

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์และความสามารถของบุคลากร ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุง และเผยแพร่ยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหา

สรุปผลการศึกษาสภาพปัญหา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร พบว่า มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์, บุคลากรมีความตั้งใจที่จะจัดทำแผนยุทธศาสตร์, หัวหน้าหน่วยงานให้การสนับสนุนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก ถือเป็นจุดแข็ง และพิจารณาจากความถี่สูงสุดเกินครึ่งของผู้ตอบที่คิดว่ามี ปัญหา/ร้อยละ บุคลากรไม่มีความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีปัญหา 12 คน คิดเป็นร้อยละ 57.10 และ บุคลากรไม่มีทักษะความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มี ปัญหา 13 คน คิดเป็นร้อยละ 61.90 ถือเป็นจุดอ่อน ตรงกับยุทธศาสตร์ที่มีความจำเป็นที่ ต้องพัฒนาคณาจารย์และความสามารถของบุคลากร ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา

ผู้วิจัยได้สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร สำนักงานวิทยาเขตสกลนคร ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2557 – พ.ศ.2560) ซึ่งมีกิจกรรมหลักดังนี้

1. สร้างและใช้แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ สำนักงานวิทยาเขตสกลนคร 1 คน หัวหน้างาน 6 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 7 คน ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายนโยบายและแผนหน่วยงาน 7 คน รวมจำนวน 21 คน เพื่อให้ทราบถึง ปัญหาและแนวทางแก้ไข

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีกิจกรรมดำเนินงาน คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการฝึกจัดทำ SWOT Analysis และการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.2 ยุทธศาสตร์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีกิจกรรมดำเนินงาน คือ การนำความรู้และความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการอบรม มาดำเนินการทำแผนยุทธศาสตร์แล้ว ประเมิน ปรับปรุง และเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ผลการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร สามารถนำเสนอได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์สภาพปัญหาของบุคลากร ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งหมด 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีผลการศึกษา ตามตาราง 1 - 3

ตาราง 1 การศึกษาสภาพปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

สภาพปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ความถี่ของผู้ให้สัมภาษณ์ (N=21) ที่คิดว่ามีปัญหา/ร้อยละ	
1. ไม่มีโอกาสในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	1	4.80
2. ขั้นตอนของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยุ่งยาก หลายขั้นตอน	5	23.80
3. บุคลากรไม่มีความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	12	57.10
4. บุคลากรไม่มีทักษะความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	13	61.90
5. บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นผู้ดำเนินการทำเพียงคนเดียว	8	38.10
6. ขาดประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	1	4.80
7. ขาดงบประมาณในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	5	23.80
8. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	-	0

จากตาราง 1 สภาพปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พิจารณาจากความถี่สูงสุดเกินครึ่งของผู้ตอบที่คิดว่ามีปัญหา/ร้อยละ พบว่า จำนวน 2 ข้อ ที่มีปัญหา คือ ข้อที่ 3 บุคลากรไม่มีความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีปัญหา 12 คน คิดเป็นร้อยละ 57.10 และข้อที่ 4 บุคลากรไม่มีทักษะความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีปัญหา 13 คน คิดเป็นร้อยละ 61.90 ที่เหลือ 6 ข้อ ไม่มีปัญหา

ตาราง 2 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การศึกษาข้อมูลพื้นฐานการมีส่วนร่วม	การตอบคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์ (N=21)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. หน่วยงานท่านมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือไม่		
มี	21	100
ไม่มี	-	-
2. ท่านเคยศึกษาคู่มือและขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพียงใด		
มาก	3	14.20
ปานกลาง	9	42.90
น้อย	9	42.90
3. ท่านมีความตั้งใจจะจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพียงใด		
มาก	19	90.50
ปานกลาง	-	-
น้อย	2	9.50
4. หัวหน้าหน่วยงานให้การสนับสนุนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพียงใด		
มาก	18	85.70
ปานกลาง	2	9.50
น้อย	1	4.80

ตาราง 2 (ต่อ)

การศึกษาข้อมูลพื้นฐานการมีส่วนร่วม	การตอบคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์ (N=21)	
	จำนวน	ร้อยละ
5. ท่านคิดว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ช่วยให้หน่วยงานมีทิศทางและเป้าหมายในการทำงานเพียงใด		
มาก	20	95.20
ปานกลาง	-	-
น้อย	1	4.80
6. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ เพียงใด		
มาก	7	33.30
ปานกลาง	6	28.60
น้อย	8	38.10
7. ท่านนำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ มาใช้ปฏิบัติงานเพียงใด		
ปฏิบัติมาก	8	38.10
ปฏิบัติปานกลาง	7	33.30
ปฏิบัติน้อย	6	28.60

