและเป็นการขยายตัวที่มีฐานเดิมรองรับซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ ที่กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์แบบนี้ว่ากลยุทธ์ขยายตัว (Growth) ซึ่งเป็นการขยายตัวในแนวตั้งเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมซึ่งการกำหนดกลยุทธ์แบบนี้จะต้องอาศัยความเข้มแข็งของธุรกิจและความคุ้มค่าในการลงทุนสูง รวมทั้งในบางกลยุทธ์ใช้วิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้จุดแข็งที่มี

ความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัยเป็นหลักในการกำหนดกลยุทธ์ที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์แบบนี้ได้สอดคล้องกับสแตนลีย์ อับราฮัม (Stanley C. Abraham) ที่ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการนำปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ 4 กลยุทธ์คือ SO เป็นการใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร WO Strategies เป็นการลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่จะเกิดขึ้น ST Strategies เป็นการหลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง และ WT Strategies เป็นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคการใช้ TOWS Matrix เป็นการนำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค มาจัดกลุ่มรวมกันซึ่งทำให้สามารถสร้างชุดทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่างครอบคลุม ในขณะที่บางกลยุทธ์มีลักษณะเป็นกลยุทธ์ในเชิงการแข่งขันซึ่งจะต้องอาศัยความได้เปรียบในการแข่งขันเช่นกลยุทธ์การจัดการศิลปวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์แบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Porter) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแข่งขันที่แต่ละธุรกิจใช้ Competitive Advantage: Creating and Sustaining and Superior Performance เป็นวิธีการสร้างคุณค่า (ปัจจัยภายใน) เพื่อให้ธุรกิจสามารถส่งผ่านคุณค่าให้ลูกค้าเป็นการสร้างผลกำไร ขึ้นมาได้ ซึ่งก็คือการสร้าง Competitive Advantage หรือกลยุทธ์ที่ใช้คือ Differentiation (การสร้าง ความแตกต่าง) Cost Leadership หรือการสร้างความได้เปรียบเรื่องต้นทุน, Focus ซึ่งก็คือการเลือกตลาด การวาง position ของสินค้านั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) (A Purpose the guideline on strategic planning for Silpakorn University in The Eleventh National Education Plan (2012-2016)) ได้ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ด้านแนวทางการ

วางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร ควรนำข้อค้นพบคือ ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ไปประยุกต์ปรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการไว้แล้ว โดยการจัดตั้งคณะทำงานด้านแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมาทำหน้าที่พิจารณา กลั่นกรอง ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ซึ่งจะทำการวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น อันเป็นผลจะทำให้แนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ในขณะนั้นและสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ส่วนสถาบันการศึกษาต่างๆที่ทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันควรนำรูปแบบวิธีการดำเนินการที่เป็นระเบียบวิธีวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางที่จะได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ที่มีระบบและรูปแบบที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติมาซึ่งอาจส่งผลให้ได้แผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสถาบันมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานแผนของมหาวิทยาลัย ควรนำข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ไปสู่การประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในระดับคณะวิชาและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยโดยการนำเสนอ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆที่ได้มาเป็นแนวทางทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน เพื่อให้การวางแผนในระดับต่างๆของมหาวิทยาลัยมีความ

สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันโดยมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการควบคุมกำกับ ติดตามประเมินผลการวางแผนกลยุทธ์ทั้งระบบ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา
2. การศึกษาการประเมินผลแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์
3. การศึกษารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลสำหรับมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา
4. การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ในลักษณะการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้องค์ความรู้สำหรับนำไปใช้ในองค์กรได้ทันที
5. การศึกษาวิจัยเปรียบเทียบความแตกต่างและประสิทธิผลของกลยุทธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับมหาวิทยาลัยเอกชน

เอกสารอ้างอิง

- ผุสดี พลสารัมย์. กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยไทยเพื่อความ
เป็นเลิศทางวิชาการในศตวรรษที่ 21.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2541.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. การบริหารจัดการอุดมศึกษา หลักการ
และแนวทางตามการปฏิรูป. เอกสารรายงานเสนอ
ต่อคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542.
- รุ่ง แก้วแดง. เงื่อนไข WTO การศึกษาต้องเปิดแข่งขันเสรี.
ข่าวสด. 6 กันยายน 2543, 5.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่
10. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อมรินทร์, 2546.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

- Bateman, Thomas S., and Scott A. Snell. Management, Building Competitive Advantage. International Edition: McGraw-Hill, Inc., 1999.
- Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, Strategic Management, 3th ed. (Houghton Mifflin Company, 1991).
- David, Fred R. Strategic management. 11th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2007.
- Kotler, P.F. and Murphy P.F. Strategic Planning for Higher Education. Journal of Education. 52, (1981): 470-489.
- Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980
- Peter F. Drucker, The Practice of Management, New York: Harper & Row, 1982.
- Robert A. Pitts and David Lei. Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage. United State of America: Thomson South West, 2006.
- Stanley C. Abraham. Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success. California : Thomson South West, 2006.
- Tom Peter, Re-imagine, (London: Doring Kindersley Limited, 2003), 17.