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการศึกษาข้อมูลพื้นฐานการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หน่วยงานมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์, บุคลากรมีความตั้งใจจะจัดทำแผนยุทธศาสตร์, หัวหน้าหน่วยงานให้การสนับสนุนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์, การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ช่วยให้หน่วยงานมีทิศทางและเป้าหมายในการทำงาน, นำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ มาใช้ปฏิบัติงานได้ อยู่ในระดับมาก บุคลากรเคยศึกษาคู่มือและขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับน้อย

ตาราง 3 การศึกษาความต้องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ความต้องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	การตอบคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์ (N=21)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. ท่านมีความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพียงใด		
มาก	2	9.60
ปานกลาง	7	33.30
น้อย	12	57.10
2. ท่านเคยได้รับการอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือไม่ ในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา		
เคย	15	71.40
ไม่เคย	6	28.60
3. ท่านต้องการเข้ารับการอบรมเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือไม่		
เข้าร่วมการอบรม	21	100
ไม่เข้าร่วมการอบรม	-	-
4. ท่านคิดว่า ควรให้มีระยะเวลาการอบรมเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นเวลากี่วันจึงจะเหมาะสม		
1 วัน	1	4.80
2 วัน	8	38.00
3 วัน	11	52.40
4 วัน	-	-
5 วัน	1	4.80
อื่น ๆ	-	-

จากตาราง 3 พบว่า บุคลากรเคยรับการอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา และต้องการเข้ารับการอบรมเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ระยะเวลาการอบรมที่เหมาะสม 3 วัน แต่มีความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับน้อย

2. กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร SWOT Analysis

ผู้วิจัยได้ประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร SWOT Analysis บุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร ระดับสำนักงานวิทยาเขตสกลนคร ในวันที่ 24 มีนาคม 2557 โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน และกลุ่มตัวอย่าง 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการประชุมให้แต่ละหน่วยงานวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วร่วมพิจารณวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสำนักงานวิทยาเขตสกลนคร ในวันที่ 27 มีนาคม 2557 มีผลการประชุม ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis

ตาราง 4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกแต่ละด้าน

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (+)	ภัยคุกคาม (-)
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S) 1. สถาบันการศึกษาในพื้นที่ร่วมเป็นเครือข่ายการทำงานด้านประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2. เกิดความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งและเกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการ	1. วัฒนธรรมการแต่งกายมีการแต่งกายเลียนแบบทำให้สูญเสียวัฒนธรรมไทย ค่านิยม สื่อโฆษณา เน้นบริโภค 2. ด้าน IT มีผลกระทบต่อนักศึกษาหากใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (+)	ภัยคุกคาม (-)
<p>ด้านเทคโนโลยี (T)</p> <p>1. หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ การบริการวิชาการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีจำนวนมาก</p> <p>2. มีหน่วยงาน องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งและหลากหลาย</p>	<p>1. ราคาทรัพยากรสารสนเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเกิดปัญหาจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้</p>
<p>ด้านเศรษฐกิจ (E)</p> <p>1. ภาครัฐและเอกชนให้การยอมรับสนับสนุนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม บริการวิชาการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการ</p>	<p>1. นักศึกษาใหม่มีโอกาสในการตัดสินใจเลือกสถานศึกษามากขึ้น</p>
<p>ด้านการเมือง (P)</p> <p>1. รัฐบาลมีการกำหนดมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ National Qualification Framework (NQF) เมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN)</p>	<p>1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีผลต่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ</p>

ตาราง 5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในแต่ละด้าน

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (+)	จุดอ่อน (-)
ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร (S1) 1. มีนโยบายเป็นศูนย์กลาง การประสานความร่วมมือด้านการวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และการบริการวิชาการ ภายในองค์กร	1. การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาอุปกรณ์เพื่อรองรับระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
ด้านการบริการ (S2) 1. บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ความสามารถในการให้บริการ ด้านการดำเนินโครงการงานวิจัย/สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และการบริการวิชาการ ต่อนักวิจัยและชุมชน 2. มีระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ที่สามารถสืบค้นข้อมูลสารสนเทศผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	1. จุดให้บริการนักศึกษาไม่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน (One Stop Service)
ด้านบุคลากร (M1) 1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการให้บริการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1. บุคลากรขาดทักษะในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ
ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (M2) 1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทางการเงิน เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	1. รับการสนับสนุนงบประมาณจากคณะวิชา มากน้อยขึ้นอยู่กับรายรับของคณะวิชา แต่ละปี

ตาราง 5 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (+)	จุดอ่อน (-)
ด้านวัสดุ ทรัพยากร (M3) 1. มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน อย่างเป็นระบบ 2. มีเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาการ ทำงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา 3. เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ และ ให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ขาดทักษะการบำรุงรักษาเครื่องมือและ อุปกรณ์
ด้านบริหารจัดการ (M4) 1. มีโครงสร้างการบริหารองค์กรชัดเจน ครอบคลุมตามภาระงาน	1. การกระจายตำแหน่งงานของบุคลากร ขาดความสมดุล

ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนรวมให้คะแนนแต่ละประเด็นที่มีผลกระทบต่อ
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ระดับสำนักงานวิทยาเขต
 สกลนคร ตามความจริงและเป็นกลาง กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนผลกระทบ (เชิงบวก
 และเชิงลบ) ดังนี้

ค่าน้ำหนักแต่ละด้านรวมกัน	= 1
คะแนนผลกระทบเชิงบวก	= +1 ถึง +5
คะแนนผลกระทบเชิงลบ	= -1 ถึง -5

การหาคะแนนจริงของปัจจัยภายนอกและภายใน ดำเนินการโดยใช้ตาราง
 เมตริกซ์ (Matrix) สรุปผลได้ดังนี้

ตาราง 6 การหาคะแนนจริงของ ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
S (ด้านสังคมและ วัฒนธรรม)					
S1 สถาบันการศึกษาใน พื้นที่ร่วมเป็นเครือข่ายการ ทำงานด้านประกัน คุณภาพอย่างต่อเนื่อง	0.30	+1		+1	+0.30
S2 เกิดความร่วมมือใน การพัฒนาชุมชนให้ เข้มแข็งและเกิดการเรียนรู้ แบบบูรณาการ	0.30	+2		+2	+0.60
S3 วัฒนธรรมการแต่ง กายมีการแต่งกาย เลียนแบบทำให้สูญเสีย วัฒนธรรมไทย ค่านิยม สื่อโฆษณา เน้น บริโภค	0.20		-3	-3	-0.60
S4 ด้าน IT มีผลกระทบต่อ นักศึกษาหากใช้ในทางที่ไม่ ถูกต้อง	0.20		-3	-3	-0.60
รวม	1.00				-0.30

ตาราง 6 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
T (ด้านเทคโนโลยี)					
T1 หน่วยงานภายนอกทั้ง ภาครัฐและเอกชนให้การ สนับสนุนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ การบริการ วิชาการ และถ่ายทอด เทคโนโลยีจำนวนมาก	0.25	+3	-1	+2	+0.50
T2 มีหน่วยงาน องค์กร ทั้ง ภาครัฐและเอกชนเป็น เครือข่ายความร่วมมือที่ เข้มแข็งและหลากหลาย	0.25	+2		+2	+0.50
T3 ราคาทรัพยากร สารสนเทศเพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	0.25		-2	-2	-0.50
T4 ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตเกิดปัญหา จากภายนอกที่ไม่สามารถ ควบคุมได้	0.25		-3	-3	-0.75
รวม	1.00				-0.25

ตาราง 6 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
E (ด้านเศรษฐกิจ)					
E1 ภาครัฐและเอกชนให้การยอมรับ สนับสนุนงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม บริการวิชาการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการ	0.70	+2		+2	+1.40
E2 นักศึกษาใหม่มีโอกาสในการตัดสินใจเลือกสถานศึกษามากขึ้น	0.30		-1	-1	-0.30
รวม	1.00				+1.10
P (ด้านการเมือง)					
P1 รัฐบาลมีการกำหนดมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ National Qualification Framework (NQF) เมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN)	0.50	+3		+3	+1.50
P2 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีผลต่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ	0.50		-2	-2	-1.00
รวม	1.00				+0.50

ในตาราง 6 จะได้คะแนน ดังนี้

คะแนน S = - 0.30 T = - 0.25 E = + 1.10 และ P = + 0.50

คะแนนผลกระทบเชิงบวก = 1.10 + 0.50 = 1.60

คะแนนผลกระทบเชิงลบ = - 0.30 + - 0.25 = - 0.50

คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก = + 1.10

ตาราง 7 การหาคะแนนจริงของ ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
S ₁ (ด้านโครงสร้างและ นโยบายองค์กร) S1 มีนโยบายเป็น ศูนย์กลาง การประสาน ความร่วมมือด้านการวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และการบริการวิชาการ ภายในองค์กร	0.50	+3		+3	+1.50
S2 การจัดสรร งบประมาณไม่เพียงพอต่อ การพัฒนาอุปกรณ์เพื่อ รองรับระบบสารสนเทศที่ ทันสมัย	0.50		-2	-2	-1.00
รวม	1.00				+0.50

ตาราง 7 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
S₂ (ด้านการบริการ)					
S1 บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ความสามารถในการให้บริการ ด้านการดำเนินโครงการงานวิจัย/สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และการบริการวิชาการ ต่อนักวิจัยและชุมชน	0.50	+2	-1	+1	+0.50
S2 มีระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ที่สามารถสืบค้นข้อมูลสารสนเทศผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	0.25	+1		+1	+0.25
S3 จุดให้บริการนักศึกษาไม่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน (One Stop Service)	0.25		-2	-2	-0.50
รวม	1.00				+0.25

ตาราง 7 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
M₁ (ด้านบุคลากร)					
M1 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการ ให้บริการ และการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ทำงานอย่าง มีประสิทธิภาพ	0.70	+3	-1	+2	+1.40
M2 บุคลากรขาดทักษะใน การสื่อสาร ภาษาต่างประเทศ	0.30		-3	-3	-0.90
รวม	1.00				+0.50
M₂ (ด้านประสิทธิภาพ ทางการเงิน)					
M1 มีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการบริหาร ทางการเงิน เพื่อการ ตัดสินใจของผู้บริหาร	0.50	+3	-1	+2	+1.00
M2 รับการสนับสนุน งบประมาณจากคณะวิชา มากน้อยขึ้นอยู่กับรายรับ ของคณะวิชาแต่ละปี	0.50		-3	-3	- 1.50
รวม	1.00				-0.50

ตาราง 7 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
M₃ (ด้านวัสดุ ทรัพยากร)					
M1 มีระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหารงานอย่างเป็น ระบบ	0.25	+3		+3	+0.75
M2 มีเครื่องมือที่ช่วยใน การพัฒนาการทำงานด้าน ประกันคุณภาพการศึกษา	0.25	+2	-1	+1	+0.25
M3 เป็นแหล่งทรัพยากร การเรียนรู้ และให้บริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.25	+2	-1	+1	+0.25
M4 ขาดทักษะการ บำรุงรักษาเครื่องมือและ อุปกรณ์	0.25		-2	-2	-0.50
รวม	1.00				+0.75
M₄ (ด้านบริหารจัดการ)					
M1 มีโครงสร้างการ บริหารองค์กรชัดเจน ครอบคลุมตามภาระงาน	0.50	+4		+4	+2.00
M2 การกระจายตำแหน่ง งานของบุคลากรขาด ความสมดุล	0.50		-3	-3	-1.50
รวม	1.00				+0.50

ในตาราง 7 จะได้คะแนน ดังนี้

$$\text{คะแนน } S_1 = + 0.50 \quad S_2 = + 0.25 \quad M_1 = + 0.50 \quad M_2 = - 0.50$$

$$M_3 = + 0.75 \quad \text{และ} \quad M_4 = + 0.50$$

$$\text{คะแนนผลกระทบเชิงบวก} = 0.50 + 0.25 + 0.50 + 0.75 + 0.50 = + 2.50$$

$$\text{คะแนนผลกระทบเชิงลบ} = - 0.50$$

$$\text{คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน} = + 2.00$$

สถานภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

วิทยาเขตสกลนคร

สถานภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ระดับ หมายถึง ตำแหน่งที่ได้จากการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและภายใน เพื่อให้ทราบว่า สถานภาพมีความโน้มเอียงไปทิศทางใด เพื่อนำผลที่ได้ไปกำหนดทิศทาง และออกแบบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยใช้ตาราง เมตริกซ์ รูปแบบ BCG Model (Boston Consulting Group Matrix) นำคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยภายนอกและภายในไป กำหนดลงในตาราง เมตริกซ์

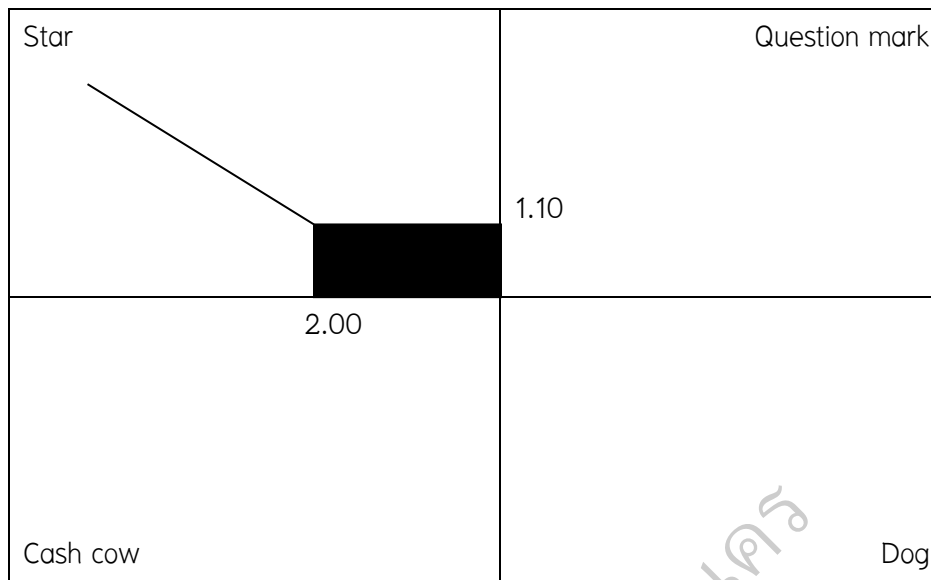
ปัจจัยภายนอกมีค่าเป็นบวก กำหนดจุดตามเส้นแกนตั้งเหนือจุด 0

ปัจจัยภายในมีค่าเป็นบวก กำหนดจุดตามเส้นแกนนอนไปทางซ้ายจุด 0

ลากเส้นตรงออกจากเส้นแกนไปตัดกันจะได้รูปสี่เหลี่ยม (พื้นที่แฉง)

นำคะแนนปัจจัยภายนอก = + 1.10 และปัจจัยภายใน = + 2.00 จากภาพ

จะเห็นได้ว่า องค์การอยู่ในตำแหน่ง STAR



ภาพประกอบ 4 สถานภาพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
วิทยาเขตสกลนคร

ความหมายจากตาราง ตำแหน่ง STAR มีสภาพที่ดีเลิศ ภายในมีคู่แข่ง มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีโอกาสจากภายนอกที่สนับสนุนในการพัฒนาต่อไปได้

หลังจากทำ SWOT Analysis จนสิ้นสุดกระบวนการแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดว่าก่อนจะกำหนดแผนดำเนินงานใดๆ จะต้องเริ่มด้วยการทำให้คนในองค์กรมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความต้องการหรือความคิดฝันในองค์กรว่า ต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ จึงต้องเริ่มด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สรุปผลได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร
สำนักงานวิทยาเขตสกลนคร

“มุ่งพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัยสุ่อาเซียน”

พันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร

สำนักงานวิทยาเขตสกลนคร

1. ทำนุบำรุงศาสนา อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม และรักษาสีงแวดล้อม
2. สนองโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ
3. บริหารจัดการโดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี
4. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นอนุรักษ์พลังงาน สีงแวดล้อม และสนองโครงการพระราชดำริฯ

2. พัฒนาระบบบริหารจัดการ และระบบเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. การส่งเสริมสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. การอนุรักษ์พลังงานและสีงแวดล้อม
3. การสนองโครงการพระราชดำริฯ
4. ระบบการคลังและพัสดุที่โปร่งใสตรวจสอบได้
5. ระบบบริหารจัดการงานบุคลากร
6. ระบบติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
7. ระบบบริหารจัดการกลางที่มีประสิทธิภาพ
8. ระบบสนับสนุนวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
9. ระบบการสนับสนุนงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ
10. ระบบสนับสนุนงานประกันคุณภาพการศึกษา
11. ระบบวิเทศสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

3. กิจกรรมการฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผน

ยุทธศาสตร์

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร จำนวน 21 คน ซึ่ง

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตสกลนคร 1 คน หัวหน้างาน 6 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 7 คน ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายนโยบายและแผนหน่วยงาน 7 คน พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ยังขาดความรู้และความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาความรู้และความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยจึงสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้ เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กิจกรรมที่ใช้ ได้แก่ ฝึกอบรมการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ประกอบด้วย เอกสารการให้ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในส่วนของยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมดำเนินการให้ความรู้ในวันที่ 24 มีนาคม 2557 และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วันที่ 27 มีนาคม 2557 มีผู้เข้ารับการอบรม ทั้งหมดจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีผลการวัดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามตาราง 8

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ก่อนและหลังอบรม

ช่วงเวลาในการวัด	N	คะแนนเต็ม	\bar{X}	S.D.	ร้อยละ	แปลผลระดับความรู้	t - test
ก่อนการอบรม	21	20	10.14	1.74	50.72	ปานกลาง	14.85**
หลังการอบรม	21	20	15.05	1.85	75.24	ดี	

**P-value<0.01

จากตาราง 8 พบว่า ก่อนการอบรม บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร มีความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลางได้คะแนนรวม 50.72 ($\bar{X} = 10.14, S.D.=1.74$) หลังการอบรม บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร มีความรู้ในการจัดทำ

แผนยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้น เป็นร้อยละ 75.24 อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 15.05$, S.D.=1.85) โดยความรู้หลังอบรมมีความแตกต่างกับความรู้ที่มีอยู่เดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผู้วิจัยได้ทำการ ประเมินผลความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร โดยคณะกรรมการประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร 15 ท่าน นำเสนอ ดังนี้

ตาราง 9 การประเมินผลความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร

ข้อความ	ผลการประเมิน (n = 15)					
	ปฏิบัติได้ดี (ร้อยละ)	ปฏิบัติได้พอใช้ (ร้อยละ)	ควรปรับปรุง (ร้อยละ)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	66.7	33.3	0	2.67	0.48	ดี
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)	80.0	20.0	0	2.80	0.41	ดี
3. การกำหนดพันธกิจ (Mission)	86.7	13.3	0	2.87	0.35	ดี
4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	80.0	20.0	0	2.80	0.41	ดี
5. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals)	80.0	20.0	0	2.80	0.41	ดี

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อความ	ผลการประเมิน (n = 15)					
	ปฏิบัติได้ดี (ร้อยละ)	ปฏิบัติได้ พอใช้ (ร้อยละ)	ควร ปรับปรุง (ร้อยละ)	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)	46.7	53.3	0	2.47	0.51	พอใช้
7. การกำหนดเป้าหมาย (Targets)	60.0	40.0	0	2.60	0.50	ดี
8. การกำหนดตัวชี้วัด เป้าประสงค์	46.7	53.3	0	2.47	0.51	พอใช้
9. การกำหนดยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	80.0	20.0	0	2.80	0.41	ดี
10. การกำหนดตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	46.7	53.3	0	2.47	0.51	พอใช้
11. การกำหนดโครงการ/ กิจกรรม	66.7	33.3	0	2.67	0.48	ดี
12. การกำหนดตัวชี้วัด โครงการ	66.3	33.3	0	2.67	0.48	ดี
13. การจัดทำโครงการที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์	80.0	20.0	0	2.80	0.41	ดี
14. การจัดทำแผนที่ ยุทธศาสตร์	66.7	33.3	0	2.67	0.48	ดี
15. การจัดทำความเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์	60.0	40.0	0	2.60	0.50	ดี
รวม	67,5	32.4	0	2.67	0.45	ดี

จากตาราง 9 พบว่า ความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร ผลรวมอยู่ในระดับดี โดยมี ค่าเฉลี่ย 2.67 คะแนน จากคะแนนเต็ม 3 ซึ่งหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดเท่ากับ 2.87 คือ การกำหนดพันธกิจ (Mission) ส่วนหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำสุด เท่ากับ 2.47 คือ การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators), การกำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ และการกำหนดตัวชี้วัดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุง และเผยแพร่ยุทธศาสตร์

จากการประเมินความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผลรวมอยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาดังกล่าว มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร ในขณะที่ดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจึงไม่ได้ทำการปรับปรุงยุทธศาสตร์เพิ่มเติม และได้ดำเนินการเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ให้กับทุกหน่วยงานเพื่อนำไปใช้ต่อไป แต่ข้อสังเกตในข้อกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators), การกำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์, การกำหนดตัวชี้วัดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่มีผลอยู่ในระดับพอใช้ จึงควรที่จะนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขและทบทวนในปีถัดไป