

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



นายประดิษฐ์ อารยะการกุล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN: 974-53-2191-5

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGIES  
OF AUTONOMOUS UNIVERSITIES



Mr. Pradit Arayakarnkul

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education  
Department of Policy, Management and Leadership in Education  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic year 2004  
ISBN: 974-53-2191-5

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
โดย                              นายประดิษฐ์ อารยะการกุล  
สาขาวิชา                      อุดมศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา              รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โฉมวิไลกุล  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม        ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันชนะเดชา

---

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
( รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ )

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย )

.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
( รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โฉมวิไลกุล )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันชนะเดชา )

..... กรรมการ  
( รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ )

..... กรรมการ  
( รองศาสตราจารย์ นายสัตวแพทย์ ดร.ประจักษ์ พุ่มวิเศษ )

ประดิษฐ์ อารยะการกุล: การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
(THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGIES OF AUTONOMOUS  
UNIVERSITY) อาจารย์ที่ปรึกษา: รศ.ดร.สุกัญญา โฉววิไลกุล, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม:  
ผศ.ดร.สุชาติ ดันธนะเดชา, 298 หน้า ISBN: 974-53-2191-5

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผล  
กับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย และพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันสำหรับมหาวิทยาลัยใน  
กำกับของรัฐ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่  
ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน และผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน  
121 คนจากมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จัดทำกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยวิธี การวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อจัดร่าง  
กลยุทธ์ จัดประชุมกลุ่มสนทนาและตรวจสอบกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้กลยุทธ์การแข่งขันของ  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติจริง

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่าง  
มาก ทั้งในปัจจุบันและจะส่งผลกระทบต่อในอนาคต ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่สังคม  
ดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัย  
ภายนอกที่เป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมากทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต คือ  
คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณจากที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มี  
คุณภาพ

กลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม  
กลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การบริหารและการเงิน 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและ  
คอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม  
กลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ 4) ความได้เปรียบใน  
การแข่งขันเชิงการตลาด กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกล  
ยุทธ์ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) การพัฒนาประชาคม 4) เป้าหมายเจาะจง

การวิจัย พบว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์  
พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พบทั้ง 3 ด้านของกลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ที่มีความสำคัญ  
ลำดับรองลงมา ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหาร และกลยุทธ์ด้าน  
วิชาการ

ภาควิชา.....นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติ.....  
สาขาวิชา.....อุดมศึกษา..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ปีการศึกษา..... 2547..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....



# # 4384626127 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEY WORD : COMPETITIVE STRATEGY / AUTONOMOUS UNIVERSITY /

PRADIT ARAYAKARNKUL: THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGIES OF AUTONOMOUS UNIVERSITIES. DISSERTATION ADVISOR : ASSOC. PROF.

SUKANYA S. KOVILAIKOOL, Ph.D., DISSERTATION CO-ADVISOR ASST. PROF.

SUCHART TANTANADAECHEA, Ph.D 298 pp. ISBN: 974-53-2191-5

This research aims to study the internal and external environments, which affect the development of the university’s competitive strategies, and to develop the competitive strategies of autonomous universities. The purposefully selected sample of 4 university management experts was subjected for interview and questionnaires were sent to 121 autonomous university executives. The autonomous universities in this study consist of Mae Fah Lung University, King Mongkut’s University of Technology Thonburi, Suranaree University of Technology and Walailak University. The researcher used content analysis, interviews, and questionnaires as instruments to construct the draft strategies. The focus group and connoisseur finalize the practical competitive strategies of the autonomous universities.

The findings reveal that some external environment factors highly impact both existing and future universities’ management. The opportunity factors are the developmental direction heading to digital society and the life long training in some professions. The threat factors were the quality of students, the tendency of budgetary cutting and the quality of faculty.

The overall low cost leadership strategies of the autonomous universities consist of four different groups of strategies i.e. strategic alliance and consortium, students, management and finance, and information technology and computer. The differentiation strategies include strategic alliance and consortium, students, development potential of university’s academic, and marketing competitive advantage. The focus strategies are strategic alliance and consortium, academic excellence, community development, and niche market.

Finally, the studies also show that strategic alliance and consortium strategies should be the first priority for the overall development of the autonomous universities because they were found in all competitive strategies. The second priorities are the students and academic strategies.

Department.....Educational Policy, Management, and Leadership Student’s signature.....  
 Field of study.....Higher Education..... Advisor’s signature.....  
 Academic Year.....2004..... Co-advisor’s signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่ง และการให้ ความรัก ความเมตตา ความรู้ คำปรึกษาที่ดี ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางวิชาการ และการดำเนินชีวิต จาก อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา โฉววิไลกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้มีความตั้งใจจริง เพื่อความสำเร็จของศิษย์ ขอกราบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ ประธานกรรมการ และ ผู้แนะนำผู้วิจัยสู่เส้นทางอุดมศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ อาจารย์ผู้ที่ยิ้มด้วยความกรุณา มีความหวังใยศิษย์ รองศาสตราจารย์ นสพ. ดร. ประจักษ์ พุ่มวิเศษ อาจารย์ผู้มีความเมตตา

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคูณวุฒิ และรองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชาวารุง ผู้ซึ่งเป็นต้นแบบของครูที่ดี และ ทำให้เข้าใจความหมายที่ลึกซึ้งของคำว่า “ครูผู้มีความเมตตา”

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้การสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ เครื่องมือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประชุมกลุ่มสนทนา ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบกลยุทธ์และ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับที่ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา ให้ความร่วมมือที่ดี และข้อคิดที่ดีกับงานวิจัย

ขอขอบพระคุณ บัณฑิตวิทยาลัยที่สนับสนุนทุนการศึกษา

ขอขอบคุณ คุณวิสุธา วรสุชา อารยะการกุล ที่เสียสละตรากตรำ เพื่อครอบครัว และ คุณปราณี อารยะการกุล ที่กรุณาเสียสละเวลาดูแลหลาน ๆ ตลอดหลายปีที่ผ่านมา

ขอขอบคุณ ดร. สุวิมล ธนะผลเลิศ คุณปริญญา ขาวผ่อง เจ้าหน้าที่ทุกท่านของ ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา บัณฑิตศึกษา และ สาขาวิชาอุดมศึกษาที่ให้ความช่วยเหลือ และการบริการที่ดี ขอขอบคุณรุ่นพี่ เพื่อนร่วมรุ่น 13 รุ่นน้อง ดร. ครุณี ชูประยูร ดร. วรณิ ชัยเฉลิมพงษ์ คุณ ธีรภัทร์ สะสินิน และ คุณบุษราคัม สาริกบุตร ที่เป็นกัลยาณมิตรที่เกื้อกูล และให้กำลังใจมาตลอด

ขอขอบคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามที่มีส่วนร่วมช่วยให้งานวิจัยนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี ประโยชน์ที่พึงบังเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ขอมอบแก่คุณพ่อทิวี และคุณแม่พรเพ็ญ อารยะการกุล ผู้เป็นบุพการีที่ให้ความรัก ความหวังใย และเป็นกำลังใจที่สำคัญ และ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษาที่เปรียบเสมือนบุพการี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่ออังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	9
คำจำกัดความในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่ได้คาดว่าจะได้รับ .....	13
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	14
แนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์การแข่งขัน.....	14
แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์.....	38
แนวคิดด้านการอุดมศึกษาและการบริหารอุดมศึกษา.....	60
แนวคิดด้านสถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	67
แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย.....	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	87
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	91
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	91
วิธีดำเนินการวิจัย.....	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
ขั้นตอนในการทำวิจัย.....	97

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
	ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	98
	ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ.....	183
	ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	186
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	239
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	239
	สรุปผลการวิจัย.....	241
	การอภิปรายผล.....	256
	ข้อเสนอแนะ.....	266
	รายการอ้างอิง.....	268
	ภาคผนวก.....	276
	ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	276
	ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	279
	ภาคผนวก ค ตารางสรุปการสัมภาษณ์.....	294
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	298

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพของผู้ตอบแบบถาม.....	102
2	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน....	104
3	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในการสร้างความแตกต่าง.....	106
4	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในการจำกัดขอบเขต.....	108
5	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน.....	110
6	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีในการสร้างความแตกต่าง.....	112
7	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีในการจำกัดขอบเขต ..	114
8	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน.....	116
9	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในการสร้างความแตกต่าง.....	118
10	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในการจำกัดขอบเขต .....	120
11	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน.....	122
12	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในการสร้างความแตกต่าง.....	124
13	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในการจำกัดขอบเขต.....	126
14	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน.....	128
15	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในด้านการสร้างความแตกต่าง.....	130
16	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในด้านการจำกัดขอบเขต.....	132
17	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.....	134
18	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.....	136
19	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.....	138
20	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี.....	140

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
21	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี.....	142
22	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี.....	143
23	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	145
24	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	146
25	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	148
26	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	150
27	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	152
28	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	154
29	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง.....	156
30	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง.....	158
31	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง.....	159
32	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษา.....	161
33	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษา.....	163
34	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษา.....	165



### สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
35	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษา.....	166
36	ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย 4 แห่งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษา.....	168
37	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.....	169
38	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี.....	171
39	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	172
40	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	174
41	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง .....	175
42	ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในสถาบันศึกษาอุดมศึกษา.....	177
43	ตารางเมตริกซ์ ด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน.....	187
44	ตารางเมตริกซ์ ด้านการสร้างความแตกต่าง.....	192
45	ตารางเมตริกซ์ ด้านการจำกัดขอบเขต.....	197

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	พลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการ .....	16
2	ปัจจัยที่กำหนดศักยภาพแห่งการทำกำไร.....	17
3	ผลตอบแทนจากการลงทุนและความเสี่ยงภัย.....	24
4	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	51
5	กลุ่มกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	209
6	ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	237
7	ความสัมพันธ์และวิธีการใช้กลุ่มกลยุทธ์.....	255

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	โครงสร้างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.....	69
2	โครงสร้างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	71
3	โครงสร้างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	75
4	การบริหารงานของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	78
5	ความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์และการวิเคราะห์.....	81
6	จุดแข็งและจุดอ่อนด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุน.....	180
7	จุดแข็งและจุดอ่อนด้านการสร้างความแตกต่าง.....	181
8	จุดแข็งและจุดอ่อนด้านการจำกัดขอบเขต.....	182

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่องค์การการค้าโลก (World Trade Organization, WTO) ได้กำหนดว่าตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 ให้การศึกษาเป็นการบริการ ซึ่งเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรี ทำให้ไม่สามารถยับยั้งการจัดตั้งสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ เข้ามาให้บริการการศึกษาในประเทศไทยได้ ทางภาครัฐสามารถทำได้เพียงดูแลควบคุม คุณภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยเสียเปรียบ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศมีเงินทุนที่สูงกว่า รวมทั้งมีความสามารถในการจัดหาเทคโนโลยีทางการศึกษาได้ในราคาที่ต่ำกว่า และมีความก้าวหน้ามากกว่า อีกทั้งการกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้เกิดความทัดเทียม และสามารถแข่งขันได้ (รุ่ง แก้วแดง, 2543) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และอินเทอร์เน็ต ได้มีส่วนเปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษาอย่างมาก มีการเสนอการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี โท และ เอก โดยใช้การเรียนการสอนผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การเกิดขึ้นของมหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University) ตลอดจนการเรียนการสอนทางไกลผ่านระบบดาวเทียม หรือระบบวีดิทัศน์ทางไกล ซึ่งรูปแบบการเรียนการสอนใหม่ ๆ เหล่านี้ได้อำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มความต้องการของผู้เรียนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Center) ดังนั้นการจัดรูปแบบการเรียนการสอน เป็นไปตามเงื่อนไขที่ผู้เรียนเป็น ผู้กำหนด เช่น หลักสูตรที่จัดตามความประสงค์ของผู้เรียน เวลาเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียน หรือเวลาที่ผู้เรียนสามารถเลือกได้ สถานที่เรียนที่สะดวกสำหรับผู้เรียน วิธีการเรียนเหมาะสม และสอดคล้องกับผู้เรียนแต่ละกลุ่มไม่จำเป็นที่จะเป็นการเรียนในห้องเรียน การเรียนทางไกลโดยสื่อดาวเทียม อินเทอร์เน็ต หรือชั้นเรียนเสมือน (Virtual Classroom) ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวไม่เพียงจะเกิดขึ้นกับวงการศึกษานั่น ในวงการธุรกิจก็มีแนวโน้มที่สอดคล้องกัน คอรัทเลอร์ (Kotler, 2003) กล่าวว่าไว้วางค์ประกอบธุรกิจยุคใหม่จะต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric Firm) และองค์กรจะต้องสื่อสารกับลูกค้าเป็นลักษณะเฉพาะตนของมากขึ้น (Personalize) อีกทั้งในอนาคตการสื่อสารกับลูกค้า จะมีลักษณะของการสื่อสารแบบออนไลน์ (Online) มากขึ้น และที่สุดองค์กรในอนาคต จะเป็นองค์กรที่มีการตลาดเป็นหลักนำองค์กร

พัฒนาการที่เปลี่ยนไปของสภาพแวดล้อมภายนอกของอุดมศึกษาไทย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไทย ต้องมีการปรับยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้เริ่มจากอุปทาน (Supply) ของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีมากขึ้น โดยเห็นได้ว่า หลังจากที่ประเทศไทยได้เริ่มมีสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาแห่งแรก คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อปี พ.ศ 2460 แล้วสถานอุดมศึกษาแห่งที่สองของประเทศ คือ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง ต้องใช้เวลาอีก 17 ปี จึงก่อตั้งสำเร็จในปีพ.ศ. 2477 ในทางตรงกันข้าม หากพิจารณาในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ในปีพ.ศ. 2535 ประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาที่สอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเพียง 46 แห่ง ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 มีสถาบันอุดมศึกษาที่สอนตั้งแต่ ระดับปริญญาตรีในสังกัดเดียวกันถึงจำนวน 75 แห่ง และหากว่ารวมสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานอื่นๆ ด้วยปรากฏว่าสถาบันอุดมศึกษาถึงกว่า 700 แห่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการผ่อนปรนกฎระเบียบต่างๆ ให้แก่ สถานศึกษาเอกชนให้ยกระดับขึ้นมาเป็น ระดับมหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2527 ทำให้เกิดมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยเอกชนขึ้นมากมาย ทั้งนี้ยังมีการเปิดการเรียนการสอนในลักษณะศูนย์การเรียนการสอนนอกตัวมหาวิทยาลัย (Off Campus) หรือในลักษณะของวิทยากรอีกมากมาย เช่น ศูนย์การสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพียงแห่งเดียวมี ศูนย์การสอนถึงจำนวนกว่า 15 แห่ง ทั่วประเทศและมีความพร้อมที่จะเปิดศูนย์ใหม่ตลอดเวลาที่มีความต้องการของผู้เรียนเกิดขึ้น (สำนักงานกลางศูนย์การศึกษานอกสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545) การเปลี่ยนสถานภาพของวิทยาลัยครูมาเป็นสถานราชภัฏและพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในที่สุดนั้นทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเสนอหลักสูตรการเรียนการสอนได้กว้างขวางกว่าช่วงที่มีสถานะเป็นวิทยากร อีกทั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏยังเสนอหลักสูตรการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถในการรับนักศึกษามากกว่าในภาคปกติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งในปี 2544 มีนักศึกษาในภาคปกติเพียง 221,451 คน ในขณะที่มีนักศึกษาในหลักสูตรการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการถึง 274,737 คน ([http://www.rajabhat.ac.th/stud\\_t.htm](http://www.rajabhat.ac.th/stud_t.htm))

จากสถานะสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ ต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัยแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินงานศึกษา วิเคราะห์วิจัย ติดตามประเมินผลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการจัดการศึกษาหลังมัธยมศึกษาของไทย เมื่อปี พ.ศ. 2538 พบว่า จุดวิกฤติของการศึกษาหลังมัศึกษามีอยู่หลายประการ ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ ปัญหาของการขาดเอกภาพเชิงนโยบายและมาตรฐาน อันเกิดจากการจัดการศึกษาหลังมัธยมศึกษาไทย อยู่ในความรับผิดชอบของหลายหน่วยงานและต่างสังกัดการดำเนินงานมีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเชิงการบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษาทั้งที่เกี่ยวกับการบริหารการเงินการบริหารวิชาการ และการบริหารบุคลากร ดังนั้น ควรมีการปรับรื้อระบบบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งต้องการความเป็นอิสระ ความคล่องตัว ความสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาได้อย่างรวดเร็วทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540)

ความไม่คล่องตัวของมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วกว่านี้ ดังนั้นจึงสมควรปรับปรุงระบบการบริหารมหาวิทยาลัย ที่เป็น

ส่วนราชการให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ลักษณะของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยในระบบราชการดังนี้ (ทบทวมหาวิทยาลัย, 2541)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ซึ่งเดิมมีฐานเป็นกรมมาเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความเป็นอิสระด้วยการบริหารตนเอง
2. มีสภาพมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในเรื่องการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารเงินและงบประมาณ การบริหารงานด้านพัสดุ และงานด้านวิชาการ ได้เอง และคล่องตัวในการปรับแก้ไขได้ทันกับความต้องการ ความจำเป็น และสถานการณ์ต่าง ๆ
3. มหาวิทยาลัยยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงมีหน้าที่ให้การสนับสนุนงบประมาณในลักษณะเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป โดยสนองงบประมาณผ่านทบวงมหาวิทยาลัย ถ้ามหาวิทยาลัยสามารถหาเงินได้จากแหล่งอื่นๆ ก็จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการขึ้นได้ หรือจัดสรรเป็นทุนการศึกษาพัฒนาอาจารย์ให้เข้มแข็ง
4. การบริหารวิชาการและหลักสูตร สภามหาวิทยาลัยสามารถกำหนดและอนุมัติได้
5. การจัดรูปแบบองค์กรบริหารภายใน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติให้จัดตั้งได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยจะต้องดูความสามารถในการบริหาร ประหยัดค่าใช้จ่าย ต้นทุนพึ่งตนเองได้ หน่วยงานใดหมดความจำเป็นก็อาจจะยุบรวม หรือปรับระบบการทำงานได้รวดเร็วกว่าระบบราชการปกติ
6. ในด้านสวัสดิการนั้น มหาวิทยาลัยสามารถออกเป็นกฎ ระเบียบ เพื่อให้สวัสดิการคุ้มครองบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ โดยจะต้องจัดระบบสวัสดิการที่ไม่ต่ำกว่าภาคราชการให้กับข้าราชการ เช่น เงินทดแทน ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในการศึกษาของบุตร เงินบำเหน็จ เป็นต้น

ผลที่คาดหวังจากการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการไปเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คาดว่าจะส่งผลในเรื่องสำคัญๆ ดังนี้ (ทบทวมหาวิทยาลัย, 2541)

1. พัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับธรรมชาติของมหาวิทยาลัย
2. ลดระเบียบข้อบังคับที่ผูกมัดกับระบบมหาวิทยาลัยลงไป ทำให้เกิดความคล่องตัว
3. ลดเวลา ขั้นตอนการทำงาน
4. ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดคุณภาพ และช่วยให้ภารกิจทุกด้านบรรลุผลเลิศ โดยเฉพาะความเป็นเลิศทางวิชาการ
6. สามารถก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากล และแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

ทั้งนี้ ทางภาครัฐยังมีความมุ่งหวังว่าเมื่อมหาวิทยาลัยของรัฐได้แปรสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมหาวิทยาลัยจะมีความเป็นอิสระในการบริการงาน (Autonomous) สามารถปฏิบัติการกิจที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

(ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542) จากการที่ ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank, ADB.) ได้มีเงื่อนไขประกอบเงินกู้ โดยให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง ต้องออกจากระบบราชการให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี พ.ศ. 2545 (สานปฎิรูป, 2543) ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น รัฐจะทำหน้าที่สำคัญ สนับสนุน ดูแลในเชิงนโยบายมาตรฐาน และทรัพยากร ส่วนการดำเนินการให้อิสระเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยแต่ละสถาบันจะมีการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทรัพยากร และการเงินของตนเอง รัฐมีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางของนโยบาย ให้การสนับสนุน กำหนดมาตรฐาน คุณภาพ และดูแลในเรื่องทรัพยากรการเงินในภาพรวม รูปแบบนี้ทำให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีอิสระที่จะคิด สร้างสรรค์ และพัฒนากิจกรรมวิชาการของตนเองอย่างคล่องตัว และกว้างขวาง (Neave and Van Vught, 1994) ในปัจจุบันพบว่าสถาบันอุดมศึกษา ได้เสนอรูปแบบการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ ให้เกิดความสะดวกในการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นการขยายวิทยาเขต วิทยาการหลักสูตรการศึกษาทางไกล หลักสูตรการศึกษาออนไลน์ หลักสูตรนอกเวลาราชการและการเทียบโอนประสบการณ์ ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษา และการขยายฐานผู้เรียนซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้า

จากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นพบว่ามหาวิทยาลัยมีความจำเป็น ที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการเป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยของรัฐที่กำลังปรับเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในมหาวิทยาลัยมาก ประกอบกับปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวข้างต้น กลยุทธ์การแข่งขันจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการปรับแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์ แผนกลยุทธ์การแข่งขันตามแนวคิดของ Michael E. Porter (Porter, 1998) เป็นแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit : BU) ที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ดังนั้นการนำแนวคิดทางธุรกิจเข้ามาแก้ปัญหาทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง การสนับสนุนที่มีจำกัดจากรัฐและยังต้องรักษาคุณภาพการศึกษา ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการชุมชน และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2540) นอกเหนือไปกว่านั้นมหาวิทยาลัยต้องมีความพร้อมที่จะแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในประเทศที่กำลังเกิดขึ้นใหม่ และที่มีอยู่แล้ว ซึ่งต่างกำลังปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป และแข่งขันกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ ที่เข้ามาให้บริการการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ด้วยตัวของสถาบันเอง หรือ เป็นลักษณะของการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ อีกทั้งมหาวิทยาลัยไทยยังต้องแข่งขันเพื่อหาตลาดใหม่ๆ และก้าวไปสู่การให้บริการทางด้านศึกษาในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับนานาชาติ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยยังต้องเน้นไปถึงความต้องการของตลาด คือ เปิดสอนตามความต้องการของตลาดเป็นตัวกำหนด ซึ่งทำให้สาขาวิชาที่ไม่เป็นที่ต้องการ



ของตลาด จะไม่มีสถาบันอุดมศึกษาใดให้ความสนใจที่เปิดสอน (วันชัย มีชาติ, 2543) ดังนั้น การพัฒนา  
กลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มี  
เงื่อนไขของการดำเนินงานที่ต่างออกไปจากเดิมที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

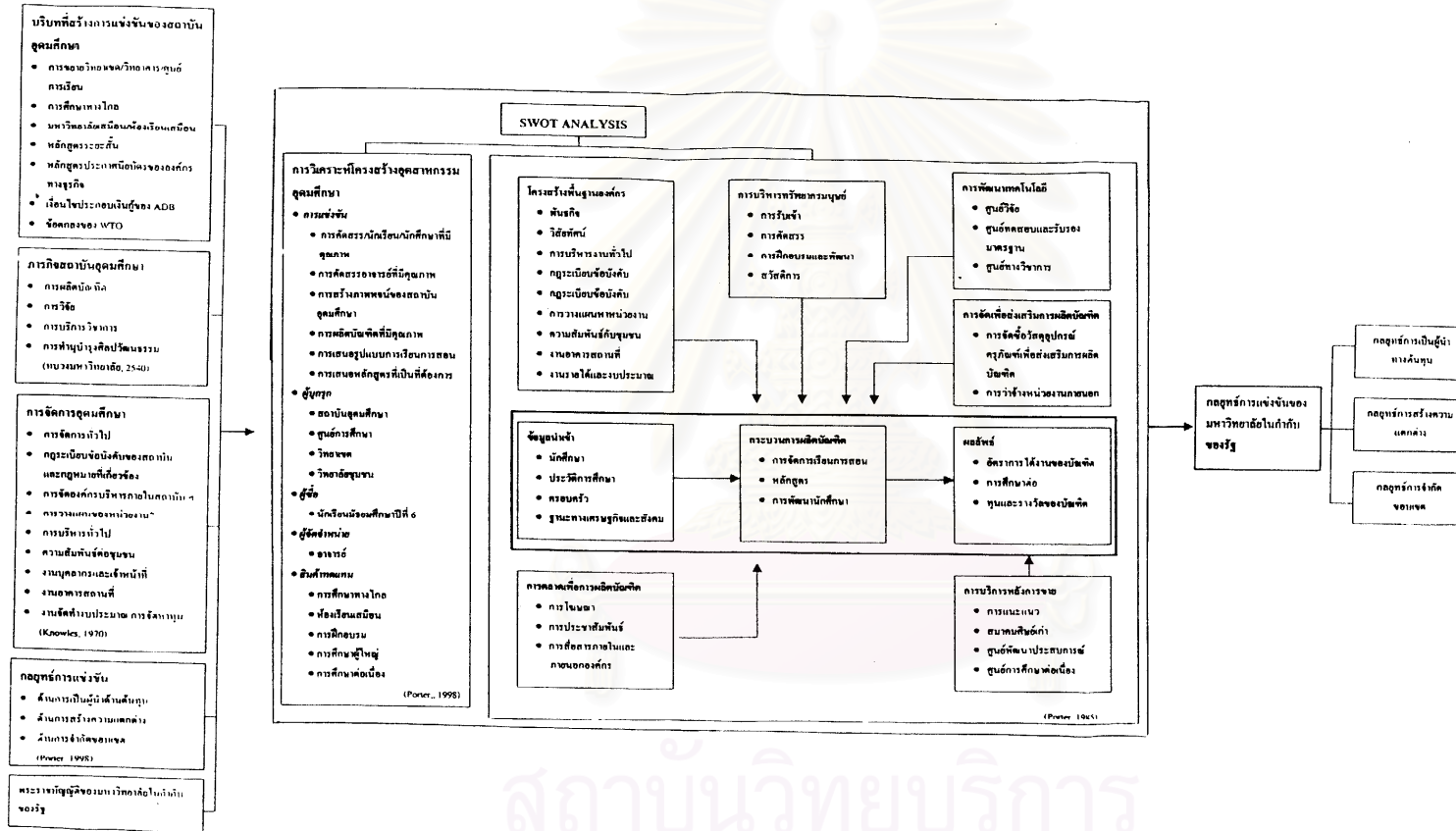
1. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการพัฒนากลยุทธ์  
การแข่งขันของมหาวิทยาลัย
2. พัฒนากลยุทธ์การแข่งขันสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีสาระตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปสู่การ  
ตอบคำถามในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเลือกกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์  
ข้อมูล ซึ่งแสดงไว้ ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิด เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



จากกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งแสดงไว้ในหน้า 6 อธิบายได้ ดังนี้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบอย่างกว้างขวาง ซึ่งกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อมกับสถาบันอุดมศึกษา เห็นตัวอย่างได้จากการที่เงินกู้ของธนาคารแห่งเอเชีย ที่มีข้อบังคับให้มหาวิทยาลัยของรัฐ ต้องเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (सानปฏิรูป, 2543) และเงื่อนไขของการตกลงขององค์การการค้าโลกที่กำหนดให้การศึกษาเป็นธุรกิจบริการส่งผลให้สถาบันการศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาเปิดให้บริการในประเทศไทย (รุ่ง แก้วแดง, 2543) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งได้รับการสนับสนุนงบประมาณน้อยกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบัน (อุทุมพร จามรมาน, 2542) และมีลักษณะองค์กรใกล้เคียงกับองค์กรทางธุรกิจมากขึ้น

ดังนั้น การนำแนวคิดทางธุรกิจเข้ามาช่วย ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นที่หลีกเลี่ยงได้ยากขึ้น ในภาวะของสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เช่น ในปัจจุบัน กลยุทธ์การแข่งขัน ของพอเตอร์ (Porter, 1998) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์หลัก ๆ คือ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน ซึ่งเป็นแนวทางการแข่งขันที่องค์กรเป็นผู้ที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำในอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน มีศักยภาพในการทำกำไร เพราะมีศักยภาพในการครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งอาจประยุกต์ใช้ได้กับการจัดการสถาบันอุดมศึกษา เช่น การมีจำนวนนักศึกษาเพียงพอในระดับที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตบัณฑิต ซึ่งสะท้อนถึงการลดค่าธรรมเนียมการศึกษาให้ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้นักศึกษาต้องตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นแนวทางการแข่งขันให้เกิดในเรื่องของการสร้างเอกลักษณ์ให้สินค้า / บริการขององค์กรนั้น ๆ ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งจะเอื้อให้เกิดคุณค่าที่เป็นที่ต้องการของลูกค้าแต่การสร้างความแตกต่าง มิได้หมายความว่า จะละเลยในเรื่องของต้นทุนการผลิต องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มักจะกำหนดสินค้าที่เท่า หรือใกล้เคียงกับคู่แข่งเพื่อให้ผู้ซื้อได้ตัดสินใจ เลือกสินค้าที่มีคุณค่าแตกต่างไปจากคู่แข่ง ในการประยุกต์ใช้ในการอุดมศึกษา อาจหมายถึงการสร้างความแตกต่างให้กับนักศึกษา ที่ต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เช่น การเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เช่น การจัดหลักสูตรวิชาการแพทยร่วมกับวิชาเอกทางด้านการบริหารโรงพยาบาล เป็นต้น และกลยุทธ์สุดท้าย ในแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขัน คือ 3) กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ซึ่งสามารถจำกัดขอบเขตได้ 2 แนวทาง คือ การจำกัดขอบเขตที่มุ่งไปที่ต้นทุนของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และแนวทางที่จำกัดขอบเขต ที่มุ่งไปที่การสร้างความแตกต่างให้ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การประยุกต์กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตในการอุดมศึกษา อาจหมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัย การสอน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะมีความชำนาญพิเศษที่แสดงให้สาธารณชนเห็นความเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ



การที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของสถาบันได้สถาบันอุดมศึกษานั้นต้องมีขบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี ซึ่งคอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นการวางแผนขององค์กรที่คำนึงถึง องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม แหล่งทรัพยากร โดยการนำมาวิเคราะห์ และตั้งเป้าประสงค์ เพื่อทำแผนกลยุทธ์ การออกแบบองค์กร และแผนปฏิบัติการ การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับ สิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยมีการวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อม กำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตลอดจนขบวนการควบคุมกลยุทธ์ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลสำเร็จขององค์กร (Certo and Peter, 1991) กล่าวได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์ ขึ้นอยู่ที่การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม เพราะองค์กรต้องปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมดังที่พอร์เตอร์ (Porter, 1998) ได้เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่ามีความสำคัญ และส่งผลกระทบมากับการจัดการขององค์กร ดังที่พอร์เตอร์ให้ความสำคัญกับ การวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ให้ความสนใจกับปัจจัย 5 ประการ คือ 1) การแข่งขันในอุตสาหกรรม 2) การเข้ามาของผู้บุกรุก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้จัดจำหน่ายปัจจัยการผลิต 4) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ซื้อ และ 5) สินค้าทดแทน ส่วนการพิจารณาสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร พอร์เตอร์ได้ให้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Porter, 1985) ซึ่งเป็นการพิจารณาสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของกำไร และกิจกรรมคุณค่า ในส่วนของกิจกรรมคุณค่าแบ่งออกเป็น กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน กิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่า เป็นการพิจารณาถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าขององค์กร การขายสินค้าขององค์กร ซึ่งกิจกรรมหลักมักหมายถึง การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การส่งออกสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการหลังการขายในส่วนกิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้กิจกรรมหลัก หรือกิจกรรมสนับสนุนดำเนินงานไปด้วยความสะดวกสบาย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งกิจกรรมสนับสนุน หมายถึง การจัดหาการจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เป็นต้น

ดังนั้น การพิจารณาสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยนั้น ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ได้จากการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม และการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในที่ได้จากห่วงโซ่คุณค่าแล้ว การนำเทคนิควิธี SWOT Analysis ซึ่งหมายถึงการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือภาวะคุกคาม เข้ามาช่วยในการจัดทำ กลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

1. ศักยภาพของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในด้านการผลิตบัณฑิต
2. ศึกษาปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันตามแนวคิดของ Michael E. Porter (Porter, 1998) ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต
3. การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งเปิดดำเนินการอยู่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
4. กลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะนำเสนอตามกลยุทธ์หลักของกลยุทธ์การแข่งขัน

## คำจำกัดความในการวิจัย

**การแข่งขัน (Competition)** หมายถึง การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การพัฒนานักศึกษา การพัฒนาอาจารย์ การบริหารมหาวิทยาลัย การพัฒนาเทคโนโลยี การสร้างพันธมิตร เป็นต้น

**กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง วิธีการที่ได้รับการพิจารณาคัดสรรว่าเป็นวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา

**กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)** หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนระดับองค์กร/หน่วยงานเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

**กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus Strategy)** หมายถึง กลยุทธ์ที่มุ่งส่วนของตลาดบางส่วน ที่มีลักษณะของตลาดเฉพาะ ซึ่งอาจเป็นการสร้างรายได้เปรียบด้านราคา หรือด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ

**กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** หมายถึง กลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการจากคู่แข่ง เพื่อให้มีคุณค่าของสินค้าและบริการเหนือกว่าคู่แข่งในระดับราคาที่เท่ากัน หรือสามารถกำหนดราคาได้สูงกว่า

**กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน (Overall cost leadership Strategy)** หมายถึง กลยุทธ์ที่มุ่งลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในการแข่งขัน ทั้งนี้ การลดต้นทุน รวมถึง การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การควบคุม การผลิต ตลอดจนการพิจารณาถึงการประหยัด เนื่องจากขนาด (Economy of scale)

**ผู้จัดจำหน่าย (Suppliers)** หมายถึง ผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการผลิตให้กระบวนการผลิต ซึ่งในแง่ของอุดมศึกษา หมายถึง อาจารย์ผู้สอน โดยพิจารณาในแง่ของกลยุทธ์การแข่งขันจะพิจารณาในแง่ของอำนาจต่อรองของมหาวิทยาลัยกับผู้จัดจำหน่าย

**ผู้ซื้อ (Buyers)** หมายถึง นักเรียนที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 และต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา โดยพิจารณาในแง่ของกลยุทธ์การแข่งขันจะพิจารณาในแง่ของอำนาจต่อรองระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ซื้อ

**ผู้บุกรุกหน้าใหม่ (New Entrants)** หมายถึง ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยที่เกิดจากการที่มีสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นใหม่ เช่น การเกิดสถาบันอุดมศึกษาขึ้นใหม่ การเปิดศูนย์การศึกษาใหม่ การจัดตั้งวิทยาเขตใหม่ และการเกิดขึ้นใหม่ของวิทยาลัยชุมชน เป็นต้น ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะถูกพิจารณาทั้งในแง่ของการแข่งขัน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเดิม และในแง่ของความยากง่ายของการเข้ามาในธุรกิจของผู้บุกรุก เช่น การแข่งขันในเรื่องของทุนและต้นทุน การประหยัดเนื่องจากขนาดและชื่อเสียง การยอมรับของ ผู้บุกรุก เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่กับกฎหมายและนโยบายของรัฐ และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของลูกค้า (นักศึกษา) ในการเปลี่ยนแปลงสถาบันการศึกษา เป็นต้น

**มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous University)** หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย มีสภาพเป็นนิติบุคคล มีระบบการบริหารงานที่มีใช้ส่วนราชการ มีระบบงานบริหารบุคคล การเงิน และวิชาการเป็นอิสระ คล่องตัว โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเงินอุดหนุนทั่วไป มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร รัฐมีหน้าที่เข้าไปตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานได้ ในการวิจัยนี้ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

**สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)** หมายถึง ปัจจัยจากภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบกับการบริหารจัดการขององค์กรในแง่ของการเป็นโอกาสขององค์กร หรือการเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ด้านผู้ซื้อ ด้านผู้จำหน่าย ด้านการแข่งขัน ด้านสินค้าทดแทน และด้านผู้บุกรุกหน้าใหม่

**สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)** หมายถึง ปัจจัยภายในมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากการนำเข้าของวัตถุดิบ การผลิต การส่งออกของ

ผลิตภัณฑ์ การตลาดและ การขาย การบริการ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดหา / การจัดซื้อ

**สินค้าทดแทน (Substitutes)** หมายถึง การให้บริการทางการศึกษาที่สามารถทดแทนการศึกษา ระดับอุดมศึกษาแบบปกติ (Traditional Higher Education) ได้แก่ การศึกษาทางไกล ห้องเรียนเสมือน การฝึกอบรมในระหว่างงาน โปรแกรมประกาศนียบัตรขององค์กรเอกชน โปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่ และ ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง เป็นต้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น ดังนี้

1. วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พร้อมทั้งมีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 4 คนเพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน ที่สอดคล้อง กับแนวคิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขตสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ระดับอุดมศึกษาไทย ระดับมหาวิทยาลัย และ วิเคราะห์แบบสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับ ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในที่สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขัน 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ แนวคิดด้านการเป็นผู้นำทางต้นทุน (Overall Low Cost Leadership) แนวคิดด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การจำกัดขอบเขต (Focus) และปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา
3. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
4. จัดทำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการประชุมสนทนา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ในการนำไปใช้ ปรับแก้ไขกลยุทธ์ และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ และนำเสนอกลยุทธ์

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้บริหารและการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 4 คน
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 188 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย แบบสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา
3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ( Statistical Package for the Social Science )
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT
5. จัดประชุมสนทนากลุ่ม ( Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อร่างกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
6. นำร่างกลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบกลยุทธ์

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามองเห็นภาพรวม และผลกระทบของสถาบันอุดมศึกษาจากปัจจัยต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาได้แนวทางในการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับสถาบันอุดมศึกษาที่บริหารให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และสามารถนำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้สอดคล้องกับ ทิศทาง และกลยุทธ์ระดับองค์กร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์การแข่งขัน

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

ตอนที่ 3 แนวคิดด้านการอุดมศึกษาและการบริหารอุดมศึกษา

ตอนที่ 4 แนวคิดด้านสถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์การแข่งขัน

#### 1. กลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขันเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่สร้างขึ้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1985) ที่เป็นแนวคิดที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการธุรกิจ และถูกกล่าวอ้างอย่างมากในตำราเรียนเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ โดยพอร์เตอร์ ได้เสนอแนะกลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไปไว้ 3 อย่าง คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

#### 1.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน (Overall Cost Leadership)

กลยุทธ์นี้จะมุ่งการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันด้านการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุนจากประสบการณ์ การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่ดี และการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด เช่น การวิจัยและพัฒนา การบริหาร การขาย การโฆษณา และอื่นๆ หน่วยธุรกิจที่มีฐานะทางต้นทุนต่ำ จะป้องกันคู่แข่งได้ การมีต้นทุนต่ำจะช่วยให้หน่วยธุรกิจทำกำไรอยู่ต่อไปได้ในระหว่างที่มีการแข่งขันสูง การรวมธุรกิจไปทางหลัง สามารถสร้างฐานะทางต้นทุนต่ำแก่บริษัทได้ ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล ฮิวมานา อิงค์ ได้ก้าวไปสู่การประกันสุขภาพในฐานะคู่แข่งที่มีต้นทุนต่ำ พวกเขาสามารถตัดราคาบลูครอส บลู ชิฟต์ ได้ เพราะว่า พวกเขาควบคุมส่วนแบ่งตลาดของโรงพยาบาลประมาณ 60% "คุณลักษณะอย่างหนึ่งของผลิตภัณฑ์ของพวกเขาที่นายจ้างเข้าใจอย่างชัดเจน

คือ พวกเขาเป็นเจ้าของ และดำเนินโรงพยาบาลเราสามารถควบคุมได้" วิลเลียม เวอร์โรเว็น ผู้บริหาร  
สูงสุดของหน่วยธุรกิจสุขภาพของฮิวมานาพุด

### 1.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

กลยุทธ์นี้มุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่รับรู้ทั่วทั้งอุตสาหกรรมว่า ผิดแผกแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง ความคิดแตกต่างนี้สามารถสร้างขึ้นมาได้ โดยภาพพจน์ตราชื่อ เทคโนโลยี รูปร่าง เครื่องมือผู้จัดจำหน่าย หรือการบริการลูกค้า การสร้างความแตกต่างทำให้หน่วยธุรกิจมีกำไรสูงกว่าโดยเฉลี่ย เพราะความจงรักภักดีต่อตราชื่อ จะลดความรู้สึกไวต่อราคาของลูกค้าลง ตัวอย่างความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างคือ วอลท์ ดิสเนย์ โปรดัคชั่นส์ เมย์เท็ก เมอร์ซิเดสเบนซ์ และเวิร์ดเพอร์เฟ็คท์ คอร์ปอเรชั่น เวิร์ด เพอร์เฟ็คท์ก่อตั้งขึ้นมาในปี 2533 ณ โอเร็ม ยูทาห์ ได้เลือกแข่งขันกับเวิร์ดสตาร์ภายในตลาดการประมูลข้อมูล เอ็มเอส-ดอส ไอบีเอ็ม เพื่อการสร้างความแตกต่างของซอฟต์แวร์เวิร์ดเพอร์เฟ็คท์จากคู่แข่ง พวกเขาได้กลายเป็นบริษัทเดียวเท่านั้นที่ได้ให้บริการไม่เสียเงินแก่ลูกค้า ตอนเริ่มแรกบริษัทมีการโฆษณาอย่างมาก และยอดขายเพิ่มสูงขึ้นโดยปากต่อปาก ในปี 2530 เวิร์ด เพอร์เฟ็คท์มีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 30% ส่วนแบ่งตลาดที่สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ

### 1.3 กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus)

กลยุทธ์นี้จะมุ่งกลุ่มลูกค้า ส่วนของตลาด และพื้นที่ที่เฉพาะเจาะจง บริษัทเชื่อว่าการมุ่งพลังทำให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายที่แคบกว่า ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า แต่กระนั้นการจำกัดขอบเขตจะต้องเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำกำไร และส่วนแบ่งตลาด กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีอยู่สองแบบคือ 1) การมุ่งต้นทุน และ 2) การมุ่งความแตกต่าง ด้วยการมุ่งต้นทุน บริษัทจะแสวงหาความได้เปรียบทางต้นทุนภายในส่วนของตลาด บริษัทแสวงหาความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมาย "ส่วนของตลาดเป้าหมายจะต้องมีลูกค้าที่มีความต้องการพิเศษ" ตัวอย่างที่ดีของการมุ่งต้นทุนคือการก้าวไปสู่ ส่วนของตลาดกระดาษพิเศษคุณภาพสูง/ปริมาณต่ำของแฮมเมอร์มิลล์ เปเปอร์ ด้วยการมุ่งส่วนของตลาดคุณภาพ แฮมเมอร์มิลล์สามารถแข่งขันกับบริษัทใหญ่ที่ต้องมีปริมาณการผลิตสูงเพื่อการคุ้มทุน จอห์นสัน โปรดัคส์ ได้บรรลุความสำเร็จโดยการมุ่งความแตกต่าง พวกเขาได้ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางไปยังลูกค้าผิวดำ กลยุทธ์ของพวกเขาบรรลุความสำเร็จมาก ในขณะที่บริษัทเครื่องสำอางขนาดใหญ่ไม่ได้สนใจความพอใจผลิตภัณฑ์ของลูกค้าผิวดำเลย

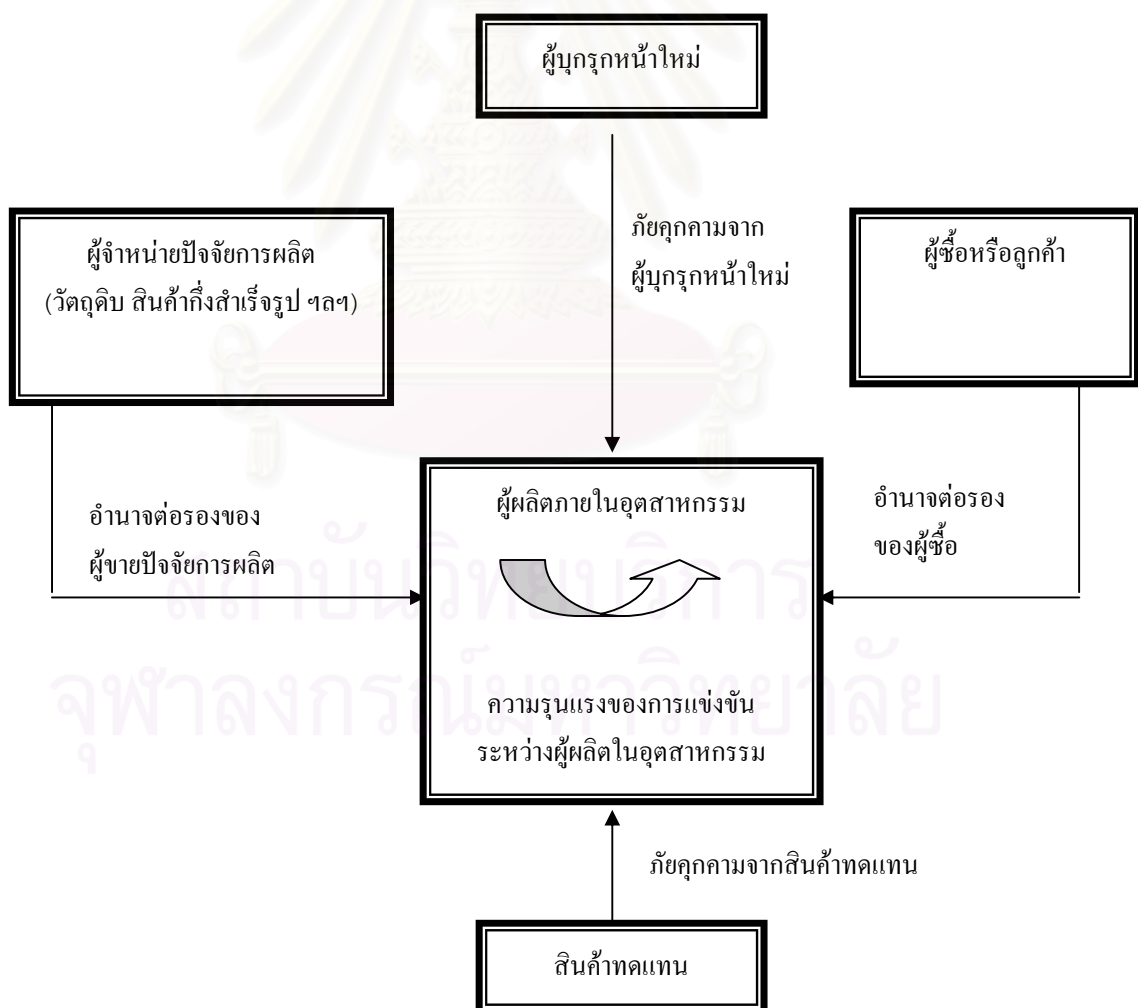
พอเตอร์ยืนยันว่า หน่วยธุรกิจต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อความเหนือกว่าคู่แข่ง มิฉะนั้นแล้วพวกเขาจะไม่มีทางเลือกในการแข่งขัน เพื่อการเอาชนะคู่แข่งภายในตลาดได้เลย และจะมีผลการดำเนินงานที่ต่ำ แม้ว่าผลการวิจัยโดยทั่วไปสนับสนุนข้อยืนยันของ พอเตอร์ เรามีหลักฐานบางอย่างที่ชี้ให้เห็นว่า หน่วยธุรกิจที่มีฐานะทั้งทางต้นทุนต่ำและความแตกต่างสูงสามารถ



บรรลุความสำเร็จได้สูงมาก ก่อนที่จะเลือกกลยุทธ์เหล่านี้ได้อย่างหนึ่ง บริษัทควรประเมินความเป็นไปได้ในแง่ของจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยธุรกิจเสียก่อน

## 2. การวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรม

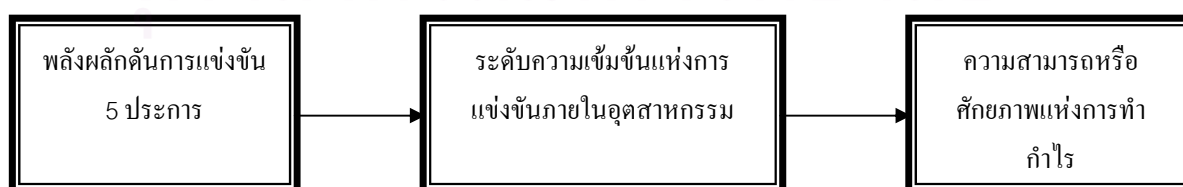
พอเตอร์ (Porter, 1985) ได้กล่าวสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างกลยุทธ์การแข่งขัน คือ การหาความสัมพันธ์ขององค์กรกับ สิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้น และสิ่งแวดล้อมที่พอเตอร์ให้ความสำคัญมากคือ โครงสร้างของอุตสาหกรรมที่องค์กรเป็นสมาชิกอยู่ ถึงแม้ว่าสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในอุตสาหกรรมหรือ โครงสร้างของอุตสาหกรรม นี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น และมีผลกับทุกองค์กรในอุตสาหกรรม แต่สิ่งสำคัญของ องค์กร ความสามารถขององค์กรที่จะรับมือปัญหา หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมนั้นๆ สิ่งแวดล้อม ที่เป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ที่พอเตอร์ให้ความสนใจ ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 พลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่แท้จริงในการกำหนดระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน และศักยภาพแห่งการทำกำไรในอุตสาหกรรม(สมคิด จาตุศรีพิทักษ์,2545)

เป้าหมายสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร คือ การค้นพบตำแหน่งขององค์กรในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ให้องค์กรสามารถยืนหยัดหรือปกป้องธุรกิจ อีกทั้งยังใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม เป็นงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และกดดันให้ผลตอบแทนการลงทุนลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ, 2545) ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องไว้ว่า ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ได้บอกไว้ว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดศักยภาพแห่งการทำกำไรของแต่ละอุตสาหกรรมได้แก่ ระดับความเข้มข้นแห่งการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้นในขณะใดขณะหนึ่ง หากผู้ผลิตภายในอุตสาหกรรมสามารถมีผลกำไรจากการประกอบการในอุตสาหกรรมแล้ว ผลกำไรจะเป็นตัวดึงดูดให้นักลงทุนหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลให้ระดับการแข่งขันมีมากยิ่งขึ้น ตราบใดที่ยังมีนักลงทุนหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อแย่งชิงผลกำไร ตราบนั้นแรงกดดันจากการแข่งขันจะผลักดันให้ความสามารถแห่งการทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นลดต่ำลงทุกขณะ และถ้าหากการแข่งขันนั้นถึงจุดที่เรียกกันทางเศรษฐศาสตร์ว่า การแข่งขันที่สมบูรณ์ (perfect competition) ซึ่งหมายถึง สภาวะการณ์ภายในอุตสาหกรรมนั้นประกอบไปด้วยผู้ผลิตจำนวนมากซึ่งผลิตสินค้าที่คล้ายคลึงกันและทดแทนกันได้ ผู้ผลิตแต่ละรายไม่มีอำนาจการต่อรองที่เหนือกว่ากัน และกันทั้งในแง่ต่อผู้ซื้อ และผู้ป้อนวัตถุดิบ

นอกจากนี้ ผู้ผลิตทุกรายสามารถที่จะเข้ามาทำการแข่งขัน หรือถอนตัวออกได้โดยเสรีในภาวะการณ์เช่นนี้ อัตราการทำกำไรในอุตสาหกรรมถูกกดดันลงมาจนถึงจุดต่ำสุด ซึ่งเท่ากับอัตราผลตอบแทนที่จะได้รับ หากลงทุนด้วยเงินจำนวนเท่ากันในพันธบัตรรัฐบาล (ปลอดความเสี่ยง) บวกด้วยอัตราเสี่ยงภัยของการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ ทั้งนี้เพราะ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีผลกดดันให้อัตราผลตอบแทนต่ำกว่าระดับนี้ นักธุรกิจจะเริ่มถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมนี้ไปลงทุนในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า ด้วยเหตุนี้อุตสาหกรรมที่นักลงทุนให้ความสนใจ ได้แก่ อุตสาหกรรมที่ศักยภาพแห่งการทำกำไร อยู่เหนืออัตราต่ำสุดนี้ และตราบใดที่ความสามารถหรือศักยภาพแห่งการทำกำไร อยู่เหนืออัตราต่ำสุดนี้ ตราบนั้นการเข้ามาใหม่ของนักลงทุนรายใหม่ๆ จะมีอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้แรงกดดันจากการแข่งขัน มีมากขึ้นเรื่อยๆ โดยสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ปัจจัยที่กำหนดศักยภาพแห่งการทำกำไร (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2545)

ทั้งนี้ พอร์เตอร์ (Porter, 1985) ได้เสริมว่า พลังของการแข่งขันทั้ง 5 ประการ จะร่วมกันแสดงถึงความเข้มข้นของการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรม ในพลังที่มีแรงผลักดันที่มากกว่า เป็นตัวชี้้นำการสร้างกลยุทธ์การแข่งขัน

## 2.1 ภาวะคุกคามอันเกิดจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม

เมื่อมีผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม จะเกิดการเพิ่มขึ้นของการผลิต ความปรารถนาของส่วนแบ่งตลาดของผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันทางด้านราคาในที่สุด ภาวะคุกคามอันเกิดจากผู้เข้ามาใหม่นี้จะเกิดขึ้นง่ายหรือยาก ขึ้นกับอุปสรรคของการเข้าสู่อุตสาหกรรม และความคาดคะเนระดับปฏิกิริยาการตอบโต้จากคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมต่อผู้เข้ามาใหม่ อุปสรรคต่างๆ ต่อการเข้ามาในอุตสาหกรรมสามารถแจกแจงได้เป็นประเด็นดังนี้

### 2.1.1 การประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด (Economy of Scale)

สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ และคณะ (2545) ได้ชี้แจงการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด คือ ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยของสินค้า ลดต่ำลงเมื่อปริมาณการผลิตในช่วงระยะเวลาหนึ่งขยายตัวเพิ่มขึ้น (เพราะต้นทุนคงที่ อาทิ ต้นทุนเครื่องจักรหรืออุปกรณ์การผลิตจะถูกเฉลี่ยออกไปตามจำนวนของสินค้าที่ผลิตได้)

ฉะนั้นในอุตสาหกรรมที่มีขนาดการผลิตที่ใหญ่มาก ต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมนั้น อยู่ในระดับที่จะเป็นเครื่องสกัดหรือกีดกันนักลงทุนหน้าใหม่ ทั้งนี้ เพราะนักลงทุนเหล่านี้ต้องเผชิญกับปัญหาที่ว่า ต้องเข้ามาทำการผลิต โดยที่ต้องมีขนาดการผลิต ซึ่งสามารถลดต้นทุนให้อยู่ในระดับที่แข่งขันกับผู้ผลิตเดิมที่มีอยู่ มิเช่นนั้นแล้วหากเขาเข้ามาโดยมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าเขาต้องหาหนทาง ที่จะดึงดูดลูกค้าด้วยวิธีนานาประการ เพื่อชดเชยปัจจัยเรื่องต้นทุนซึ่งเขาเสียเปรียบความสำคัญของขนาดการผลิตเป็นสิ่งที่ชัดเจนอยู่แล้ว แต่ในทางปฏิบัติ ใ้ว่าผลประโยชน์ทางด้านต้นทุนที่ต่ำลง เกิดขึ้นเฉพาะในการผลิตเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกๆ ส่วนงานของการประกอบธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การจัดซื้อ การวิจัยพัฒนา การตลาด หรือการให้บริการ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น การจัดซื้อวัตถุดิบคราวละมาก ๆ ช่วยให้ซื้อได้ในราคาที่ต่ำกว่าปกติ หรือช่วยลดต้นทุนที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อ ทางด้านการตลาดก็เช่นกัน ถ้าหากการระดมเงินทุน เพื่อส่งเสริมการตลาดมีผลให้บริษัทสามารถขยายตลาดสินค้าที่ขายออกไปได้ ต้นทุนทางตลาดต่อหน่วยของสินค้าที่ผลิตขายได้นั้นก็จะต่ำลงไป

ด้วยคุณสมบัติแห่งความได้เปรียบด้านต้นทุนอันเนื่องมาจากขนาดนี้ มีผลให้พวกหนามที่สกัดกั้นการเข้ามาลงทุนของผู้บุกรุกในอุตสาหกรรมบางประเภทค่อนข้างสูง โดยอุตสาหกรรมดังกล่าวประกอบไปด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. อุตสาหกรรมที่ประกอบไปด้วย กลุ่มผู้ผลิต ซึ่งมีกำลังทรัพยากรมากพอที่จะลงทุน ในด้านการผลิตขนาดใหญ่ กลุ่มผู้ผลิตเหล่านี้ได้รับประโยชน์ ทางด้านต้นทุนในขณะที่ผู้บุกกรุกหน้าใหม่ยากที่จะเปรียบได้

2. อุตสาหกรรม ที่ประกอบไปด้วยกลุ่มผู้ผลิตที่มีขอบข่ายการดำเนินกิจการครอบคลุมไปในหลายธุรกิจ ซึ่งแต่ละธุรกิจสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกัน ในแง่ของการแบ่งปันการใช้เครื่องจักรในการผลิต เครื่องมือทางด้านการตลาดและงานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ความสามารถในการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ได้มีผลทำให้ขนาดของการประกอบการในแต่ละฝ่าย อาทิ การผลิต ขยายตัวออกไปได้ ตัวอย่างเช่น บริษัททำธุรกิจในการผลิตพัดลม ตู้เย็น และเครื่องทำความเย็น ซึ่งอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญร่วมกันคือ มอเตอร์ไฟฟ้า ตลาดรองรับของสินค้าทั้ง 3 ประเภท จะช่วยทำให้ขนาดการผลิตมอเตอร์ไฟฟ้านั้นขยายตัวออกไป ซึ่งช่วยลดต้นทุนต่อหน่วยการผลิตลงไปได้ ในระดับที่ต่ำกว่าบริษัทที่อยู่ในธุรกิจของการผลิตพัดลม ตู้เย็น หรือเครื่องทำความเย็นแต่เพียงอย่างหนึ่งอย่างเดียว

### 2.1.2. ความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์

พอเตอร์ (Porter, 1985) ได้ให้ความหมายของ ความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ว่า การที่บริษัทองค์กรได้สร้างความโดดเด่นให้กับตราสินค้า และสร้างความภักดีของลูกค้าต่อบริษัท/องค์กรจากการโฆษณา จากการให้บริการแก่ลูกค้า และ/หรือ จากสินค้าที่แตกต่าง เป็นต้น ความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ ทำให้เกิดอุปสรรคแก่ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ซึ่งผู้เข้ามาใหม่จะต้องเอาชนะความภักดีของลูกค้า ซึ่งการสร้างความภักดีของลูกค้ามักเริ่มจากการขาดทุนในช่วงแรก การลงทุนในการขาดทุนนี้เป็นความเสี่ยงขององค์กร เนื่องจากการลงทุนดังกล่าว ไม่มีค่าชากจากการลงทุนหากการลงทุนมีความผิดพลาด ซึ่งสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ (2545) ได้เสนอแนะการสร้าง ความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ในมิติ ดังนี้

- ทางด้านคุณภาพ
- ทางด้านเทคโนโลยี
- ทางด้านภาพพจน์ที่แสดงออกถึงชนชั้น
- ทางด้านบริการ

### 2.1.3. ความต้องการจากการลงทุน

การเข้ามาโดยนักลงทุนหน้าใหม่ ทำให้ยากขึ้นหากความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้น ต้องอาศัยกำลังเงินทุนมหาศาล และโอกาสที่ความล้มเหลวมีอยู่ไม่แน่นอน อาทิ อุตสาหกรรมซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา กระบวนการผลิตที่ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีและลงทุนสูง เป็นหัวหอกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะเงินลงทุนในการวิจัยและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ต้องใช้เงินจำนวนมาก และไม่จำเป็นเสมอไปที่ผลที่ได้จากการวิจัยจะสนองประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจผู้ลงทุน การลงทุนใน

เครื่องจักร หรือกระบวนการผลิตที่ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีและราคาแพงก็เช่นกัน แม้จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพแห่งการผลิต แต่ความเสี่ยงจากการที่เครื่องจักรหรืออุปกรณ์การผลิต ซึ่งมีราคาแพงนั้นจะล้าสมัยไปก็มีอยู่สูงมากเช่นกัน โดยเฉพาะกระบวนการผลิตที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีอยู่เสมอ อุตสาหกรรมทางด้านไฟฟ้าและเคมีภัณฑ์เป็นตัวอย่างที่ดีในกรณีนี้

#### 2.1.4. ค่าใช้จ่ายของลูกค้านำเนื่องมาจากการเปลี่ยนตัวสินค้า

ค่าใช้จ่ายของลูกค้านำเนื่องมาจากการเปลี่ยนตัวสินค้า เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ในการเปลี่ยนสินค้า ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้รวมถึงค่าใช้จ่ายในการรักษาพนักงานขององค์กร ค่าทดสอบสินค้า ค่าใช้จ่ายจากความต้องการเทคโนโลยีใหม่ การออกแบบสินค้าใหม่ ปัญหาทางด้านเทคนิค หรือแม้กระทั่ง ค่าใช้จ่ายทางด้านจิตวิทยาอันเนื่องมาจาก ความสัมพันธ์ดั้งเดิมระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย หากว่า ค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนสินค้านี้มีค่าสูง ผู้เข้ามาใหม่จะต้องให้ข้อเสนอที่ดีกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของราคา หรือคุณภาพของสินค้าเพื่อจูงใจให้ผู้ซื้อเปลี่ยนสินค้า จากยี่ห้อเดิมไปสู่ยี่ห้อใหม่

#### 2.1.5. การเข้าถึงผู้จัดจำหน่าย

พอเตอร์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะคุกคามอันเกิดจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายไว้ว่า การที่มีผู้ค้าใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม ผู้เข้ามาใหม่มักจะพยายามเข้าครอบครอง และชักชวนช่องทางการจัดจำหน่ายให้มาใช้บริการแก่ผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งผู้เข้ามาใหม่มักจะเสนอเงื่อนไขที่ดีกว่าเดิม เช่น สินค้าราคาที่ดีกว่า หรือให้การสนับสนุนในเรื่องอื่นที่ดีกว่า หากผู้จัดจำหน่าย หรือช่องทางการจัดจำหน่ายมีน้อย และมีความสัมพันธ์เป็นอย่างดี กับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมในภาวะเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคที่จะขวางให้ผู้ค้ารายใหม่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้ยาก

ซึ่งสมคิด จาคูศรีพิทักษ์ และคณะ ได้แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การที่กลุ่มผู้ผลิตในอุตสาหกรรม ได้เข้าไปครอบครองช่องทางจำหน่ายส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีต้นทุนต่ำและมีประสิทธิภาพในการจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นการปิดกั้น โอกาสที่ ผู้บุกรุกหน้าใหม่ จะเจาะเข้ามาแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.1.6 ความได้เปรียบ/เสียเปรียบทางด้านต้นทุน

พอเตอร์ กล่าวว่า โดยส่วนใหญ่แล้ว องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมักได้เปรียบในเรื่องของต้นทุนการผลิต ซึ่งต่างจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ซึ่งมักจะมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่า สาเหตุของความแตกต่างทางต้นทุนมักเกิดจากสาเหตุดังนี้ คือ

- ความรู้ เทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งลิขสิทธิ์และความลับต่าง ๆ ของสินค้า ซึ่งจะทำให้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนานมักจะได้เปรียบในส่วนนี้



- ช่วงการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ ซึ่งในบางอุตสาหกรรมต้นทุนการผลิตลดลงหลังจากที่องค์กรนั้นๆ ได้เรียนรู้ และสะสมประสบการณ์ได้ระยะเวลาหนึ่ง การที่ต้นทุนการผลิตลดลงเนื่องจากพนักงานมีความชำนาญ และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น กระบวนการผลิตได้รับการพัฒนาตามประสบการณ์ ใช้เครื่องจักรได้ถูกต้อง และมีความพิเศษเฉพาะทาง การออกแบบสินค้าให้สะดวกแก่การผลิต การพัฒนาการวางแผนการทำงาน ให้ทำงานได้สะดวก ประสบการณ์ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่เพียงแต่การผลิต แต่ประสบการณ์ขององค์กรก็จะเกิดขึ้นในส่วนอื่นๆ ด้วย เช่น การกระจายสินค้า การจัดส่ง เป็นต้น

- ความได้เปรียบของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม ในด้านการครอบครองแหล่งที่เป็นวัตถุดิบ หรือความสัมพันธ์ที่ยาวนาน และแน่นแฟ้นต่อผู้ค้าวัตถุดิบ ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้านราคา คุณภาพ และจำนวนปริมาณของวัตถุดิบ ซึ่งผู้ที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมเกิดความเสียเปรียบในเรื่องดังกล่าว

- การครอบครองทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม และได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ของผู้ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในอุตสาหกรรมที่ทำเลที่ตั้ง เป็นกลยุทธ์สำคัญของการทำธุรกิจ

### 2.1.7. นโยบายของทางภาครัฐ

นโยบายของทางภาครัฐในบางกรณี อาจทำให้เกิดอุปสรรค แก่ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมได้ เช่น การให้สัมปทาน การให้สิทธิบัตรแก่อุตสาหกรรม หรือการกำหนดเงื่อนไขทางการรักษา สภาวะแวดล้อม การควบคุมมลภาวะต่างๆ สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ ได้กล่าวว่า การแทรกแซงของรัฐในอันที่จะช่วยคุ้มครองผู้ผลิตเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในกรณีของการปิดกั้น โอกาสแห่งการแข่งขันของนักลงทุนต่างชาติ ในทำนองเดียวกัน กรณีของการแทรกแซงช่วยเหลือของรัฐบาลในอดีตแต่ยกเลิกไปในภายหลัง ก็อาจมีผลให้กลุ่มผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรมมีความได้เปรียบผู้เข้ามาใหม่ซึ่งไม่ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาล เป็นต้น

### 2.1.8. การคาดคะเนการตอบโต้จากผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม

อุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมจะมีมากหรือน้อย ปัจจัยหนึ่งที่พอเดอร์ให้พิจารณา คือ การคาดคะเนการตอบโต้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม ถ้าแนวโน้มแห่งการตอบโต้ที่รุนแรงในทุกๆ หนทาง เพื่อปกป้องส่วนแบ่งตลาดแล้ว แรงจูงใจในการเข้ามาแข่งขันของนักลงทุนหน้าใหม่จะถูกลดทอนลงไปในทำนองตรงข้าม หากกลุ่มผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรมละเลยหรือขาดความจริงใจในการตอบโต้แล้ว ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมย่อมถือเป็นโอกาส ที่จะรุกเข้ามาในอุตสาหกรรม และบ่อยครั้งจะเป็นการรุกเข้ามาอย่างเงียบๆ เพื่อสร้างฐานทางตลาดของตนให้มั่นคงเสียก่อน แล้วจึงแผ่ขยายตลาดอย่างรุนแรงในอนาคตเมื่อเขาพร้อม

## 2.2 ภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรม

พอเตอร์ ได้อธิบายถึงภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรม เกิดจากการที่องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมองค์กรหนึ่ง ได้เห็นถึงโอกาสที่จะปรับสถานะภาพของการแข่งขัน และเมื่อองค์กรนั้นได้ทำการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการในรูปแบบต่างๆ จากการกระทำ จะทำให้เกิดผลกระทบกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน องค์กรอื่นๆ ก็เริ่มทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาสถานะตลาด ลูกค้ำของตนเองไว้ การเคลื่อนไหว การโต้ตอบ การแข่งขันจึงเริ่มขึ้น และมักมีมากขึ้นเรื่อยๆ การแข่งขันนั้นมีผลต่อการลดศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมโดยรวม ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดระดับความรุนแรงของการแข่งขันได้แก่

**2.2.1. จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม** หรือความสมดุลย์ของ จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ ได้อธิบายว่า ยิ่งจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมมีมากเท่าใด โอกาสที่ผู้ผลิตบางราย จะริเริ่มใช้กลยุทธ์บางประเภทในลักษณะของการฉวยโอกาส โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายต่อ การที่จะเกิดการแข่งขันในภายหลัง ทั้งนี้เพราะผู้ผลิตแต่ละรายอาจคิดว่าตนเป็นเพียงหนึ่งในบรรดากลุ่มผู้ผลิตจำนวนมาก การเคลื่อนไหวใดๆ ทางกลยุทธ์ของตน หากดำเนินไปอย่างเงียบเชียบอาจรอดพ้นจากสายตาคู่แข่งไปได้ แม้จะกระทบต่อฐานะของผู้ผลิตอื่นๆ ในภายหลัง ฉะนั้น พฤติกรรมในลักษณะของการฉวยโอกาส จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่คำนึงถึงสิ่งที่จะตามมาภายหลัง ฉะนั้น ความรุนแรง และความพร้อมที่จะตอบโต้เมื่อเผชิญการคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ของกลุ่มผู้ผลิตที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าโอกาสที่ผู้เข้ามาใหม่ จะเข้ามาในอุตสาหกรรมนั้นมีอยู่มากน้อยเพียงใด ในทำนองกลับกัน หากองค์การธุรกิจมีความต้องการที่จะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีความสนใจอยู่ ก็อาจพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้เพื่อคาดคะเนปฏิกิริยาการตอบโต้จากผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม อาทิ

- การพิจารณากลับไปในอดีตว่า อุตสาหกรรมที่สนใจจะเข้าไปแข่งขันนั้นเคยมีอดีตแห่งการตอบโต้ต่อผู้เข้าไปใหม่อย่างไร ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มแห่งการตอบโต้ในอนาคต ทั้งในด้าน ระดับความรุนแรง และประเภทของการตอบโต้
- การพิจารณาขนาดของกิจการ และกำลังทรัพยากรที่มีอยู่ของ กลุ่มผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพลัง และขอบเขตแห่งความสามารถในการตอบโต้ผู้รุกกล้า
- การวิเคราะห์อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ถ้าหากอัตราการเติบโตมีอยู่สูงแล้ว ระดับความรุนแรงแห่งการตอบโต้ อาจเบาบางลงไป เพราะตลาดขยายตัว การเข้าไปในอุตสาหกรรมโดยผู้บุกกรุกหน้าใหม่ ไม่กระทบต่อยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรมมากนัก แต่ถ้าหากการเติบโตของอุตสาหกรรมโดยส่วนรวมใกล้ถึงจุด

อึดตัวหรือถึงจุดอึดตัวแล้ว หรืออยู่ในระยะที่กำลังถดถอย เมื่อนั้น การตอบโต้จะรุนแรง เพราะผลได้ของส่วนแบ่งตลาดที่บริษัทหนึ่งได้มา ย่อมมาจากความสูญเสียของบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรม

- การประเมินระดับความสำคัญที่ผู้ผลิตในอุตสาหกรรม ให้กับธุรกิจ ในอุตสาหกรรม นั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะหากองค์การธุรกิจมีธุรกิจที่ครอบคลุมไปในหลายๆ อุตสาหกรรม ความสำคัญที่ให้แต่ละอุตสาหกรรมไม่เท่ากัน ฉะนั้น กลุ่มผู้ผลิตส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมที่สนใจสูงมาก โอกาสที่จะถูกโต้ตอบอย่างรุนแรงมีมาก

**2.2.2 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม** ในอุตสาหกรรมที่กำลังอยู่ในช่วงแห่งการขยายตัว การแข่งขันในลักษณะของการฟาดฟันอย่างเอาเป็นเอาตายระหว่างผู้ผลิตต่างๆ จะอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ทั้งนี้ เพราะผู้ผลิตแต่ละราย สามารถขยายยอดขายของตนในตลาดได้ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องแย่งชิงลูกค้าจากผู้ผลิตอื่นๆ ผู้ผลิตแต่ละรายสามารถดึงลูกค้าใหม่ๆ เข้ามาได้โดยไม่ยากเย็นนัก เพราะความต้องการในสินค้ากำลังขยายตัว แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมอยู่ในช่วงที่ความต้องการในสินค้าเริ่มจะอึดตัวหรืออึดตัวแล้ว ในสถานการณ์เช่นนั้น การขยายตัวของยอดขายของผู้ผลิตแต่ละรายจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อสามารถแย่งลูกค้ามาจากคู่แข่ง โอกาสของการกระทบกระทั่งที่จะนำไปสู่การแข่งขันจะมีอยู่สูง

**2.2.3 ระดับของความสามารถในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น** ในตัวผลิตภัณฑ์ในสายตาของลูกค้า ในอุตสาหกรรมที่ประกอบไปด้วยผู้ผลิตที่สามารถทำให้สินค้าของตนแตกต่าง ไปจากคู่แข่งอื่นๆ ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะยึดมั่น กับการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่ตนมีความภักดีอยู่ และยากที่จะสั่นคลอนความเชื่อมั่นนั้นได้ การฟาดฟันกันอย่างรุนแรงในการแย่งลูกค้าจะต่ำกว่าในกรณีที่ยังไม่มีผู้ผลิตรายใดสามารถสร้างความแตกต่าง ในสินค้าของตนให้ต่างไปจากคู่แข่งได้ หรือในกรณีที่ความแตกต่างดังกล่าว จะสร้างขึ้นมาได้ยาก ในกรณีนี้ลูกค้าไม่อาจแยกความแตกต่างของสินค้า จากผู้ผลิตแต่ละรายได้ การแข่งขันเป็นไปอย่างรุนแรง

**2.2.4 ขวากหนามที่สกัดกั้นการถอนตัวจากอุตสาหกรรม** ในทุกๆ อุตสาหกรรมประกอบไปด้วย ปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรค ซึ่งสามารถสกัดกั้นการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรม อุปสรรคเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญอันหนึ่งที่เป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึง ระดับแห่งการแข่งขันทางธุรกิจได้ในแต่ละอุตสาหกรรม ถ้าหากอุตสาหกรรมมีลักษณะที่ผู้ผลิตสามารถถอนตัวออกได้ โดยไม่มีอุปสรรคเมื่อมีแรงกดดัน จากการแข่งขันมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้ผลิตที่อ่อนแอกว่าอาจถอนตัวออกไป แต่ถ้าหากภายในอุตสาหกรรมดังกล่าวมีอุปสรรคที่แน่นอน ซึ่งผู้ผลิตไม่อาจถอนตัวออกได้โดยไม่สูญเสียอย่างมาก การแข่งขันกันจนถึงที่สุดจะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมนั้น อุตสาหกรรมที่มีอุปสรรคแห่งการถอนตัวออกค่อนข้างสูง มีคุณสมบัติดังนี้



2.2.4.1 ธุรกิจในอนาคตนั้น มีความสำคัญต่อกิจการเป็นอย่างยิ่ง ถ้าหากธุรกิจในอุตสาหกรรมมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของกิจการ หรือเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงบริษัทแล้ว การถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมนั้นจะเกิดขึ้นได้ยาก เพราะบริษัทยินยอมที่จะทุ่มเทกำลังที่มีอยู่ เพื่อรักษาสถานภาพทางตลาดของตนไว้ โอกาสที่ฝ่ายหนึ่งจะยินยอมให้คู่แข่งอื่นๆ มาแย่งชิงตลาดของตนไปนั้น เห็นทีจะเป็นไปได้ลำบาก ธุรกิจในอนาคตหนึ่งๆ จะมีความสำคัญต่อกิจการของบริษัทอย่างยิ่งถ้าหากว่า

- ธุรกิจในอนาคตนั้นเป็นเพียงธุรกิจเดียวที่บริษัทมีอยู่
- ความอยู่รอดของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นจะมีผลต่อภาพพจน์ของบริษัทโดยรวม หรือมีผลต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อบริษัท
- ธุรกิจในอนาคตนั้นเป็นธุรกิจหลักซึ่งสร้างรายได้หล่อเลี้ยงฐานะของบริษัทโดยรวม หรือเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ กับธุรกิจอื่นๆ ของกิจการอย่างลึกซึ้ง และการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมนั้น จะกระทบต่อธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นๆ ของบริษัท

2.2.4.2 การลงทุนทำธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นเป็นการลงทุนสินทรัพย์ถาวรเฉพาะอย่าง อาทิ เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ผลิตที่มีต้นทุนสูง แต่สามารถใช้ประโยชน์ได้แต่เพียงในอุตสาหกรรมนั้น โดยเฉพาะเท่านั้น หรือแม้จะใช้ได้ในอุตสาหกรรมอื่น แต่ต้นทุนแห่งการถอดถอนเคลื่อนย้ายสินทรัพย์เหล่านั้นสูงมาก จนไม่คุ้มกับการถอดถอนเคลื่อนย้ายไปสู่อุตสาหกรรมอื่น

2.2.4.3 เป็นอุตสาหกรรมซึ่งมีต้นทุนที่ ต้องเกิดอย่างแน่นอน แม้ว่าบริษัทจะยุติ หรือยุบเลิกกิจการไป อาทิ มีข้อผูกพันการให้บริการอะไหล่ ชิ้นส่วน หรือการซ่อมแซมซึ่งผูกพันโดยสัญญา

2.2.4.4 อุตสาหกรรมที่ผู้บริหาร หรือผู้เป็นเจ้าของมีความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจสูง ตัวอย่างเช่น เป็นธุรกิจซึ่งผู้บริหารได้สร้างมากับมือจนประสบความสำเร็จ และเป็นความภูมิใจหรือตัวแทนแห่งความสำเร็จของผู้บริหารในกิจการนั้น ฉะนั้นความผูกพันเสมือนหนึ่งชีวิตจิตใจอาจเกิดขึ้นได้ การเลิกกิจการ แม้ว่าจะไม่มีผลต่อความอยู่รอดของบริษัท แต่จะมีอิทธิพลทางด้านจิตใจสูง

	สูง	ต่ำ	
ขวากหนามที่สกัดกั้นการรุกกล้าเข้ามาในอุตสาหกรรม	2) สูงทั้งผลตอบแทนจากการลงทุนและความเสี่ยงภัยจากสงครามการแข่งขัน	1) ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงและความเสี่ยงจากสงครามการแข่งขันต่ำ	สูง
	3) ผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำแต่ความเสี่ยงภัยจากสงครามสูง	4) ต่ำทั้งผลตอบแทนจากการลงทุนและความเสี่ยงภัยจากสงครามการแข่งขัน	ต่ำ

ขวากหนามที่สกัดกั้นการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรม

แผนภาพที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุนและความเสี่ยงภัย

ปัจจัยดังกล่าว เป็นอุปสรรคที่ชัดเจนว่ามีกิจกรรม สามารถถอนออกจากอุตสาหกรรมได้ง่าย การแข่งขันแม้จะมีมากเพียงใด ผู้อ่อนแอกว่าก็จะคงต่อสู้เพื่อการดำรงอยู่ของกิจการ การแข่งขันโดยปกติในอุตสาหกรรม กลายเป็นสงครามธุรกิจไปในที่สุด ซึ่งส่งผลให้ศักยภาพแห่งการทำกำไร อุตสาหกรรมโดยส่วนรวมลดลงไป หากเรานำเอาอุปสรรคที่สกัดกั้นการรุกกล้าเข้ามาในอุตสาหกรรม (entry barrier) และอุปสรรคที่สกัดกั้นการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรม (exit barrier) มาพิจารณา ร่วมกัน ปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้อาจให้แนวความคิดบางประการแก่เราได้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ดังแสดงในตารางในแผนภาพที่ 3

เราจะเห็นได้จากตารางในแผนภาพที่ 3 อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพแห่งการทำกำไรสูง นั้นจะ ได้แก่ อุตสาหกรรมที่มีขวากหนามที่สกัดกั้นการรุกกล้าเข้ามาในอุตสาหกรรมสูง และมีอุปสรรคที่สกัดกั้นการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมต่ำ (ช่องที่ 1) ในกรณีนี้อุปสรรคของผู้บุกรุกจากภายนอก อุตสาหกรรมจะต่ำ เพราะผจญกับขวากหนามที่สกัดกั้นทางเข้า ในขณะที่เดียวกันแม้จะมีการแข่งขันใน อุตสาหกรรมแต่ก็ไม่ถึงกับเกิดสงครามธุรกิจขึ้น เพราะผู้อ่อนแอกว่า สามารถที่จะถอนตัวออกจาก อุตสาหกรรมได้โดยง่าย แต่ถ้าหากอุปสรรคที่สกัดกั้นการรุกกล้าเข้ามาในอุตสาหกรรม และอุปสรรคที่ สกัดกั้นการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมสูงทั้งคู่ (ช่องที่ 2) แม้ศักยภาพแห่งการทำกำไรสูง เพราะผู้ลงทุน หน้าใหม่เข้ามาได้ยาก แต่ความเสี่ยงที่การแข่งขันฟาดฟันกันอย่างรุนแรงมีอยู่สูง เพราะการถอนตัวออก จากอุตสาหกรรมทำได้ยาก

ส่วนกรณีที่อุปสรรคที่สกัดกั้นการรุกกล้าเข้ามาในอุตสาหกรรมต่ำ แต่อุปสรรคที่สกัดกั้น การถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมสูงนั้น (ช่องที่ 3) เป็นอุตสาหกรรมที่พึงจะหลีกเลี่ยงเสีย เพราะไม่ เพียงแต่นักลงทุนหน้าใหม่จะเข้ามาได้ง่าย เพราะปราศจากอุปสรรคขวากหนามที่จะสกัดกั้นการรุกกล้าของ นักลงทุนหน้าใหม่จากภายนอกอุตสาหกรรม และการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรม ก็ทำได้ยากอีกด้วย ฉะนั้นการแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นไป เมื่อกาลเวลานั้นนานไป ศักยภาพแห่งการทำกำไรจะ ลดลงทุกที

สำหรับในกรณีสุดท้าย (ช่องที่ 4) การแข่งขันจะเป็นไปโดยปกติสามัญ เพราะมีลักษณะ ที่คล้ายกับตลาดแข่งขันโดยเสรี นักลงทุนหน้าใหม่จะเข้ามาลงทุนตราบใดที่ผลกำไรในอุตสาหกรรมยังมี อยู่ และการถอนตัวออก ทำได้ง่ายถ้าหากการแข่งขันมีสูงมากจนเกินไป จนทำให้ผลกำไรในอุตสาหกรรม ไม่จูงใจต่อการคงธุรกิจไว้ในอุตสาหกรรม

### 2.3 การวิเคราะห์ผู้ซื้อ

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ (2545) ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์ส่วนประกอบของ อุตสาหกรรมในส่วนของผู้ซื้อไว้ว่า โดยทั่วไปบริษัทในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ มักขายผลิตภัณฑ์แก่ผู้ซื้อ หลายราย หากนับกลุ่มผู้ซื้อทั้งหลายเข้าด้วยกันแล้ว ก็พบว่าอำนาจในการต่อรองของกลุ่มเป็นแรงผลักดัน

ทางการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัทที่แข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น

แต่เมื่อพิจารณาโครงสร้างของกลุ่มผู้ซื้อ พบว่าผู้ซื้ออาจแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน อาทิ ความแตกต่าง ในการใช้ประโยชน์จากสินค้า หรือในปริมาณของสินค้าที่ซื้อ นอกจากนี้ ผู้ซื้อยังมีความต้องการบริการต่างๆ จากผู้ขายในระดับที่แตกต่างกัน ตัวผู้ซื้อเองก็อาจแตกต่างกันในด้านรายได้ หรือ ความรอบรู้เกี่ยวกับคุณภาพ และประสิทธิภาพของสินค้า ความแตกต่างระหว่างผู้ซื้อนี้ ทำให้กลุ่มผู้ซื้อต่างๆ มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขายสินค้าไม่เท่าเทียมกัน นอกจากนี้ผู้ซื้อมีความแตกต่างในความต้องการเกี่ยวกับ การจัดซื้อ (purchasing needs) แล้ว ผู้ซื้อยังอาจอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตของธุรกิจที่ต่างกัน ระดับการขยายตัวของธุรกิจของผู้ซื้อ ย่อมมีผลต่อประมาณการซื้อสินค้าโดยตรง หากพิจารณาจากด้านผู้ขาย ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เนื่องจากการให้บริการผู้ซื้อ ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะการซื้อสินค้าของผู้ซื้อรายต่างๆ เนื่องจากกลุ่มผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองไม่เท่ากัน การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target buyers) จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการวางกลยุทธ์ของบริษัท หลักการคือ พยายามขายให้แก่ กลุ่มผู้ซื้อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทมากที่สุด การเลือกกลุ่มผู้ซื้อที่เหมาะสมย่อมส่งผลดีต่อ การเติบโตของบริษัท และยังสามารถลดทอนการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้ออีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในอุตสาหกรรมซึ่งถึงจุดอิ่มตัวแล้ว (matured industry) การแข่งขันย่อมมีความเข้มข้นสูงมาก และก็อาจมีคู่แข่งใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ง่าย การคัดเลือกกลุ่มผู้ซื้ออย่างรอบคอบ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของบริษัท

### 2.3.1 การประเมินคุณภาพของผู้ซื้อ

1. ความต้องการของผู้ซื้อในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการซื้อสินค้า และความสามารถของผู้ขายที่จะตอบสนอง

2. ศักยภาพในการเติบโตของผู้ซื้อ

3. ฐานะหรือตำแหน่งของผู้ซื้อในตลาด

- อำนาจการต่อรองแฝง
- ความต้องการที่จะใช้อำนาจต่อรองเพื่อให้ได้ราคาต่ำ

4. ค่าใช้จ่ายในการบริการผู้ซื้อ

เนื่องจากกลุ่มผู้ซื้อมีความจำเป็น และความต้องการในการซื้อที่แตกต่างกันไป ผู้ขายสามารถเพิ่มพูนความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ได้ในทางหนึ่ง โดยมุ่งขายให้แก่ กลุ่มผู้ซื้อที่ผู้ขายมีขีดความสามารถที่ จะสนองความต้องการของผู้ซื้อได้ดีที่สุด นอกจากนี้ ผู้ขายควรพยายามเสาะหาผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการเติบโตของธุรกิจสูง เพราะผู้ซื้อดังกล่าวจะมีความต้องการซื้อสินค้า และใช้บริการเพิ่มขึ้นตามอัตราการเติบโตของตนเอง เกณฑ์ที่สามในการวิเคราะห์กลุ่มผู้ซื้อ คืออำนาจต่อรอง

แผนของผู้ซื้อ และความต้องการที่จะใช้อำนาจนั้นในการต่อรองราคากับผู้ขาย อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อาจสืบเนื่องมาจาก การที่ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อสินค้าจากผู้ขายหลายๆ ราย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองแฝงอยู่ก็อาจไม่นำออกใช้เสมอไป บางรายถึงจะซื้อในปริมาณที่สูงก็ไม่สนใจต่อราคาที่อาจเปลี่ยนแปลงมากนัก เพราะต้องการได้สินค้าคุณภาพดี หรือมีลักษณะพิเศษตรงตามความต้องการของตน ในบางกรณีการพัฒนาของอุตสาหกรรมหนึ่งๆ อาจทำให้ผู้ซื้อซึ่งไม่เคยสนใจราคามากนัก หันมาสนใจใช้อำนาจต่อรองให้ได้ราคาต่ำ เนื่องจากอุตสาหกรรมถึงจุดอิ่มตัว และเริ่มมีสินค้าทดแทน (substitute products) เข้ามาแข่งขันด้วย ดังนั้นผู้ซื้อจึงพยายามลดต้นทุนโดยมาบีบผู้ขายสินค้าให้แก่คนอื่นต่อหนึ่ง สำหรับเกณฑ์ที่สี่ในการวัดคุณภาพของลูกค้านี้ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ผู้ซื้อ สำหรับผู้ซื้อรายหนึ่งๆ แม้ว่าผู้ซื้อนั้นอาจถูกจัดอยู่ในจำพวกผู้ซื้อที่ดีโดยเกณฑ์อื่นๆ แต่หากค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ผู้ซื้อสูงมาก ก็อาจเป็นการไม่คุ้มค่าสำหรับผู้ขายที่จะขายให้แก่ผู้ซื้อรายนั้นก็ได้

ดังนั้น เมื่อทำการวิเคราะห์ผู้ซื้อโดยใช้เกณฑ์ทั้งสี่ จึงเป็นไปได้ว่าผู้ซื้อรายหนึ่งๆ ไม่ผ่านเกณฑ์ทั้งสี่โดยครบถ้วน บางรายมีศักยภาพของการขยายตัวทางธุรกิจสูง แต่ก็มีอำนาจต่อรองสูง หรือผู้ที่มีอำนาจต่อรองต่ำ กลับมีความต้องการที่จะใช้อำนาจนั้นสูง และทำให้ค่าใช้จ่ายในการบริการสูงเกินไป ฉะนั้นการเลือกกลุ่มผู้ซื้อเป้าหมาย จึงขึ้นอยู่กับ การชั่งข้อดีข้อเสียของผู้ซื้อตามเกณฑ์ทั้งสี่ โดยคำนึงถึงขีดความสามารถของบริษัทในการตอบสนองลูกค้าควบคู่กันไป

### 2.3.2 ศักยภาพในการเติบโตของผู้ซื้อ

ในกรณีที่ผู้ซื้อซื้อสินค้าจากเราเพื่อไปทำการผลิตอีกต่อหนึ่ง เพื่อขายในอุตสาหกรรมที่เขาอยู่ ศักยภาพในการเติบโตของผู้ซื้อประเภทนี้จะขึ้นอยู่กับ

1. อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมซึ่งผู้ซื้อ ขายผลิตภัณฑ์ของตน
2. อัตราการเติบโตของส่วนของตลาด ซึ่งนับเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ซื้อ
3. การเปลี่ยนแปลงของส่วนแบ่งตลาด ที่เป็นของบริษัทในส่วนของตลาดต่างๆ ที่ผู้ซื้อดำเนินธุรกิจอยู่ อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัย อาทิ สินค้าทดแทนหรืออัตราการเติบโตของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อ เป็นต้น

ส่วนของตลาดมักมีอัตราการขยายตัวที่ไม่เท่ากัน ดังนั้นศักยภาพในการเติบโตของผู้ซื้อ จึงขึ้นอยู่กับว่า ตลาดส่วนใดที่ผู้ซื้อยึดเป็นเป้าหมายปัจจุบันในการขายผลิตภัณฑ์ และส่วนใดที่เป็นเป้าหมายในอนาคต การวิเคราะห์ศักยภาพในการเติบโตของตลาดส่วนหนึ่งมีแนวทางเช่นเดียวกับการวิเคราะห์การเติบโตของอุตสาหกรรม เพียงแต่มีชายแห่งการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันเท่านั้น

ส่วนแบ่งตลาดของผู้ซื้อนับเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งเช่นกัน ส่วนแบ่งตลาดในปัจจุบันของผู้ซื้อ และความเปลี่ยนแปลงของส่วนแบ่งนั้น ในอนาคตย่อมขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันระหว่างผู้ซื้อ กับคู่แข่งของผู้ซื้อนั่นเอง ซึ่งหากจะวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาดก็จำเป็นต้องวิเคราะห์คู่แข่ง

ทั้งหมด รวมทั้งโครงสร้างของอุตสาหกรรมนั้น เพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจน หากผู้ซื้อมิใช่บริษัทผู้ผลิตสินค้า อุตสาหกรรม แต่ทว่าเป็นผู้ซื้อรายย่อยๆ (household buyer) เช่น แม่บ้านของครอบครัว ศักยภาพในการเติบโตของผู้ซื้อจะขึ้นกับปัจจัยต่อไปนี้

1. ปัจจัยทางด้านลักษณะของประชากร ซึ่งให้เห็นขนาดของผู้บริโภคกลุ่มหนึ่ง ๆ ของตลาดในอนาคต เช่น จำนวนผู้บริโภคที่มีการศึกษาค้นคว้าจะเพิ่มขึ้น นอกจากนี้รายได้การสมรส หรืออายุ ก็เป็นสิ่งที่อาจนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ได้เช่นกัน
2. ปริมาณผลิตภัณฑ์ที่ซื้อหรือบริการที่ลูกค้าต้องการ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น สินค้าทดแทน ความต้องการพื้นฐาน (underlined needs) ของผู้บริโภคเอง เป็นต้น ปริมาณการซื้อ และบริการที่ใช้เป็นอีก ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของกลุ่มผู้บริโภคส่วนต่าง ๆ ในตลาด

### 2.3.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

โดยทั่วไปผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองต่ำคือ ผู้ซื้อที่ดีสำหรับผู้ขาย ดังนั้นเราจึงสนใจในเกณฑ์สำหรับการเลือกผู้ซื้อลักษณะ ดังกล่าวเป็นหลักเกณฑ์เหล่านี้ ได้แก่

1. ผู้ซื้อจำพวกที่มักจะซื้อในปริมาณต่ำ เมื่อเทียบจากยอดขายทั้งหมดของผู้ขายโดยปกติ แล้วปริมาณสินค้าที่ซื้อเป็นบ่อเกิดของอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ดังนั้นผู้ซื้อในปริมาณต่ำจึงมักไม่มีอำนาจต่อรองมากนัก
2. ผู้ซื้อไม่มีผู้ขายให้เลือกมาก สำหรับสินค้าที่ต้องการ หากสินค้ามีลักษณะพิเศษ เฉพาะตัว เช่น เครื่องจักรที่มีความเที่ยงตรงสูง ซึ่งผู้ผลิตมีน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ซื้อจะมีจำกัด
3. ผู้ซื้อมีค่าใช้จ่ายสูงในการเลือกซื้อหรือต่อรองราคา โดยทั่วไปผู้ซื้อที่มีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สูงในการติดต่อผู้ขายหลายๆ รายมักมีอำนาจการต่อรองต่ำ ผู้ซื้อดังกล่าวจึงต้องอาศัยผู้ขายรายใดรายหนึ่งเป็นประจำ เพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่าย หรืออาจเป็นเพราะการยากที่จะหาผู้ขายรายใหม่ ตัวอย่างเช่น ผู้ซื้อที่อยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกล และมีอุปสรรคในการเดินทางและขนส่งสินค้า
4. ผู้ซื้อไม่อยู่ในฐานะที่จะขยายกิจการ เพื่อทำการผลิตสินค้าที่ตนเคยต้องซื้อด้วยตนเอง (backward integration) ผู้ซื้อที่มีความสามารถแตกต่างในการที่จะริเริ่มผลิตสินค้าที่ตนต้องการด้วยตนเอง ผู้ซื้อรายใหญ่ๆ เท่านั้นจึงอาจอยู่ในฐานะดังกล่าว ความสามารถที่จะผลิตสินค้าตนเองเป็นแหล่งกำเนิดของอำนาจต่อรองที่มีพลังมากที่สุดอันหนึ่งของผู้ซื้อ
5. ผู้ซื้อที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายมากหากเปลี่ยนผู้ขาย ผู้ซื้อบางรายใช้สินค้าของผู้ขายซึ่งมีลักษณะพิเศษเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของสินค้าที่ตนเองผลิต ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงการซื้อส่วนประกอบนั้น ไปสู่ผู้ขายรายอื่นๆ อาจทำให้ไม่ได้สินค้าที่มีคุณสมบัติเหมือนเดิม ซึ่งจะกระทบกระเทือนถึงกระบวนการผลิตสินค้าของผู้ซื้อเองจนไม่คุ้มกับการเปลี่ยนแปลงซื้อสินค้าก็ได้ ค่าใช้จ่ายหรือผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขาย ได้แก่



- ค่าใช้จ่ายในการตัดแปลงสินค้าของตนเองให้เข้ากับส่วนประกอบจากผู้ขาย
- ค่าใช้จ่ายในการทดสอบส่วนประกอบใหม่เพื่อให้แน่ใจว่าเหมาะกับสินค้าที่
- ผลกระทบทางจิตใจ (psychic cost) อันสืบเนื่องจากการตัดสัมพันธ์กับผู้ขาย

รายใหม่

ผู้ซื้อผลิต

รายเก่า

### 2.3.4 ระดับความไวของปฏิกิริยาของผู้ซื้อต่อราคาสินค้าที่เปลี่ยนแปลง

ผู้ซื้อมักมีความต้องการที่ไม่เท่าเทียมกัน ที่จะต่อรองราคากับผู้ขาย ผู้ซื้อที่ไม่มีปฏิกิริยาสูงต่อราคาที่สูงขึ้นย่อมนับเป็นผู้ซื้อที่ดีในสายตาของผู้ขาย เช่น ผู้ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าเป็นใหญ่ กลุ่มผู้ซื้อเหล่านี้อาจประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าซึ่งจะนำมาใช้ในกระบวนการผลิตเป็นเพียงส่วนน้อยของต้นทุน การผลิตสินค้าของผู้ซื้อเองหรืองบประมาณในการจัดซื้อสินค้าของผู้ซื้อทั้งหมดสำหรับสินค้าที่มีมูลค่าไม่มากนัก การเสาะหาผู้ขายที่จะให้ราคาต่ำอาจไม่คุ้มแต่ควรสังเกตว่าสิ่งสำคัญจริงๆ มิใช่ราคาสินค้าต่อหน่วย แต่เป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการซื้อตามจำนวนที่ต้องการต่อระยะเวลาหนึ่งๆ ราคาสินค้าอาจจะต่ำ แต่หากจำนวนครั้งที่ซื้อมีจำนวนมากก็จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงก็ได้

2. ผลเสียที่เกิดกับผู้ซื้อ หากสินค้ามีคุณภาพไม่ดีหรือลักษณะไม่ตรงตามความต้องการจะมีสูง ถ้าหากผู้ซื้อให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้ามา ก็จะไม่มีปฏิกิริยารุนแรงต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าที่ได้พิสูจน์ตนเองแล้ว ว่ามีคุณภาพตรงตามที่คุณต้องการ

3. คุณภาพของสินค้าหรือบริการทำให้ผู้ซื้อประหยัดเงิน ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน ถ้าสินค้ามีคุณภาพสูงซึ่งประหยัดทั้งเวลาและเงิน ผู้ซื้อก็จะไม่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงของราคามากนัก นอกจากคุณภาพของสินค้าแล้ว บริการที่ดี เช่น การส่งสินค้าที่ตรงเวลา และการซ่อมและส่งบำรุงที่ทันใจก็เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้แก่ผู้ซื้อในการดำเนินธุรกิจ และทำให้ผู้ซื้อยอมรับราคาที่อาจเปลี่ยนแปลงได้

4. ผู้ซื้อมีนโยบายที่เน้นคุณภาพของสินค้าที่ตนผลิต ผู้ซื้อซึ่งผลิตและขายสินค้าคุณภาพสูงจะมีความระมัดระวังมากในการเลือกซื้อส่วนประกอบ หรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงด้วย ทั้งนี้ผู้ซื้อที่มีความเชื่อว่าส่วนประกอบที่มีคุณภาพสูงเท่านั้น จึงเหมาะสมที่จะใช้ในการผลิตสินค้าของตน และหากส่วนประกอบนั้นมาจากผู้ขายซึ่งมีชื่อเสียงดี เป็นการโฆษณาและเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับสินค้าที่ผลิตโดยผู้ซื้ออีกด้วย ในกรณีนี้ผู้ซื้อจะให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าที่ตนซื้อมากกว่าราคา



5. ผู้ซื้อที่มีความจำเป็นต้องใช้ผลิตภัณฑ์ที่ถูกออกแบบ และผลิตเป็นพิเศษสำหรับ ผู้ซื้อ โดยเฉพาะ แม้ว่าสินค้าจำพวกนี้จะมีราคาสูงกว่าปกติ ผู้ซื้อก็มักยินยอมสุ้ราคาเพื่อให้ได้สิ่งที่ตน ต้องการ ผู้ซื้อจึงตกอยู่ในฐานะที่ต้องพึ่งผู้ขายรายใดรายหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งอยู่ประจำ และอาจยินดีให้ ราคาอย่างงดงามเป็นการเอาใจผู้ขาย เพื่อประกันว่าตนเองสามารถซื้อหาสินค้าดังกล่าวได้โดยไม่ขาด แคลน อย่างไรก็ตาม ผู้ซื้อบางรายที่มีอำนาจการต่อรองแ่งมาก และต้องการสินค้าพิเศษก็อาจไม่เต็มใจจ่าย ราคาสูงได้ การขายหรือให้บริการแก่ผู้ซื้อประเภทนี้ไม่เป็นผลดีแก่ผู้ขาย เพราะราคาค้นทุนในการผลิต สินค้าพิเศษจะสูงในขณะที่ถ้าอะไรจะต่ำกว่าปกติเพราะอาจถูกต่อรองราคา

6. ผู้ซื้อที่ธุรกิจมีกำไรดีมักไม่สนใจต่อรองราคามากนัก ผู้ซื้อที่มีผลกำไรสูงมัก ยินยอมให้ราคาดี หากการซื้อสินค้านั้นไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงต่อผู้ซื้อ ผู้ซื้อจำพวกนี้อาจมีลักษณะใด ลักษณะหนึ่งที่กล่าวมาข้างต้นหรือเมื่อตนเองได้ผลกำไรที่ดีพอสมควรด้วย แน่แน่นอนที่สุดอาจเป็นไปได้ว่า ผู้ซื้อทำกำไรได้ดีก็เพราะเป็นนักต่อรองที่เก่ง ทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำ แต่ในทางปฏิบัติผู้ซื้อที่ได้กำไรสูงจาก ธุรกิจมักไม่ให้ความสำคัญระดับสูงแก่การต่อรองราคาเท่ากับการรักษาคุณภาพของสินค้าหรือการรักษา กลุ่มลูกค้าของตน

7. ผู้ซื้อที่ขาดข้อมูล และความรู้เกี่ยวกับตลาดและสินค้าที่ตนต้องการ ผู้ซื้อที่ขาด ข้อมูลเกี่ยวกับราคา อุปสงค์ และคุณสมบัติของสินค้าแต่ละยี่ห้อ มักมีปฏิกิริยาไม่รุนแรงต่อการ เปลี่ยนแปลงของราคาสินค้า เมื่อเทียบกับผู้ที่มีความรู้และข้อมูลพร้อม ผู้ซื้อที่มีความรู้ดีเกี่ยวกับสินค้า และตลาด จะเป็นนักต่อรองราคาที่มีความสามารถ ผู้ซื้อเหล่านี้อาจได้แก่ ผู้ซื้อสินค้าโภคภัณฑ์ (commodity) ซึ่งมักมีข้อมูลเกี่ยวกับตลาดอย่างพร้อมเพรียง ในทางตรงกันข้าม ผู้ซื้อที่ไม่มีข้อมูล จะไม่ ใคร่แน่ใจว่า จะต่อรองราคาในระดับใดจึงเหมาะสม แต่หากนับว่าเป็นผู้ซื้อที่ดีแล้ว ผู้ซื้อนั้นต้องไม่ขาด ข้อมูลถึงขนาดไม่สามารถแยกความแตกต่าง ระหว่างสินค้าของผู้ขายแต่ละรายได้เลย

8. ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจเลือกซื้อสินค้ามีแรงจูงใจ (motivation) ที่แตกต่างกันใน แต่ละบริษัทจะมีผู้ได้รับมอบหมาย ให้เลือกซื้อสินค้าสำหรับบริษัท เนื่องจากผู้มีหน้าที่ตัดสินใจมี แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่นี้ไม่เหมือนกันก็ย่อมมีปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาที่แตกต่างกัน ด้วย พนักงานจัดซื้อ อาจมีโบนัสเป็นแรงจูงใจให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า ซึ่งก็จะทำให้ พนักงานนั้นเป็นนักต่อรองราคา แต่ในกรณีที่ผู้จัดการ โรงงานเป็นผู้ตัดสินใจ เขาก็อาจมีแรงจูงใจที่ แตกต่างไป เช่น เน้นประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตระยะยาว ดังนั้นจึงยอมให้ราคาดีกับสินค้าที่คิดว่า จะเป็นประโยชน์แก่กระบวนการผลิตก็ได้ โดยทั่วไปแล้วหากแรงจูงใจของผู้ตัดสินใจไม่ผลักดันให้ผู้ซื้อ พยายามลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุดแล้วบุคคลนั้นมักมีปฏิกิริยาไม่รุนแรงต่อการเปลี่ยนแปลงของราคา

ข้อสังเกตหนึ่งซึ่งอาจประมวลได้จากลักษณะต่างๆ ข้างต้นของผู้ซื้อก็คือ ไม่จำเป็นเสมอไปว่าผู้ซื้อรายใหญ่ ต้องมีปฏิกิริยาสูงต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาเสมอไป

### 2.3.5 ค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการบริการผู้ซื้อ

ค่าใช้จ่ายในการบริการผู้ซื้อรายต่างๆ จะแตกต่างกันขึ้นกับปัจจัยดังต่อไปนี้

- ปริมาณสินค้าที่ซื้อ
- การขายโดยตรงหรือขายผ่านผู้แทนจำหน่าย
- ค่าขนส่ง
- ค่าใช้จ่ายในการติดต่อขายสินค้า
- การดัดแปลงสินค้าตามความต้องการของผู้ซื้อ
- ความสม่ำเสมอของการสั่งซื้อสินค้าโดยลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการวางแผนของผู้ขาย

เช่น การส่งบำรุง บ่อยครั้งที่ผู้ขายจะไม่สามารถแยกแยะ ค่าใช้จ่ายในการบริการผู้ซื้อแต่ละรายได้อย่างชัดเจน ดังนั้นหากต้องการประเมินค่าใช้จ่ายในการบริการผู้ซื้อแต่ละราย บริษัทจำเป็นต้องทำการศึกษาโดยละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ซื้อรายนั้นๆ อย่างพอเพียง

### 2.4 การวิเคราะห์การคุกคามจากสินค้าทดแทน

สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ และคณะ (2545) ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์การคุกคามจากสินค้าทดแทนไว้ดังนี้ คือ โดยลักษณะของวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมแล้ว ในขณะที่อุตสาหกรรมใหม่ได้เกิดขึ้นมา และผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมนั้นมีศักยภาพที่ ไปใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต ในระยะแรกนั้นผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐาน และมีจุดบกพร่องอยู่มาก เพราะยังอยู่ในระยะแรกๆ แห่งการพัฒนาคุณภาพการใช้งาน ตลอดจนต้นทุนจะค่อนข้างสูง ตลาดที่จะรองรับผลิตภัณฑ์จึงอยู่ในวงจำกัด ฉะนั้นในระยะนี้ แม้ตัวผลิตภัณฑ์จะสามารถนำไปใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้ แต่ก็ยังไม่เป็นที่นิยมเพราะมีข้อจำกัด

อย่างไรก็ดี เมื่อผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาปรับปรุง และเมื่อตลาดที่รองรับขยายออกไปทีละน้อย คุณภาพแห่งการใช้งานจะดีขึ้น และต้นทุนการผลิตลดลงไป อันเป็นผลจากการค้นคว้าวิจัยและขนาดตลาดที่ขยายตัว เมื่อถึงจุดนี้ภัยคุกคามจากการใช้งานทดแทนได้ต่อผลิตภัณฑ์ที่จะถูกทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นจะมีอยู่สูงมาก และเมื่อนั้นความสามารถในการเผชิญหน้าโดยตรงทั้งทางด้านคุณภาพและราคาจะเป็นไปอย่างรุนแรง ซึ่งโดยมากแล้วอุตสาหกรรมที่จะเข้าทดแทน ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากนั้นจะได้เปรียบ เพราะเป็นสิ่งใหม่ที่มีความก้าวหน้ากว่าทั้งทางด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ฉะนั้นภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพแห่งการทำการกำไรของผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถทดแทนได้ด้วยผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอื่นจะมีอยู่สูงมาก ในเมื่อสินค้าทดแทนมีบทบาทสำคัญต่อการแข่งขัน และการทำการกำไรในอุตสาหกรรมที่ถูกทดแทนได้ หน้าที่สำคัญของนักธุรกิจในการวิเคราะห์พลังผลักดันการแข่งขันในอุตสาหกรรมคือ จะต้องพยายามศึกษาว่ามีสินค้าใดบ้าง และจากอุตสาหกรรมใดที่มีความสามารถจะใช้ทดแทนสินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรม และเมื่อกำหนดทดแทนกันได้แล้ว ระดับแห่งการทดแทนนั้นมี

มากนัก้อยเพียงใด ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านต่อผลิตภัณฑ์ และต้นทุนมีอยู่น้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อเตรียมหาหนทางที่จะเผชิญหน้ากับภัยคุกคามดังกล่าวไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่นักธุรกิจมีความสนใจที่จะเข้าไปลงทุนในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งที่สนใจ ก็ควรที่จะศึกษาและวิเคราะห์ให้ถ่องแท้เสียก่อนว่า อุตสาหกรรมที่จะเข้าไปลงทุนนั้นมีอันตรายจากสินค้าที่อาจใช้ทดแทนทั้งในปัจจุบัน และอนาคตมากนัก้อยเพียงใด แน่แน่นอนที่สุดการศึกษาติดตามนั้นเป็นงานใหญ่และต้องใช้เวลา แต่ผลตอบแทนในทางปฏิบัติคุ้มค่า หากมีเช่นนั้นแล้วการละเลยหรือมองข้ามพลังผลักดันการแข่งขันจากสินค้าทดแทนนี้อาจนำบริษัทไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด การลงทุนในอุตสาหกรรมที่อาจถึง จุดอวสานได้โดยง่ายอันเป็น ผลจากภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในอนาคต

#### 2.4.1 ลักษณะสินค้าทดแทนที่ต้องให้ความสนใจ

1. สินค้าทดแทนที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมอื่นแต่สามารถใช้ทดแทนสินค้าในอุตสาหกรรมที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่ ได้ก้าวพ้นไปจาก ระยะแรกเริ่มแห่งการค้นคว้า (ต้นทุนสูงคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน) และเริ่มก้าวเข้าสู่ช่วงแห่งการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและการใช้งาน กระบวนการผลิต ตลอดจนการลดต้นทุน ซึ่งเพิ่มศักยภาพแห่งการแข่งขัน

2. ตลาดของสินค้าทดแทนนั้น กำลังอยู่ในช่วงขยายตัว และต้นทุนการผลิตของสินค้าทดแทนนั้นกำลังลดลงอย่างรวดเร็ว เป็นการช่วยให้สินค้าทดแทน ซึ่งแม้ว่าแต่เดิมนั้นจะมีเทคโนโลยีการใช้งานที่เหนือกว่าแต่ถูกจำกัดความสามารถในการแข่งขันด้วยราคา สามารถยกระดับฐานะความสามารถแห่งการแข่งขันได้สูงขึ้น โดยเฉพาะความเสียเปรียบด้านราคา

#### 2.4.2 การเตรียมรับสถานการณ์

เมื่อนักธุรกิจได้ค้นพบถึงประเภทของสินค้าทดแทนที่มีคุณสมบัติข้างต้น ก็ต้องรีบเร่งหาหนทางแก้ไขเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ก่อนที่สินค้าทดแทนนั้น จะมาตีตลาดสินค้าที่ตนผลิตได้อย่างสมบูรณ์ ลักษณะของการเตรียมรับสถานการณ์อาจมีอยู่หลายวิธี แต่ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปนั้นได้แก่

1. จะต้องเร่งปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตน ให้มีความดีเด่นพอที่จะแข่งขันกับจุดแข็งของผลิตภัณฑ์ทดแทนได้ในตลาด ในบางกรณีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ต้องกระทำควบคู่ไปกับการปรับปรุงด้านราคา เพื่อให้คุณค่าของผลิตภัณฑ์ของตนเมื่อเปรียบเทียบกับราคา (relative value/price) สามารถแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้

2. จะต้องพยายามสร้างความผูกพันกับลูกค้าให้เกิดความรู้สึกว่า การที่เขาจะหันไปใช้สินค้าทดแทนนั้น เขาจะต้องสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไป ซึ่งอาจถือเป็นต้นทุนที่เขาต้องประสบ อาทิ การที่บริษัทจะให้ความพยายามในการเน้นการให้บริการประเภทต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าที่สินค้าทดแทนไม่มีให้การสนับสนุนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่จะต้องใช้ควบคู่กับผลิตภัณฑ์ซึ่งเผชิญภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

ทั้งนี้เพื่อสร้างเงื่อนไขให้เกิดขึ้นในลักษณะที่ว่า ถ้าหากลูกค้าหันไปใช้สินค้าทดแทนแล้วก็ไม่อาจนำไปใช้ประกอบกับสินค้าที่ต้องใช้ควบคู่กับผลิตภัณฑ์เดิมได้ เป็นต้น

3. โดยปกติแล้วจุดแข็งของสินค้าทดแทนที่ได้รับการพัฒนาแล้วอยู่ที่ราคาหรือคุณค่าแห่งการใช้บางประการที่สินค้าซึ่งถูกแทนไม่มี ฉะนั้นบริษัทที่เผชิญภัยคุกคาม จากสินค้าทดแทนจะต้องพยายาม หันเหการแข่งขันไปในทิศทางที่หลีกเลี่ยง กับจุดแข็งของสินค้าทดแทน ซึ่งอาจหันไปสู่การแข่งขันทางด้านอื่นๆ อาทิ ระยะเวลาแห่งการประกันคุณภาพ การแข่งขันด้านบริการ ตลอดจนการแข่งขันในด้านรูปลักษณะภายนอกของสินค้า เป็นต้น

4. การใช้เครื่องมือทางการตลาด อาทิ การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย เพื่อดึงดูดลูกค้าของตน และเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อयीหื้อของตน ในบางกรณีการรวมกำลังกันระหว่างผู้ผลิตในอุตสาหกรรม อาจให้ประสิทธิผลที่เหนือกว่าการทุ่มเทต่อสู้ด้านกำลังของผู้ผลิตรายหนึ่งรายใด เราทราบอยู่แล้วว่ากลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการดึงดูดลูกค้านั้นคือ การเข้าครอบครองจิตใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ ฉะนั้นในการที่สินค้าซึ่งสามารถทดแทนได้เริ่มรุกเข้ามาในตลาด วิธีการต่อต้านก็คือ จะทำอะไรจึงจะสกัดมิให้สินค้าทดแทนนั้นสามารถเข้าไปครอบครองจิตใจและความเชื่อมั่นของลูกค้าของเราได้

ฉะนั้น การรวมกำลังระหว่างผู้ผลิตภายในอุตสาหกรรม นับเป็นการรวมกระแสการต่อต้านให้มีพลังที่แข็งแกร่งเพียงพอ ที่จะป้องกันมิให้ลูกค้าได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารทดลองใช้ หรือเข้าไปผูกพันกับสินค้าทดแทนมากเกินไป การรวมกลุ่มรวมกำลังนั้นอาจกระทำได้ในแง่ของการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อมิให้การสื่อความระหว่างสินค้าที่ผลิตได้กับลูกค้าขาดตอนไป อันจะเป็นโอกาสให้สินค้าทดแทนแทรกเข้ามาได้ ในอีกด้านหนึ่งนั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ให้มั่นคงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังอาจเป็นการรวมกำลังในการวิจัยพัฒนา เพื่อปรับปรุงคุณภาพความสามารถในการใช้งาน ตลอดจนการลดต้นทุนการผลิตลง ไป เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น การรวมกำลังกันนั้นในบางครั้งอาจใช้ในกรณีที่ไม่เกี่ยวกับการทางการตลาด แต่อาจใช้ในแง่ของพลังกดดันทางการเมืองหรือกฎหมายเพื่อสกัดการพัฒนาของสินค้าทดแทนที่อาจมีขึ้นได้

5. ในกรณีที่กลุ่มผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเริ่มตระหนักดีว่า ศักยภาพแห่งการแข่งขันของสินค้าทดแทนนั้น ยากยิ่งที่ผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมที่ตนผลิตอยู่จะต่อสู้ได้ในอนาคต ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิทยาการที่ล้ำหน้าและความสามารถในการใช้งานที่เหนือกว่า ตลอดจนแนวโน้มต้นทุนการผลิตที่ลดลงอย่างรวดเร็ว การใช้กลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้นจะให้ผลก็แต่เพียงในระยะสั้นเท่านั้น ซึ่งในที่สุดก็จะพ่ายแพ้ต่อสินค้าทดแทน ไปด้วยความดี้อยกว่าทางด้านผลิตภัณฑ์ และต้นทุนในกรณีนี้ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมแทนที่จะละเลย ในวิทยาการแห่งการผลิตสินค้าทดแทน อาจหันหน้าเข้าหาวิทยาการนั้นเพื่อหาหนทางในการผลิตสินค้าทดแทนให้ได้อนาคต ซึ่งอาจดำเนินไปได้เป็นขั้นตอน อาทิ การเริ่มแบ่งทรัพยากร ส่วนหนึ่งของกิจการ เพื่อติดตามศึกษาค้นคว้าวิทยาการการผลิตสินค้าทดแทน ในขณะที่ยังคง



ผลิตสินค้าเดิมในอุตสาหกรรม เพื่อจำหน่ายในท้องตลาด ต่อเมื่อตลาดของสินค้าทดแทนเริ่มขยายตัว และระดับความสามารถในการพัฒนาสินค้าทดแทนของบริษัทมีมากพอ บริษัทก็จะสามารถก้าวเข้าไปสู่การผลิตสินค้าทดแทน ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น และค่อยๆ ละทิ้งการผลิตสินค้าเดิมที่ถูกทดแทนนั้นไปในที่สุด เมื่อความต้องการในตลาดลดลงไปจนถึงระดับที่ไม่น่าพอใจต่อการอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น วิธีการดังกล่าว เป็นการกระโดดเข้าสู่อุตสาหกรรม การผลิตสินค้าที่ทดแทนสินค้าที่ผลิตอยู่ต้องการพัฒนาจากภายในบริษัทอย่างเป็นขั้นตอนและอาศัยเวลา

6. การเข้าสู่อุตสาหกรรมสินค้าทดแทนด้วยการเข้าไปซื้อกิจการ วิธีการดังกล่าวนี้แทนที่จะเริ่มมีการพัฒนาวิทยาการ หรือกระบวนการผลิตด้วยตนเอง องค์กรธุรกิจอาจใช้วิธีการที่เร็วกว่าแต่ใช้ต้นทุนที่สูง ด้วยการเข้าไปครอบครองกิจการที่ผลิตสินค้าทดแทน เพื่อให้ได้มาซึ่งวิทยาการ ตลอดจนกระบวนการผลิตที่เพียบพร้อมอยู่แล้ว ซึ่งอาจกระทำได้อย่างเป็นขั้นตอน นับจากการเข้าไปซื้อกิจการเพื่อเข้าถึงวิทยาการ จนถึง ระดับการจัดจำหน่ายสินค้าทดแทน ตัวอย่างเช่น แต่เดิมบริษัทเป็นผู้ผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์ที่ทำด้วยไม้ เมื่อประสบกับภัยคุกคามจาก การผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์พลาสติก บริษัทดังกล่าวก็อาจเข้าไปซื้อกิจการ (แต่เพียงบางส่วนหรือเป็นเจ้าของทั้งหมด) ที่ผลิตพลาสติก และกระจายการผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ที่ทำด้วยไม้ซึ่งจะจัดจำหน่ายโดยช่องทางจัดจำหน่ายของบริษัท และที่ทำด้วยพลาสติกซึ่งจะจำหน่ายให้แก่ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติก เมื่อภาชนะบรรจุภัณฑ์จากพลาสติกเริ่มเป็นที่นิยม การผลิตของบริษัทก็อาจเริ่มเน้นไปที่บรรจุภัณฑ์จากพลาสติก และเริ่มทุ่มเทพยายาม เพื่อการค้นคว้าวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และการใช้งานในขณะเดียวกัน อาจก้าวเข้าไปซื้อกิจการที่ทำหน้าที่เป็น ช่องทางจัดจำหน่ายแก่อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติก เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ สำหรับเตรียมไว้รองรับตลาดของภาชนะบรรจุภัณฑ์พลาสติกที่ขยายตัว เป็นต้น

## 2.5 ปัจจัยกำหนดอำนาจต่อรองของผู้ผลิต

### 2.5.1 ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ

อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ เพื่อประเมินฐานะอำนาจการต่อรองภายในอุตสาหกรรมที่ตนทำการผลิตสินค้าอยู่ หรือในอุตสาหกรรมที่ตนสนใจจะเข้าไปลงทุนในอนาคต ควบคู่ไปกับการประเมินอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

1. จำนวนผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบที่ผลิตวัตถุดิบ หรือสินค้าสำเร็จรูป ในอุตสาหกรรมมีน้อย และทำการผลิตแก่ผู้ซื้อที่จะนำไปผลิตอีกต่อหนึ่งซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก

2. ตลาดสินค้าที่รองรับผลผลิตของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบมีมากกว่าหนึ่งอุตสาหกรรม ซึ่งผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบจะสามารถผลิต และเลือกจำหน่ายให้แก่อุตสาหกรรมใด ๆ ก็ได้ทำให้ผลประโยชน์มากที่สุดแก่คน

3. ไม่มีวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่จะมาทดแทนวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูปของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบในอุตสาหกรรม ก็ยังมีความได้เปรียบด้านต้นทุนและคุณภาพ หากเป็นเช่นนั้นแล้วผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูงมาก

4. ผลผลิตของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ มีความสำคัญมากในฐานะส่วนประกอบที่สำคัญในการผลิตสินค้าขั้นต่อไปภายในอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะนำไปในด้านคุณภาพการใช้งานหรือต้นทุนการผลิต

5. ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบภายในอุตสาหกรรมจะมีอำนาจต่อรองสูง ถ้าหากสามารถสร้างความแตกต่างในผลผลิตของตนให้เหนือกว่าโดยเด่นชัดจากผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นไปในด้านของราคา คุณภาพ หรือความสะดวกต่อการนำไปผลิตต่อไป

6. ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบภายในอุตสาหกรรมจะมีอำนาจต่อรองสูง ถ้าหากผู้ซื้อภายในอุตสาหกรรมที่จะซื้อเพื่อการผลิตต่อไป จะต้องเสียต้นทุนหรือพบกับความเสียหายมากขึ้น ถ้าหันไปซื้อจากผู้อื่น

7. ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูง ถ้าหากมีกำลังทรัพยากรมากพอ และมีความสามารถสูงพอที่จะก้าวเข้าไปครอบครองกิจการซึ่งทำการผลิตในขั้นตอนต่อไป อาทิ การผลิตสินค้าสำเร็จรูปเสียเอง เป็นต้น ทั้งนี้เพราะจะสามารถลดระดับความพึ่งพาดูดผู้ซื้อเดิม (เพื่อนำไปผลิตอีกทีหนึ่ง) โดยหันไปผลิตสินค้าสำเร็จรูปเสียเองเพื่อจัดจำหน่าย

ปัจจัยข้างต้นเหล่านี้เป็นเพียงบางปัจจัยที่จะชี้ให้เห็นระดับของอำนาจต่อรองของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบที่จะมีอยู่ในอุตสาหกรรม ซึ่งสมควรที่จะพัฒนาเพื่อประเมินกำลังของผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ ก่อนที่จะวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของตนหรือก่อนที่จะเข้าไปลงทุนในอุตสาหกรรมอื่น

### 3. แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

พอเตอร์ (Porter, 1985) ได้กล่าวถึง ความได้เปรียบ ในการแข่งขันขององค์กรไม่สามารถเข้าใจได้หากพิจารณาเป็นภาพรวม ดังนั้นการพิจารณาความได้เปรียบในการแข่งขันจึงมีความจำเป็นต้องแยกองค์ประกอบเป็นกิจกรรมย่อย โดยแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนใน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขัน

ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์แหล่งที่มา หรือ กิจกรรมขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ห่วงโซ่คุณค่าในแต่ละอุตสาหกรรมหรือในแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกัน ที่



สำคัญ คือ ความแตกต่างของขอบเขตของการแข่งขัน เช่น ความกว้างของพื้นที่ที่องค์กรครอบคลุมลูกค้า ความแตกต่างของห่วงโซ่คุณค่า ระหว่างองค์กร และคู่แข่งขององค์กร คือ ปัจจัยหลักของความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ความแตกต่างขององค์กรอาจเกิดจากสินค้า กลุ่มลูกค้า ที่ต่างกันพื้นที่เป้าหมายที่ต่างกัน หรือช่องทางการจัดจำหน่ายที่ต่างกัน เป็นต้น

ห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. กิจกรรมคุณค่า (Value Activities) คือ สภาพทางกายภาพและเทคโนโลยี
2. กำไร (Margin) คือ ส่วนความแตกต่าง ระหว่างคุณค่าทั้งหมด (Total Value) กับต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินการของกิจกรรมคุณค่า กิจกรรมลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมหลัก หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ การผลิตสินค้า การขายสินค้า การบริการหลังการขาย และการส่งมอบสินค้า

กิจกรรมสนับสนุน หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนด้วยตัวเอง โดยการจัดซื้อจัดหา เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และหน้าที่อื่นในองค์กร ซึ่งกิจกรรมสนับสนุนที่มีเส้นประผ่าน หมายถึงกิจกรรมเหล่านั้นสามารถสนับสนุนกิจกรรมหลักเฉพาะกิจกรรม หรือสนับสนุนทั้งห่วงโซ่ก็ได้ แต่ส่วนกิจกรรมสนับสนุนที่ไม่มีเส้นประผ่าน หมายถึงโครงสร้างพื้นฐาน/สาธารณูปโภคขององค์กร จะไม่สามารถสนับสนุนกิจกรรมหลักใด กิจกรรมหนึ่งได้ จะต้องเป็นการสนับสนุนทั้งห่วงโซ่

กิจกรรมหลักถูกแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยแต่ละส่วนต้องการกลยุทธ์ และเทคโนโลยีที่ต่างกัน

1. การนำเข้า (Inbound Logistic) เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบกับ การรับ การเก็บรักษา และการแยกแยะ สินค้าต้นน้ำ / วัตถุดิบของการผลิต
2. การปฏิบัติการ / การผลิต (Operations) กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป เช่น เครื่องจักร การประกอบ การบรรจุภัณฑ์ การซ่อมบำรุงเครื่องจักร การตรวจสอบ การทดสอบ และการพิมพ์ เป็นต้น
3. การส่งออก (Outbound Logistic) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดเก็บ การสต็อก และการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า เช่น คลังสินค้า การจัดส่งสินค้า การจัดเตรียมสินค้าตามคำสั่งลูกค้า เป็นต้น
4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักชวนให้ลูกค้ารู้จักสินค้า และซื้อสินค้า / บริการขององค์กร เช่น การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา ทีมผู้ขาย การเสนอราคา สินค้า การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย ความสัมพันธ์กับช่องทางการจัดจำหน่าย และการกำหนดราคา
5. การบริการ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริการที่รักษา การเพิ่มพูนคุณค่าของสินค้า เช่น การฝึกอบรม การซ่อมแซม การบริการอะไหล่ และการปรับแต่งสินค้า

กิจกรรมหลักที่ได้กล่าวมาแล้ว ในแต่ละหมวดของกิจกรรม มีความสำคัญในแต่ละอุตสาหกรรม มีความสำคัญไม่เท่ากันในแต่ละหมวด

กิจกรรมสนับสนุนในองค์กรทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 4 หมวด แบ่งเป็นกิจกรรมสนับสนุนออกเป็นหน่วยย่อยต่าง ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีอาจรวมถึงการออกแบบชิ้นส่วน การออกแบบรูปผลิตภัณฑ์ การทดสอบภาคสนาม ตลอดจนขบวนการทางวิศวกรรม ในทำนองเดียวกันหมวดจัดหาสามารถแยกย่อย เช่น การหาผู้จัดจำหน่ายรายใหม่ การจัดซื้อสินค้า การตรวจสอบคุณภาพของผู้เหมา เป็นต้น

1. การจัดหา หมายถึง หน้าที่การจัดซื้อวัตถุดิบเข้าสู่ขบวนการห่วงโซ่คุณค่า การจัดหาเป็นการจัดซื้อวัตถุดิบ รวมทั้งการผลิต เครื่องจักร อุปกรณ์ห้องปฏิบัติการ เครื่องใช้สำนักงานและอาคาร ถึงแม้การจัดหาเป็นกิจกรรมสนับสนุน แต่การจัดหาเป็นกิจกรรมที่สนับสนุน ทั้งกิจกรรมคุณค่า และกิจกรรมสนับสนุนอื่น ๆ การจัดหาเป็นกิจกรรมที่แทรกไปในส่วนขององค์กร ตั้งแต่หน่วยงานที่เล็กสุดจนกระทั่งทำงาน ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพของการจัดหาให้มีประสิทธิภาพ มีผลกับต้นทุน คุณภาพของการผลิต และกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมการจัดหา

2. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ในทุก ๆ กิจกรรมพัฒนาเทคโนโลยีเป็นขบวนการที่ประกอบด้วย องค์ความรู้ กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีมีขอบเขตกว้าง ในองค์กรตั้งแต่การใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดเตรียมเอกสาร การส่งสินค้า จนกระทั่งตัวสินค้าเอง แต่กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี มักมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับฝ่ายวิศวกรรม หรือกลุ่มการพัฒนา ซ้ำกิจกรรมเทคโนโลยีจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายประเภทในองค์กร เช่น การวิจัยขั้นพื้นฐานขององค์กร การออกแบบสินค้า การวิจัยสื่อสารโฆษณา กระบวนการผลิต ตลอดจนกระบวนการบริการ

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง การรับสมัครงาน การจ้างงาน การฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนทั้งกิจกรรมหลัก กิจกรรมสนับสนุนอื่น ๆ และทั้งห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมด กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญกับความได้เปรียบในการแข่งขันในทุก ๆ องค์กร ค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการลดต้นทุนในส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ซึ่งในบางอุตสาหกรรมจะต้องให้ความสำคัญในกิจกรรมนี้หาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. โครงสร้างพื้นฐานองค์กร จะประกอบด้วยกิจกรรมจำนวนหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงการบริหารทั่วไป การวางแผน การเงิน การบัญชี กฎหมาย วิเทศรัฐกิจ และการจัดการคุณภาพ โครงสร้างพื้นฐานจะต่างกับกิจกรรมสนับสนุนอื่น ๆ เพราะกิจกรรมนี้จะสนับสนุนทั้งห่วงโซ่คุณค่าไม่ได้เป็นการสนับสนุนกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยทั่วไปอาจมองว่า โครงสร้างพื้นฐานองค์กรเป็นกิจกรรมที่มีแต่ค่าใช้จ่าย ในความเป็นจริงแล้ว กิจกรรมโครงสร้างพื้นฐาน อาจเป็นความได้เปรียบใน

การแข่งขันได้ อาทิเช่น กิจการผู้ให้บริการโทรศัพท์ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับหน่วยงานของรัฐที่ควบคุมเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน

## ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์สำหรับองค์กร ประกอบด้วย

### ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดวิด (David, 1995) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives)

ไรท์ และคณะ (Wright and others, 1992) ให้คำจำกัดความกลยุทธ์หมายถึง แผนของ ผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

แซมมอล พอล (Samuel Paul, 1983) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์กรภาคีรัฐบาล กำหนดนโยบายค่านึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานของรัฐบาลที่กำหนดไว้และค่านึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

ดังนั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินการระยะยาวที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 เป็นต้นมา (Steiner, 1989) แต่ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีกลไก 3 ประการ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) ดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วย

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2539) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริง ในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการ ทางด้านความคิดการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

#### ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง ดังนี้

1. กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
2. กลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานงานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
3. กลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร ส่วนที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผน หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นงานทางด้านการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ



4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

มาสเซน และแวน วูทท์ (Maassen and Van Vught, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสถาบัน

2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน

3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

วิลเลียม ไฟเฟอร์ (William Pfeiffer, 1991 อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ให้ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์กรพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

กู๊ดสไตน์และคณะ (Goodstein and others, 1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) และสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ ก็คือแบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

บิกัส ซี แซนเยล (Bikas C. Sanyal, 1999) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1980 อ้างถึงใน Maassen and Van Vught, 1992) กล่าวถึง องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้



1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน
2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถาบัน
3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบัน และความรับผิดชอบต่อสถาบันต่อชุมชน
4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน
2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ
3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่
4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and Repetitive Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control)

พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

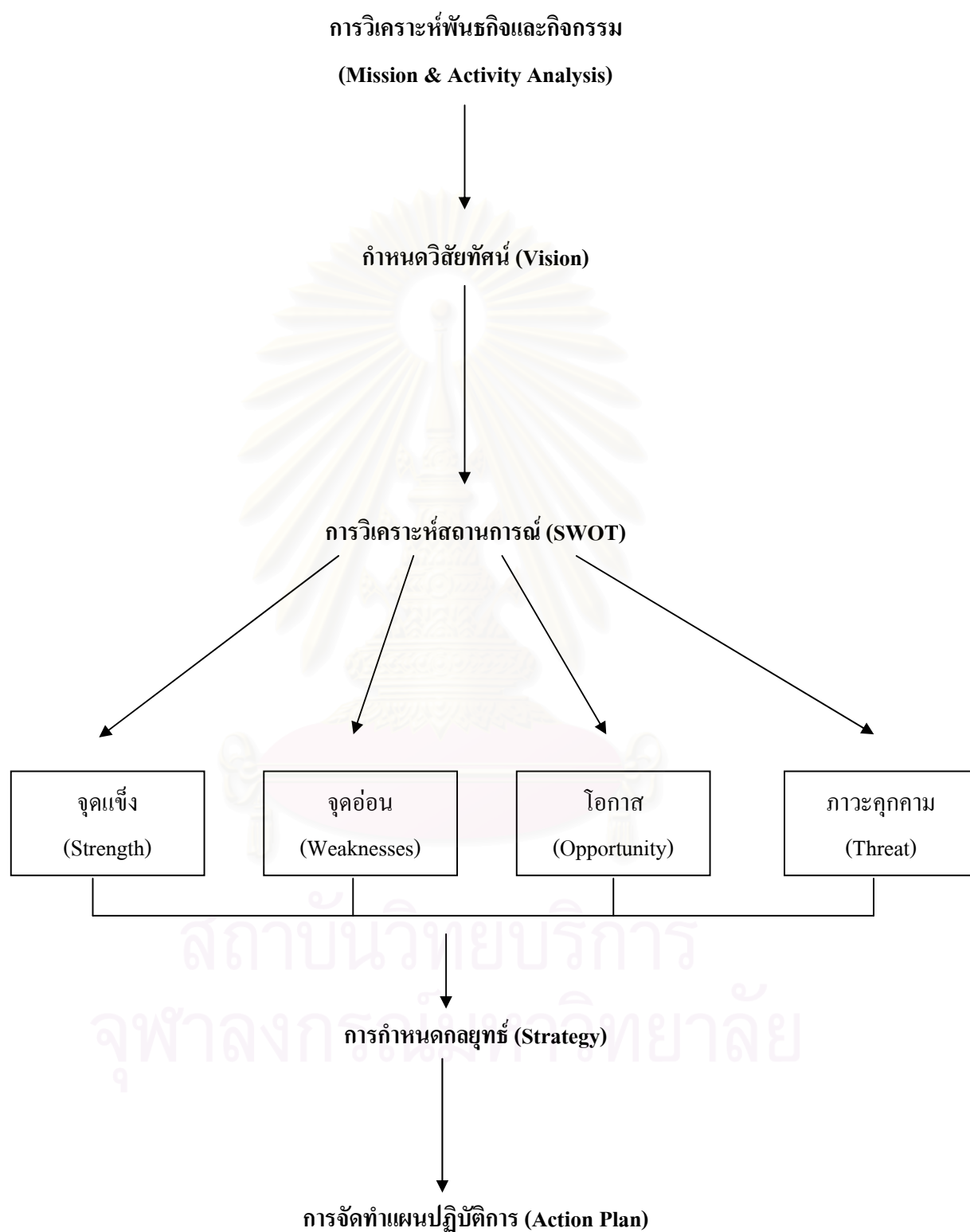
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. พิจารณา (Corporate Analysis)

S	=	Strength	จุดแข็ง
W	=	Weaknesses	จุดอ่อน
O	=	Opportunities	โอกาส
T	=	Threats	ภาวะคุกคาม

นอกจากนี้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการใช้คำว่า “MVOSA”

M	=	Mission	พันธกิจ
V	=	Vision	วิสัยทัศน์
O	=	Objective	วัตถุประสงค์
S	=	Strategy	กลยุทธ์
A	=	Action plan	แผนปฏิบัติการ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่มา : พงษ์สิทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์, 2542

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนระยะยาวขององค์การที่มุ่งถึงการตัดสินใจ กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การจากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งสไตน์เนอร์ (Steiner, 1989) ได้จำแนกลักษณะของแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ประการคือ

1. ความเป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบัน (Futurity of Current Decision) หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นความสืบเนื่องของเหตุ (cause) และผล (effect) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการ โดยผู้บริหารเชื่อว่าเหตุในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลดีในอนาคต และการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ตีทั้งความเพียงพอและความถูกต้องที่ได้รับการวิเคราะห์ถ่วงถ่วงแล้ว ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการสร้างจินตนาการการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยระบุวิถีทางของการดำเนินการนั้นอย่างชัดเจนและมีขั้นตอน

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ (process) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือ การกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงานการจัดทำนโยบายการจัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียดรวมทั้งจะต้องคาดคิดการดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (what) จะทำเมื่อใด (when) จะทำที่ไหน (where) ใครเป็นคนทำ (who(m)) และทำอย่างไร (how) การดำเนินการของแผนกลยุทธ์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกัน

3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นปรัชญา (Philosophy) กล่าวคือการวางแผนกลยุทธ์เป็นทัศนคติหรือเป็นวิถีทางของการดำรงชีวิต เป็นกระบวนการแห่งความคิดและการใช้กำลังสติปัญญา เพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุดในขณะที่สามารถจะทำได้

4. การวางแผนกลยุทธ์มีโครงสร้าง (Structure) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยง (Linkage) อย่างเป็นระบบของแผน สาม ชนิด คือ แผนกลยุทธ์ แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น โดยแผนกลยุทธ์เป็นหลักหรือจุดประสงค์หลักขององค์การ แผนระยะปานกลางเป็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามที่แผนกลยุทธ์ได้กำหนดไว้

เคลเลอร์ (Keller, 1986) เป็นผู้ที่นำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ไม่ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ในอุดมศึกษา แต่ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษา ไม่ใช่สิ่งดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่พิมพ์เขียว (Blueprint) หรือการรวบรวมความคิดออกมาเป็นรายละเอียดในเอกสารที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์การต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์การมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป

2. การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นการระบุข้อความเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด มีเป้าหมายชัดเจน

3. การวางแผนกลยุทธ์ ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหารหรือกรรมการสภา การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาและสภาพภายในของสถาบันเองรวมทั้งภารกิจของสถาบัน สภาพภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ฯลฯ สภาพภายในสถาบัน เช่น วัฒนธรรมขององค์การ จุดเด่น จุดอ่อนของสถาบัน สถานภาพทางด้านงบประมาณของสถาบัน เป็นต้น

4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่การรวบรวมแผนงานต่าง ๆ จากภาควิชาเข้าไว้ด้วยกัน การเสนอแผนจากส่วนล่าง หรือระดับปฏิบัติการในอดีตนิยมปฏิบัติกันมาก และในปัจจุบันก็ยังคงมีอยู่ในบ้างในสถาบัน แต่การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบันเพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นอะไรที่มากกว่าความต้องการ ความมุ่งหวัง ของแต่ละคน หรือของแต่ละภาควิชาด้วยกัน

5. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ได้จัดกระทำโดยนักวางแผน เช่น การวางแผนในอดีต ในการวางแผนกลยุทธ์นักวางแผนทำเพียงการเตรียมข้อมูลต่างๆ และเป็นอำนาจการให้มีการดำเนินการในกระบวนการวางแผนทั้งนั้น หน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์เป็นของผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี ประธานสถาบัน นายคณบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ คณบดี และหัวหน้าภาควิชา และในการตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลสนับสนุนเสมอ

6. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยึดตาม ความต้องการของตลาดหรือสังคมเสมอไป สถาบันจะต้องมีจุดยืน โดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้แต่ก็ต้องไม่ลืมที่จะนำเอาความต้องการของตลาดเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาด้วย แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องเปลี่ยนทั้งหมดตามตลาดที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา

7. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นรายปี ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกกันทำแต่เป็นกิจกรรมที่ต้องมีความต่อเนื่อง และดำเนินการไปเรื่อย ๆ เป็นกิจกรรมที่กระทำในลักษณะบูรณาการ

8. การวางแผนกลยุทธ์ ไม่ใช่วางแผนเพื่อลดอัตราการเสี่ยง แต่กลับเป็นการเพิ่มความเสถียรสูง จึงต้องการผู้นำที่กล้าที่จะกระโจนไปค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสจะก้าวหน้าได้ในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ

9. การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจในวันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพื่อฝันอย่างไร้เหตุผล การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลหรือเหตุการณ์ปัจจุบัน ทำนายความเป็นไปได้ในอนาคต

แผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนดวิสัยทัศน์  
อุดมศึกษา สุชาติ ตันธนะเดชา (2542) สรุปแนวคิดของ Bikas C. Sanyal ไว้ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

- |                  |                                 |
|------------------|---------------------------------|
| 1.1 ด้านการเมือง | 1.2 ด้านสังคม                   |
| 1.3 ด้านเศรษฐกิจ | 1.4 ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |

### 2. ผลกระทบกับอุดมศึกษาที่ตามมา

- 2.1 ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลาย สนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป
- 2.2 มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น
- 2.3 ขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยระบบศึกษาทางไกล

### 3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอุดมศึกษา

- |                                  |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| 3.1 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ       | 3.2 นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา |
| 3.3 กลไกโครงสร้างการบริหารสถาบัน |                                 |

### 4. นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา

- |                       |                                      |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 4.1 การมีวินัยในตนเอง | 4.2 การจัดสรรงบประมาณแบบวงเงิน       |
| 4.3 การประกันคุณภาพ   | 4.4 ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ |

### สรุป กลไกโครงสร้างบริหารสถาบัน

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
กลยุทธ์	เน้นความเป็นนักวางแผน	เน้นความเป็นเจ้าของกิจการ
โครงสร้าง	ปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย	ปกครองแบบกระจายเครือข่าย
ระบบ	ถาวร/ไม่เปลี่ยนแปลง	ยืดหยุ่น
บุคลากร	เน้นยศและขั้นตำแหน่ง	เน้นความสามารถ
รูปแบบ	ชอบแก้ปัญหา	ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์
ทักษะ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการสร้างสรรค้งาน
คุณค่า	ดีกว่าหรือเสมอตัวกับงานที่ตั้งเป้า	งานที่มีความหมายและแตกต่าง
จุดเน้น	ระบบ/สถาบัน	สถาบัน/ตัวบุคคล
จุดแข็งของสถาบัน	ความมั่นคง	ความเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	เชื่อในความคิดของตน	กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

ที่มา : Bikas C. Sanyal, 1999



### กระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) เป็นผู้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในการอุดมศึกษา ได้จัดแบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

องค์ประกอบที่ควรวิเคราะห์ 6 ประการ (Keller, 1986)

1. ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

#### 2. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย

2.1 บุคลากรในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ จะต้องวิเคราะห์ว่า ในอนาคตบุคลากรทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร

2.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้การใช้จ่ายในอนาคต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ระบบค่าตอบแทน

2.3 สิ่งอำนวยความสะดวก จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอย่างไร

2.4 หลักสูตร จะขยายหรือเพิ่มหลักสูตรหรือปิดหลักสูตร

2.5 ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร

#### 3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ

การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำในแต่ละระดับ

#### 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน

4.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social)

4.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

4.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

4.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในสถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งหาคำตอบจากคำถาม 4 ข้อ (Morris, 1987 อ้างใน สุนทราวดี เขียวพิเชษฐ, 2535)

1. สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นอย่างไร (Monitoring)
2. ในอนาคตสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง (Forecasting)
3. มหาวิทยาลัยมีเป้าหมาย หรือต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง (Goal Setting)
4. มหาวิทยาลัยควรจะทำอย่างไร ควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

(Implementing)

5. การวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเพื่อทราบทิศทางในการผลิตบัณฑิต
6. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

การผลิตบัณฑิตในลักษณะเดียวกัน ปริมาณการผลิต ต้นทุนการผลิต และคุณภาพบัณฑิต สถาบันจะต้องสร้างจุดเด่นในทางด้านใด

#### ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation)

เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกแล้ว จะทราบว่าเรามีโอกาสที่จะทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนดภารกิจ (Missions) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจน

#### ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทำให้มองเห็นภาพอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายว่าควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผนซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร

#### ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์การ (Organization Design)

เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์การให้เอื้อต่อภารกิจ เกี่ยวกับการจัดองค์การ บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์การ

#### ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (System Design)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

#### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การ และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction)

ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัวคือ ภารกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมี  
องค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

### ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำไปสู่การบรรลุ  
วัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical  
Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม  
BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ  
GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

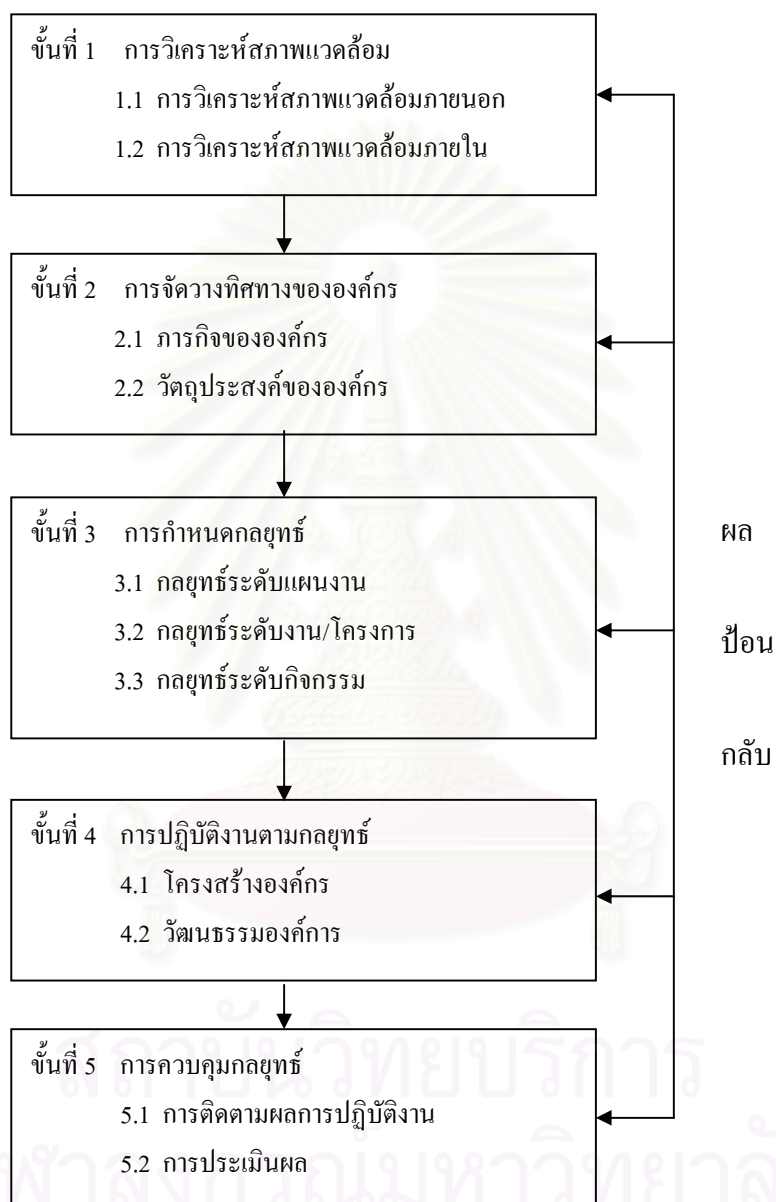
### ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

เป็นการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมของ  
องค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

### ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็นการ  
ควบคุมเชิงกลยุทธ์

แผนภาพที่ 4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา : Certo and Peter, 1991

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

**ขั้นตอนที่ 1** การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน
- 1.3 การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล
- 1.4 ความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม

**ขั้นตอนที่ 2** การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร โดยวัตถุประสงค์

- 2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
- 2.2 กำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย

**ขั้นตอนที่ 3** การปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย ความสำคัญของการปฏิบัติตามกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ

- 3.1 วัฒนธรรมองค์การ
- 3.2 โครงสร้างองค์การ
- 3.3 ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล
- 3.4 ระบบและกระบวนการบริหาร

**ขั้นตอนที่ 4** การประเมินกลยุทธ์

เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การ ขั้นตอนดังกล่าวได้แสดงไว้ดังแผนภาพที่ 2

ตามแผนภาพที่ 2 – 4 เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่เหมือนกันคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ และการทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักเช่นเดียวกันคือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

### การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จาก การวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2537) (คำว่า SWOT เป็นคำย่อ มาจากคำเต็มว่า Strength,



Weakness, Opportunity, และ Threat) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

### โอกาส

จุดอ่อน	<b>สถานการณ์ที่ 3</b> “กลยุทธ์การพลิกตัว สถานการณ์”	<b>สถานการณ์ที่ 1</b> “กลยุทธ์เชิงรุก”	จุดแข็ง
	<b>สถานการณ์ที่ 2</b> “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	<b>สถานการณ์ที่ 4</b> “กลยุทธ์การแตกตัว”	
		อุปสรรค	

### สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุดเนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

## สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะภายในต่าง ๆ

## สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

## สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์สถานการณ์ ดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์การที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง – จุดอ่อนและ โอกาส – ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่สถานการณ์แบบใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ

วิธนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

### 1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ

ประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและการ

สังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างความเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้นหรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดย การจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิก แผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึง

ประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การกับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่ง เป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่สอง เป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สาม เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรค ภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้งสี่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2537)

1. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นระยะจะช่วยให้ ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

คอร์ทแลนด์ (Courtland et.,al, 1993) ได้เสนอตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กร ไว้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ความสามารถพิเศษ ทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ความสามารถทางการแข่งขันที่ดี ผู้นำตลาดที่ถูกรับ การแข่งขันที่รุนแรง ผู้นำทางเทคโนโลยี ความสำเร็จทางต้นทุน ความสำเร็จทางการแข่งขัน ความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ อื่น ๆ	ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน ฐานการแข่งขันที่ถดถอยลง เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน การขาดความสามารถทางการบริหาร การวิจัยและพัฒนาล่าช้า สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถทางการตลาดต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย อื่น ๆ
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การตอบสนองกลุ่มลูกค้ามากขึ้น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่กว้างขึ้น การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน การรวมธุรกิจตามแนวคิด ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว อื่น ๆ	การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ยอดขายของผลิตภัณฑ์ทดแทนเพิ่มสูงขึ้น การเจริญเติบโตของตลาดช้าลง นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน แรงกดดันทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่าย กำลังเพิ่มขึ้น ความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ อื่น ๆ



ซาลิส (Sallis, 1993) เสนอตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>มีสมาชิกที่เข้มแข็ง</p> <p>ทีมงานบริหารที่กระตือรือร้น</p> <p>ผลการตรวจสอบออกมาได้ดีเยี่ยม</p> <p>สำนักงานมีความสนใจด้านดนตรี, ศิลปะและการละครอย่างมาก</p> <p>ได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากบิดามารดา</p> <p>คณะทำงานมีศีลธรรมที่ดี ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจจากรัฐ</p>	<p>ตึกสร้างมานานปรับปรุงไม่ได้</p> <p>คณะทำงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูง</p> <p>งบประมาณไม่พอ</p> <p>ขาดที่จอดรถ</p> <p>การส่งเสริมด้านกีฬายังไม่เพียงพอ</p>
โอกาส	อุปสรรค
<p>ร่วมกับสถาบันท้องถิ่นในการกำหนดสถานที่ที่เหมาะสมในการทำงานแต่มีชื่อเสียง</p> <p>พัฒนาชื่อเสียงด้านการกีฬา</p> <p>ยินดีที่มีการตั้งหน่วยงานใหม่</p> <p>โอกาสดีจากการเพิ่มการชำนาญงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นการเตรียมล่วงหน้า</p> <p>ร่วมกับสถาบันอื่นประสานการเพิ่มทุนในการทำงาน</p>	<p>ขาดเอกลักษณ์, ความเข้มแข็ง และชื่อเสียง</p> <p>โอกาสเสี่ยงจากการสูญเสียครูที่มีประสบการณ์เกษียณอายุ</p> <p>สถาบันอื่นมีจริยธรรมที่เป็นที่เป็นจุดเด่นขึ้นมา</p> <p>ขาดการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ</p>

พันธศักดิ์ พลสารมัย (2540) ได้เสนอผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จากแผนกลยุทธ์ของคณะวิชาต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเรียงจากลำดับความสำคัญไว้ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและคุณวุฒิสูง</li> <li>2. เป็นผู้นำในสาขาวิชาชีพ</li> <li>3. ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีอยู่มากเป็นอย่างดี</li> <li>4. มีชื่อเสียงสามารถดึงดูดผู้สมัครเรียนที่มีพื้นความรู้ดีกว่า</li> <li>5. เป็นสาขาวิชาชีพที่ได้รับความนิยมและดึงดูดใจของผู้สมัครทั่วไป</li> <li>6. สามารถพัฒนาวิชาการโดยเปิดหลักสูตรปริญญาชั้นสูงมานาน</li> <li>7. มีห้องสมุดและศูนย์ข้อมูลที่ทันสมัย</li> <li>8. มีศักยภาพในการปรับตัวสู่สถาบันระดับนานาชาติ</li> <li>9. มีงบประมาณจากแหล่งรายได้ของตนเอง</li> <li>10. มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยและพร้อมมากกว่า</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิจัยสร้างความรู้ใหม่มีน้อยและใช้วิธีง่าย ๆ</li> <li>2. การผนึกกำลังร่วมกันของคณาจารย์ยังไม่ดีพอ</li> <li>3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในศาสตร์บางสาขายังไม่ดีนัก</li> <li>4. ขาดแคลนสถานที่เรียนอย่างเพียงพอ</li> <li>5. ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน</li> <li>6. ขาดระบบการประเมินการเรียนการสอนที่ทันสมัย</li> <li>7. จำนวนนิสิตที่รับมากเกินไปทำให้ การเรียนการสอนไม่ได้ผลเท่าที่ควร</li> <li>8. คณาจารย์ขาดการวิจัยมานาน และขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>9. ภาระงานสอนของอาจารย์มากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาในการทำวิจัย</li> <li>10. บุคลากรขาดการเรียนรู้และขาดการถ่ายทอดความรู้ อย่างถูกต้อง</li> </ol>
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นแหล่งทรัพยากรที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน</li> <li>2. เป็นสถาบันชั้นนำในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ของประเทศไทย</li> <li>3. มีผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถชี้นำแก่สังคมได้</li> <li>4. ผลิตภัณฑ์ระดับปริญญาตรี โท, เอก ที่มีคุณภาพและสาขาใหม่ ๆ</li> <li>5. ศาสตร์สาขาอื่นเริ่มได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นทำให้เป็นคู่แข่ง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อาจารย์มีคุณวุฒิและประสบการณ์ลดลง เนื่องจากเกษียณอายุ</li> <li>2. โอกาสในการรับอาจารย์ที่เก่ง ๆ ลดลง เนื่องจากสภาพแวดล้อม</li> <li>3. ชื่อเสียงจะค่อย ๆ ลดลงในขณะที่สถาบันอื่นพัฒนาเพิ่มขึ้น</li> <li>4. ผู้สมัครเรียนบางสาขาลดลง ต้องวางแผนเชิงรุก</li> <li>5. ความต้องการบุคลากรของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</li> </ol>

### ตอนที่ 3 แนวคิดด้านการอุดมศึกษาและการบริหารอุดมศึกษา

#### ความหมายอุดมศึกษา

วิจิตร ศรีสอาน (2518) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษาสำหรับคนที่วัยกำลังจะเป็นผู้ใหญ่แล้ว ในขณะที่ประถมศึกษาจัดขึ้นสำหรับเด็กเล็ก และมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับวัยรุ่น ด้วยเหตุนี้จึงมักมีผู้เรียก “อุดมศึกษา” ว่า “การศึกษาระดับที่สาม” หรือ “การศึกษาหลังมัธยมศึกษา” เพราะเป็นการศึกษาต่อจากระดับมัศึกษานั้นเอง

จอห์น บรูบาเชอร์ (John S. Brubacher) ในหนังสือ Modern Philosophies of Education ได้จำแนกความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของการศึกษาที่มีต่อสังคมไว้เป็น 4 กลุ่มด้วยกันคือ

1. กลุ่มอนุรักษนิยม (Conservatism) กลุ่มนี้มีแนวคิดว่าการศึกษามีหน้าที่ในการถ่ายทอดและรักษาศิลปวัฒนธรรมที่ดีงามไว้ให้แก่อนุชนรุ่นต่อไป

2. กลุ่มพัฒนานิยม (Progressivism) กลุ่มนี้มีแนวความคิดว่าการศึกษามีหน้าที่ทั้งให้การถ่ายทอดและรักษาศิลปวัฒนธรรมที่ดีงามไว้ให้แก่อนุชน และการพัฒนาสังคมให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปอีกด้วย เพราะมีความเห็นว่าความเจริญก้าวหน้าอยู่บนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นกลุ่มนี้จึงไม่นิยมให้มีการหยุดนิ่งอยู่กับที่

3. กลุ่มปฏิรูปนิยม (Reconstructionism) กลุ่มนี้มีความไม่พอใจต่อความเจริญชนิดที่ค่อยเป็นค่อยไป มีความต้องการที่จะเห็นผลความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงเห็นว่าต้องใช้ “การปฏิรูปสังคม” โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือ

4. กลุ่มที่นิยมความเป็นกลาง (Neutralism) กลุ่มนี้มีความคิดว่าสังคมจะเป็นอย่างไรนั้น การศึกษาได้เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการเมือง การศึกษาจะมุ่งในการพัฒนาวิชาการที่ก้าวหน้าและเป็นประโยชน์เท่านั้น

อับราฮัม เฟลคเนอร์ (Flexner, 1930) ชี้ให้เห็นความแตกต่างของแนวความคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย 3 แบบด้วยกัน มหาวิทยาลัยแบบอังกฤษ แบบเยอรมัน และแบบอเมริกันว่า มหาวิทยาลัยแบบอังกฤษยึดมั่นคตินิยมที่ว่า การศึกษาเป็นการปลูกฝังความฉลาดและเสริมสร้างสติปัญญาที่เฉียบแหลมให้แก่คน การที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ต้องอาศัยวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเยอรมันคิดว่ามหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นที่การวิจัยและความดีเด่นทางวิชาการ แนวความคิดทั้งสองแบบนี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือ มองมหาวิทยาลัยในลักษณะที่เป็นชุมชนทางวิชาการหรือนักปราชญ์ ซึ่งแนวความคิดทั้งสองนี้ได้เข้าไปเจริญงอกงามในสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ มหาวิทยาลัยอเมริกันได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งสองแบบนี้เข้าไว้ด้วยกัน โดยได้เพิ่มบทบาทด้านการให้บริการแก่สังคมอีกอย่างหนึ่ง ซึ่ง คลาด คาร์ (Clark Kerr, 1963) เรียกมหาวิทยาลัยอเมริกันว่า “มหาวิทยาลัยอเมริกันอเนกประสงค์” (Multiversity

หรือ Multipurpose University) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีทุกอย่างสำหรับทุกคน ตามทัศนะของ คาร์ มหาวิทยาลัยอเมริกันจะประกอบไปด้วยหลายศาสตร์ โดยมีตั้งแต่ศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย และวิทยาลัยวิชาชีพ (Professional Schools) เช่น กฎหมาย แพทย์ บริหารธุรกิจและการศึกษา เป็นต้น มหาวิทยาลัยอเมริกันจะทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและความรู้ ซึ่งได้แก่การสอน (2) การแสวงหาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมหรือชุมชน หน้าที่ทั้ง 3 นี้มีความเท่าเทียมกัน และเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยถือเป็นหน้าที่ที่ต้องรักษาไว้ให้มีความสมดุลระหว่างหน้าที่ทั้งสาม หากมหาวิทยาลัยใดขาดตกบกพร่องในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง ก็จะทำให้มหาวิทยาลัยนั้นขาดแรงยึดเหนี่ยวภายใน (Internal Coherence) ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลว ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2524) ได้กล่าวถึงกิจการของการอุดมศึกษาว่า เป็นกิจการที่ครอบคลุมเรื่องของ “คน” “ความรู้” และ “สิ่งแวดล้อม” ทั้งสามสิ่งนี้จะเกี่ยวพันซึ่งกันและกันอย่างแยกกันไม่ออก ดังนั้นจุดมุ่งหมายของอุดมศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับสามสิ่งนี้ตลอดเวลา เพียงแต่ว่าสมัยใดหรือสถานการณ์เช่นไรจะเน้นในเรื่องใดเป็นพิเศษเท่านั้น สำหรับจุดมุ่งหมายของวิทยาลัยจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2524)

1. ฝึกฝนคนให้เป็นคนโดยสมบูรณ์ คือเป็นผู้มีความรู้และคุณธรรมอย่างเพียงพอ
2. ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการและประยุกต์วิชาการเพื่อประโยชน์ของคนในสังคม
3. ส่งเสริมการพัฒนาสังคมหรือประเทศชาติโดยเป็นอุปกรณ์ให้เกิดการประเมิณผลการพัฒนาในตัวสังคมเอง
4. สนับสนุนส่งเสริมวิชาชีพต่าง ๆ โดยไม่จำกัดสาขา โดยให้ภาคทฤษฎีสอดคล้องกับภาคปฏิบัติมากที่สุด
5. เปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่มวลชนอย่างมากและกว้างขวาง

วิจิตร ศรีสอาน (2518) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษาไว้ 3 ประการ ดังนี้คือ

1. บุกเบิก แสวงหา บำรุงรักษาและถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสรรค์รรโลงความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยถือว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการชั้นสูงที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ
3. ทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

คณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของไทย ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของอุดมศึกษาไว้ดังนี้คือ

1. การพัฒนาความงอกงามทางสติปัญญาและความคิดที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการและความเจริญของมนุษยชาติ
2. สร้างสรรค์กำลังคนในระดับวิชาชีพชั้นสูงเพื่อการพัฒนาสังคม
3. เป็นแหล่งวิทยาการที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน
4. ทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ปฐม มณีโรจน์ (2532) กล่าวว่าบทบาทของมหาวิทยาลัยมิได้มีอยู่อย่างแคบ ๆ เพียงแต่การรับช่วงงานในการศึกษา หรือการผลิตบัณฑิตที่ส่งมอบมาจากระบบมัธยมศึกษาให้ครบถ้วน กระบวนการสร้างกำลังคน (Manpower Training) เพื่อผ่อนระบบเศรษฐกิจหรือวงจรสังคมกรรม (Socialization) เท่านั้น จุดเด่นหรือภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาในรูปแบบอื่นนั้น อยู่ที่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) คุณสมบัติประการนี้บ่งชี้ว่า ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยนั้น (Mission) มุ่งตอบสนองและเสริมความไพบูรณ์ของประชาคมวิทยาการหรือวิชาชีพสากล (Universal Academic or Professional Community) ควบคู่ไปกับการรับใช้สังคมที่สถาบันนั้น ๆ ตั้งกักอยู่

ริชแมน และฟอว์เมอร์ (Richman and Farmer, 1977) ได้ศึกษาเป้าหมายของมหาวิทยาลัยใน 5 ด้านด้วยกัน คือ

1. เป้าหมายเกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษา ได้แก่
  - 1.1 การศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
  - 1.2 การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา
  - 1.3 การศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาภาคพิเศษ
  - 1.4 การวิจัย
  - 1.5 การกีฬา
2. เป้าหมายเกี่ยวกับนักศึกษา ได้แก่
  - 2.1 การพัฒนาสติปัญญา
  - 2.2 การมุ่งเน้นวิชาการ การวิจัย กระบวนการหรือวิชาการเชิงวิทยาศาสตร์ และให้มีความคิดสร้างสรรค์
  - 2.3 การมรงานทำ มีอาชีพและสถานภาพที่ดีในสังคม
  - 2.4 การพัฒนาเป็นรายบุคคล



- 2.5 การมุ่งเน้นกิจกรรมและสิทธิเสรีภาพของนักศึกษา
- 2.6 การสั่งสอน อบรมบ่มนิสัยด้านวัฒนธรรมและศาสนา

### 3. เป้าหมายด้านอาจารย์ ได้แก่

- 3.1 การปกป้องอาจารย์
- 3.2 การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- 3.3 การดูแลผลประโยชน์และสิทธิพิเศษของอาจารย์

### 4. เป้าหมายเกี่ยวกับองค์การและบริหาร

- 4.1 การคิดค้นหรือแสวงหาสังฆกรรม
- 4.2 การสรรหานักศึกษาที่มีความพร้อมหรือศักยภาพ
- 4.3 การคิดค้นประดิษฐ์กรรมหรือนวัตกรรม
- 4.4 การมุ่งเน้นที่ความเสมอภาคทางสังคม
- 4.5 การรักษาคุณภาพ โครงการศึกษาสายวิชาชีพที่สำคัญไว้
- 4.6 การจัดการเกี่ยวกับระบบบุคลากรฝ่ายบริหารและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกให้มี

ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

- 4.7 การส่งเสริมบุคลากรฝ่ายบริหารให้มีศักดิ์และมีรายได้ที่ดี
- 4.8 การบริหาร โดยใช้หลักการประชาธิปไตย
- 4.9 การดำเนินงานด้านอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 5. เป้าหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

- 5.1 การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและประชาชน
- 5.2 การวิพากษ์วิจารณ์สาธารณชนและการรณรงค์ต่าง ๆ
- 5.3 การให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสถาบันต่าง ๆ ภายนอกองค์การ
- 5.4 การจัดหาเงินทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นจากแหล่งภายนอก
- 5.5 การพิสูจน์ให้สังคมภายนอกได้เห็น รับรู้ถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

หรือความสำเร็จขององค์การ

บาลดริดจ์ (Baldrige,1971) ได้ศึกษาเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ปรากฏว่าอาจารย์ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้

- 1. การสอนในระดับบัณฑิตศึกษา
- 2. การสอนในระดับปริญญาตรี
- 3. การวิจัย

4. การสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ให้สามารถดึงดูดนักคิดหรือนักวิชาการ สาขาต่าง ๆ

5. การสร้างเกียรติคุณหรือชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
6. การสร้างสรรค์บรรยากาศทางวิชาการ
7. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
8. การประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตประจำวัน

วิจิตร ศรีอาน (2534) กล่าวถึงสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้จำเป็นต้องพึ่งพากันและกัน มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชนนานาชาติให้ใกล้ชิดขึ้น เช่นเดียวกับการอุดมศึกษาที่จะต้องปรับบทบาทของตนอย่างจริงจัง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันพร้อม ๆ ไปกับการรักษาเอกลักษณ์ และเกียรติภูมิของชาติ ด้วยเหตุผลดังกล่าว “การพัฒนาความเป็นสากล” (Internationalization) จำต้องผสมผสานวิทยาการจากแหล่งภายนอกให้เข้ากับภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างกลมกลืน เพื่อให้คนไทยเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพอันพึงประสงค์ของประเทศและประชาคมโลก เกี่ยวกับเรื่องนี้ แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวของประเทศไทย (พ.ศ. 2532-2547) จึงเน้นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความเป็นสากลไว้ 4 ด้านด้วยกัน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1. ด้านการเรียนการสอน สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่ การเสริมสร้างคุณภาพของบัณฑิตให้มีความสามารถทางด้านภาษา และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รวมทั้งการเพิ่มพูนหลักสูตรนานาชาติ การสนับสนุนให้มีการเรียนการสอนร่วมคันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนมากขึ้น

2. ด้านการวิจัย การเน้นให้เพิ่มความสามารถในการวิจัยขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย โดยความร่วมมือการจัดทำวิจัยกับสถาบันต่างประเทศ และสนับสนุนให้มีภูมิภาคศึกษา (Regional Study) มากขึ้น

3. ด้านการให้บริการทางด้านวิชาการ ในแผน ฯ ระบุว่าส่งเสริมให้มีบริการทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ และจะปรับปรุงเครือข่ายสารสนเทศระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้น

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยจะมุ่งเน้นให้อาจารย์และนักศึกษาได้ตระหนักถึงความแตกต่างทางสังคมและศิลปวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ให้มากขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้จัดตั้งสถาบันไทยคดีศึกษาหรือศูนย์ศิลปวัฒนธรรมไทยในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศด้วย

อย่างไรก็ดีสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาความเป็นสากลของอุดมศึกษาก็คือ การจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการทั้งในระดับท้องถิ่น และนานาชาติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ซึ่งกันและกันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### หลักการบริหารอุดมศึกษา

หลักการอุดมศึกษา วิจิตร ศรีสอ้าน ได้กล่าวว่า การอุดมศึกษานั้นแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งได้แก่ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และอนุปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518) โดยมีหลักสำคัญในการดำเนินการ 2 ประการสำคัญ คือ

#### 1. ความเป็นอิสระในการดำเนินกิจการ (Autonomy)

สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ต้องการมหาวิทยาลัย จะต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินการภายในเป็นเอกเทศโดยมีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงานทั้งนี้ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เต็มที่ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันวิชาการชั้นสูง

เหตุที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความเป็นอิสระ เพราะเหตุว่า หน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย คือ การสร้างสรรค์จริยธรรมาภิบาลความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อจะได้ใช้ผลของความก้าวหน้าทางวิชาการ เสริมสร้างพุทธิปัญญาของบุคคลให้เป็นผู้มีความคิดอิสระจะกระทำได้อย่าง ถ้ามหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการภายในกรอบของระบบราชการที่ขาดความคล่องตัว จนอาจทำให้ขาดความเสถียรภาพทางวิชาการ ในการแสวงหาความรู้และความจริงเพื่อการสร้างสรรค์ความเจริญของงานทางปัญญาอย่างแท้จริง นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการระดับสูงที่เป็นแหล่งรวบรวมของผู้ทรงภูมิวิทยา น่าจะเป็นแหล่งที่จัดการกับเรื่องของตนเอง ดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบ เป็นประการสำคัญ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2530)

ความเป็นอิสระนี้คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงานสำคัญ ๆ ได้แก่ การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน การให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ ไม่หมายความว่าเป็นการให้อิสระแก่มหาวิทยาลัย แต่เป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการกิจได้เต็มที่ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความจำเป็นที่รัฐจะต้องควบคุมเพื่อให้มหาวิทยาลัยสนองตอบต่อความต้องการของประเทศชาตินั้น ยังจำเป็นต้องมีอยู่ แต่ควนเป็นไปในรูปของการจัดการสรรทรัพยากร สนับสนุนและการกำหนดให้มีมาตรการควบคุมไปด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมดูแลและดำเนินงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสังคม โดยมีการจัดระบบบริหารภายในที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินงาน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2530)

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2534) กล่าวว่า ความเป็นอิสระเป็นวิธีการ (Means) จึงต้องกำกับด้วยความรับผิดชอบต่อภาระที่สังคมคาดหวัง มหาวิทยาลัยต้องมีความเป็นอิสระอย่างน้อย 4 ประการ คือ อิสระในการบริหารงานวิชาการ อิสระในสภการบริหารทรัพย์สิน อิสระในการบริหารงานบุคคล และอิสระในการจัดโครงสร้าง ทั้งนี้ได้หมายความว่าอิสระจะขาดลอยจากสังคม แต่อิสระจากบุคคลหรือองค์กรที่มี “อำนาจรัฐ” และต้องถูกตรวจสอบโดยสังคม

## 2. เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

เสรีภาพของสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษา อันได้แก่ คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษาในการดำเนินกิจการทางวิชาการ ทั้งด้านการเรียน และการวิจัยค้นคว้า การเน้นหลักการด้านเสรีภาพทางวิชาการ ก็เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์และนิสิตนักศึกษา สามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาท และหน้าที่อันพึงกระทำได้เต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอภิสิทธิ์อันปราศจากความรับผิดชอบ

เสรีภาพทางวิชาการของสถาบัน ถ้าพิจารณาในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมและหน่วยงานของรัฐบาล จะพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ได้รับความสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยของรัฐ เมื่อเป็นเช่นนี้ความเป็นอิสระทางวิชาการมักถูกจำกัด ต้องมีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกมากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี ถ้าหากพิจารณาว่าเสรีภาพทางวิชาการเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการดำเนินภารกิจของทางมหาวิทยาลัยแล้ว การให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและมีความเสรีภาพทางวิชาการทั้ง ๆ ที่ยังต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตามแนวคิดนี้ถือว่า “เสรีภาพทางวิชาการมิใช่ไช้อภิสิทธิ์ที่ให้แก่สถาบันอุดมศึกษา แต่เป็นการให้สิทธิและความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย เพื่อจะทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ตามอุดมคติ”

เสรีภาพทางวิชาการระดับสถาบัน มีขอบข่ายครอบคลุมถึง เสรีภาพในการบริหารบุคลากร เสรีภาพในการกำหนดหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา เสรีภาพในการรับผิดชอบนิสิตนักศึกษา เสรีภาพทางการสอนและการวิจัย และเสรีภาพในการพัฒนาสถาบัน (วิจิตร ศรีสอาน, 2518)

โนลส์ (Knowles, 1970) ได้แบ่งการจัดการอุดมศึกษาออกเป็น 2 ภาคหลัก คือ

การจัดการบริหารทั่วไป

- กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบัน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- การจัดองค์กรบริหารภายในสถาบัน
- การวางแผนขอหน่วยงาน
- การบริหารทั่วไป
- ความสัมพันธ์ต่อชุมชน
- งานบุคลากร และเจ้าหน้าที่
- งานอาคารสถานที่
- การจัดทำงบประมาณและการจัดหาทุน

การจัดการบริหารงานวิชาการ

- การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ
- การบริหารงานวิชาการ และการบริหารหลักสูตร
- การรับนักศึกษา
- ทรัพยากรการเรียนการสอน
- การบริหารงานอาจารย์
- งานกิจการนักศึกษา
- งานกีฬาและพัฒนาศึกษา
- งานสุขภาพและอนามัย
- งานด้านศาสนา
- งานองค์กรบริหารงานสัมพันธ์

องค์ประกอบคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2540) คือ

1. วัตถุประสงค์ ปรัชญา และเป้าหมายของคณะวิชา และมหาวิทยาลัย/สถาบัน
2. การดำเนินการตามภารกิจหลัก ได้แก่
  - 2.1 การผลิตบัณฑิต รวมการเรียนการสอน และกิจกรรมพัฒนานักศึกษา
  - 2.2 การวิจัย
  - 2.3 การบริการวิชาการแก่สังคม
  - 2.4 การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
3. กระบวนการบริการ ได้แก่
  - 3.1 การบริหารและการจัดการ
  - 3.2 การเงินและงบประมาณ
  - 3.3 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ
4. สัมฤทธิ์ผล หรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจนั้น ๆ

#### ตอนที่ 4 แนวคิดด้านสถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

##### 4.1 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงจัดตั้งขึ้น เพื่อเป็นอนุสรณ์สถานแห่งความจงรักภักดีของชาวไทยที่มีต่อสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ผู้ทรงมีพระคุณอันประเสริฐต่อจังหวัดเชียงราย และ



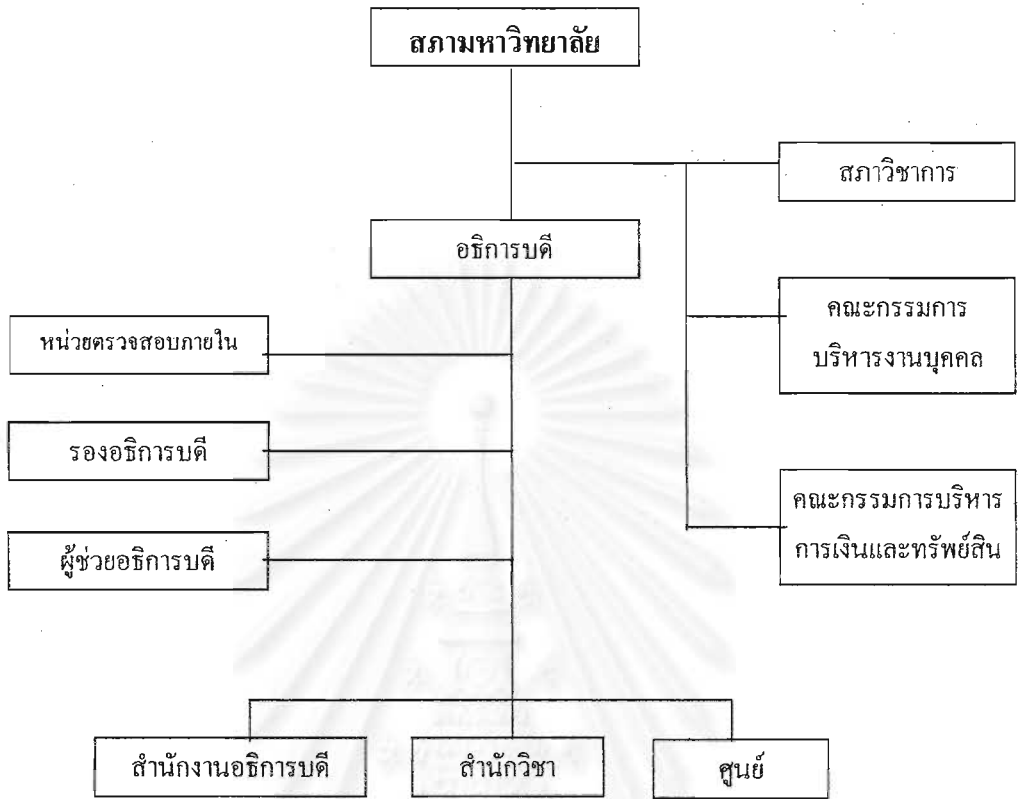
ประชาชน ผู้ด้อยโอกาสตลอดจนสร้างเสริมความเจริญเติบโตทางสังคม ด้วยการเป็นศูนย์กลางการพัฒนาความรู้ชั้นสูงของกลุ่มประเทศภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขงตอนบน การจัดตั้งมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดตั้งเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2541 ให้มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยโดยวางนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด และประกาศของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และอาจมอบหมายให้งานส่วนใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบออกข้อบังคับและประกาศสำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้ อนุมัติปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต และประกาศนียบัตร อนุมัติการจัดตั้งและการยุบเลิกสำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ หรือส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า อนุมัติการเปิดสอนและหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด รวมทั้งยุบรวมและยกเลิกหลักสูตรและสาขาวิชา กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการรายได้และการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ติดตามประเมินผล การดำเนินงานของอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา สถาบันหรือศูนย์ เป็นต้น

สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาหลักสูตรการสอน และการวัดผลการศึกษา เสนอการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุมัติปริญญา และประกาศนียบัตร เสนอการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ รวมทั้งการแบ่งหน่วยงานย่อยของส่วนงานดังกล่าว พิจารณาให้เห็นเกี่ยวกับการรับเข้าสมทบหรือยกเลิการสมทบของสถาบันการศึกษาชั้นสูงและสถาบันวิจัยอื่น พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการถอดถอนศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษ จัดหาวิธีอันจะทำให้การศึกษาวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเจริญยิ่งขึ้น พิจารณาให้เห็นแก่สภามหาวิทยาลัยในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาแก่อธิการบดี และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัย หรืออธิการบดีมอบหมาย แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาวิชาการ มีโครงสร้างขององค์กรแผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



อธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มีรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี หรือมีทั้งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการบดีมอบหมายก็ได้ อธิการบดีมีหน้าที่บริหารกิจการของมหาวิทยาลัย ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ควบคุม บุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย แต่งตั้ง และถอดถอน บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากรของมหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและปฏิบัติตามนโยบายและแผนงาน รวมทั้งติดตามประเมิน ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการ กิจของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการ บดีไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองอธิการบดีเป็นผู้รักษาการแทน

ในสำนักวิชา ให้มีคณบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมาย ในสำนักวิชาหนึ่งจะมีคณะกรรมการประจำสำนักวิชา ประกอบด้วย คณบดีเป็นประธานกรรมการ และ กรรมการอื่น ๆ จำนวนหนึ่ง คณะกรรมการประจำวิชามีอำนาจหน้าที่พิจารณาดำเนินงานด้านบริหารและ วิชาการของสำนักวิชา ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัย

สภาวิชาการ และอธิการบดีมอบหมาย ในสำนักวิชาหากมีการแบ่งสาขาวิชา สาขาวิจัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าสาขาวิชาหรือสถานวิจัยจะมีหัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าสถานวิจัย หรือหัวหน้าส่วนงานแล้วแต่กรณี

ในสถาบัน ศูนย์หรือส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าให้มีผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงาน การบัญชีและการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยได้วางและรักษาระบบบัญชีแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ โดยมีบัญชีลงรายรับและรายจ่ายเงิน สินทรัพย์และหนี้สินที่แสดงกิจการที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง และตามที่ควร ตามประเภทงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ และได้รับการตรวจสอบภายในเป็นประจำ ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีของมหาวิทยาลัย โดยทำการตรวจสอบรับรองบัญชีและการเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัยในรอบปี ผู้ตรวจสอบบัญชีมีอำนาจตรวจสอบสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ผู้ตรวจสอบบัญชีทำรายงานผลการตรวจสอบบัญชีและการเงินต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหนึ่งร้อยห้าสิบห้าวันนับตั้งแต่วันที่สิ้นปีบัญชีเพื่อสภามหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐมนตรีภายในหกสิบวันนับตั้งแต่วันที่ ได้รับรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินจากผู้ตรวจสอบบัญชี รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ ดูแลทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกำหนดให้รัฐมนตรีเป็นผู้เสนอเรื่องของมหาวิทยาลัยไปยังคณะรัฐมนตรี

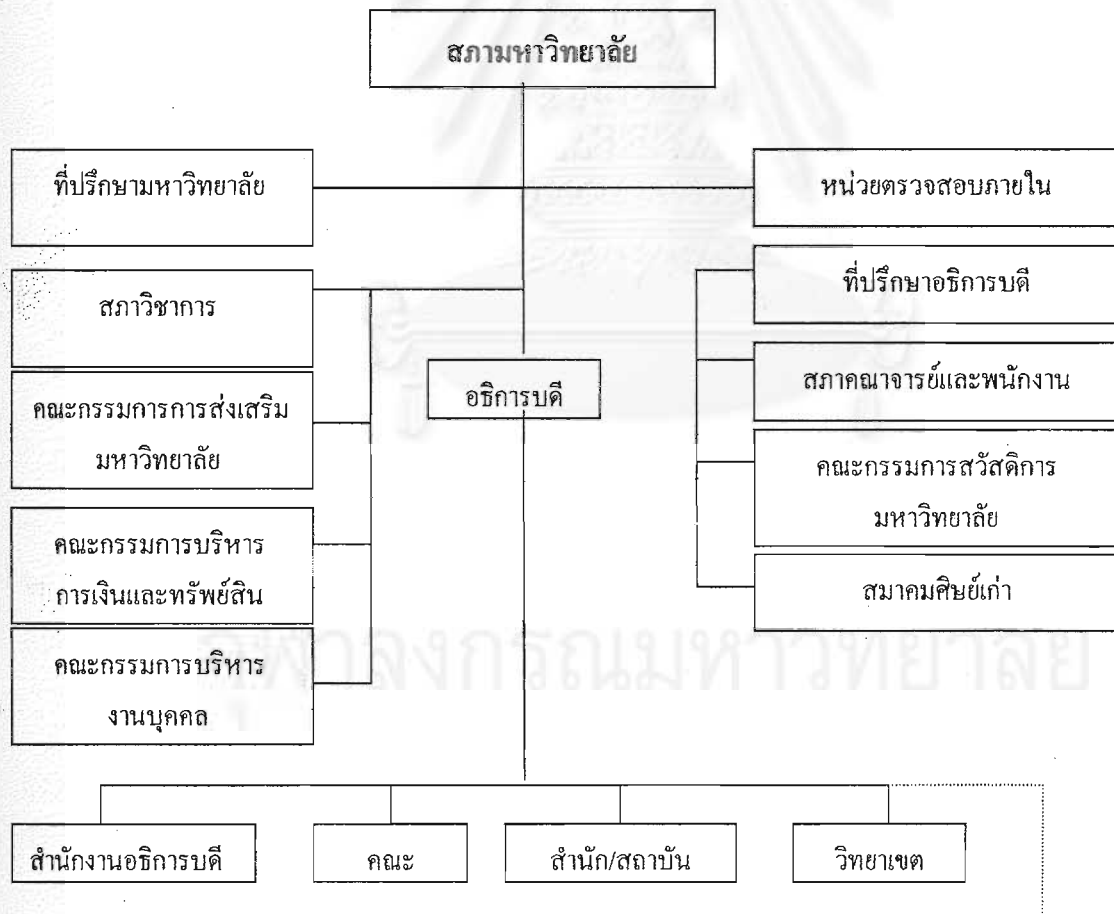
#### 4.2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแต่อยู่ในกำกับดูแลของรัฐและเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2541 การเป็นมหาวิทยาลัยในลักษณะดังกล่าวทำให้ต้องมีการกำหนด ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารและจัดการ โดยการจัดทำข้อกำหนด ข้อบังคับและระเบียบการปฏิบัติงานใหม่ทั้งหมด หลังจากการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยพบว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วยให้มีคล่องตัวในการปฏิบัติการกิจในด้านต่าง ๆ เช่น เงินที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลถือเป็นเงินรายได้สามารถเก็บไว้ใช้ได้หากใช้ไม่หมด จึงทำให้เกิดความพยายามที่จะให้เงินให้คุ้มค่า นอกจากนั้นสามารถเปลี่ยนหมวดและเปลี่ยนแปลงรายการได้อย่างสะดวกตามความจำเป็น ประหยัดเวลาการทำงานแบบเดิมที่มีหลายขั้นตอน ทั้งนี้สภามหาวิทยาลัยจะมีบทบาทในการบริหาร จัดการและรับผิดชอบการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ มีอำนาจเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ด้าน

สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคคลภายนอก 15 คน บุคคลภายใน 8 คน บุคคลภายนอกประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทั้งจากวงการธุรกิจและวงการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีมุมมองที่กว้างขึ้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีปณิธานในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตที่มุ่งคุณภาพ คุณธรรม ทำงานวิจัย พัฒนา และให้บริการวิชาการเพื่อสร้างเศรษฐกิจและคุณภาพที่ชีวิต โดยมีเป้าหมายของการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย การสร้างขีดความสามารถเพื่อการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนในกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

ดังนั้น ภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยจึงประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนานักศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ พัฒนาระบบการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบการเรียนรู้ และระบบการบริหารงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง วิจัยและนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาประเทศ มีโครงสร้างขององค์การแผนภูมิที่ 2 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี



สถาบันสมทบ

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ เช่น การวางนโยบายและอนุมัติ แผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์วางระเบียบออกประกาศ ข้อกำหนด และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและอาจมอบหมายให้ ส่วนงานใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบและออกข้อบังคับสำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่อย ๆ ไป อนุมัติ ให้ปริญญาประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร อนุมัติ การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกคณะ สถาบัน สำนัก หรือส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า คณะ รวมทั้งการแบ่งส่วนงานของหน่วยงานดังกล่าว อนุมัติการรับเข้าสมทบหรือยกเลิกการสมทบซึ่ง สถาบันการศึกษาชั้นสูงและสถาบันวิจัย อนุมัติการเปิดสอนและหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด รวมทั้งการยุบรวมหรือยกเลิกหลักสูตร พิจารณาสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ถอดถอนอธิการบดี พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระ กรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์และศาสตราจารย์พิเศษ แต่งตั้งและถอดถอนรอง อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก หรือหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ และศาสตราจารย์เกียรติคุณ ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับ ตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง ตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่น การบรรจุแต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวิจัย การลงโทษ การร้องทุกข์และการอุทธรณ์ การลงโทษของพนักงานและลูกจ้าง กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหารายได้ ออกข้อบังคับ การวาง ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย อนุมัติการตั้งงบประมาณรายรับและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย อนุมัติการตั้งงบประมาณรายรับและอนุมัติงบประมาณราย จ่ายของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งและถอดถอนกรรมการสภาวิชาการและกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย แต่ง ตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ ของสภามหาวิทยาลัย ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ สถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก หรือหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

สภาวิชาการประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน มีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาหลัก สูตรการสอนและการวัดผลการศึกษาเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย เสนอการให้ปริญญาประกาศนียบัตร ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญาและประกาศนียบัตรต่อสภา มหาวิทยาลัย เสนอการจัดตั้ง การรวมและการยุบเลิกคณะ สถาบัน สำนัก หรือส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งการเสนอแบ่งส่วนงานในหน่วยงานดังกล่าวต่อสภามหาวิทยาลัย พิจารณา การรับเข้าสมทบหรือยกเลิกการสมทบซึ่งสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันวิจัยอื่น เพื่อเสนอต่อสภา

มหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ อาจารย์และอาจารย์พิเศษพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนหัวหน้าภาค หัวหน้าศูนย์ และหัวหน้าพิเศษ พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนหัวหน้าภาค หัวหน้าศูนย์ และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา หรือศูนย์ จัดหาวิธีการอันจะทำให้การศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การริเริ่ม การปรับเปลี่ยน การถ่ายทอดและการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเจริญยิ่งขึ้น เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นแก่สภามหาวิทยาลัยในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่อธิการบดีและปฏิบัติหน้าที่ตามที่สภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดีมอบหมาย แต่งตั้งคณะกรรมการหรืออนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาวิชาการ

อธิการบดีมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การบริหารบุคคล การเงิน พัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของมหาวิทยาลัย การบรรจุ แต่งตั้งและถอดถอนพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งดำเนินการบริหารงานบุคคลตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานรวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการกิจการของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นผู้แทนในกิจการทั่วไป เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

คณบดี เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ในคณะหนึ่งให้มีคณะกรรมการประจำคณะมีอำนาจและหน้าที่ในการวางนโยบายและแผนงานของคณะ ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย วางระเบียบและออกข้อบังคับภายในคณะตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย วางหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับคณะเพื่อตอบสนองภาควิชาการ วางระเบียบและออกข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาของคณะเพื่อเสนอต่อสภาวิชาการ เสนอการแต่งตั้งและถอดถอน ศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ต่อสภาวิชาการ จัดการวัดผลและประเมินผล และควบคุมมาตรฐานการศึกษาของคณะ ให้คำปรึกษาและเสนอความคิดเห็นแก่คณบดี ดำเนินการอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยสภาวิชาการ หรืออธิการบดีมอบหมาย แต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการประจำคณะ

การบัญชีและการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้องแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญมีสมุดบัญชีลงรายการรับและจ่ายเงิน สินทรัพย์และหนี้สินแสดงกิจการที่อยู่ตามความเป็นจริง ตามประเภทงานพร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ และให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ มหาวิทยาลัยจัดทำงบดุลและบัญชีทำการส่งผู้ตรวจสอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีของมหาวิทยาลัย และให้ทำการตรวจสอบรับรองบัญชีและการเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี ให้ผู้ตรวจสอบบัญชีมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยโดยให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยและเรียกให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น ให้ผู้สอบบัญชีทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวัน นับตั้งแต่วันสิ้นปีบัญชีเพื่อมหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐมนตรี

รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

การประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้จัดทำแผนงานแนวทางปฏิบัติ และโครงสร้างด้านการประกันคุณภาพการศึกษามาตั้งแต่ พ.ศ. 2540 โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือของหน่วยงานของมหาวิทยาลัย พัฒนาระบบและเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ จัดทำคู่มือการควบคุมคุณภาพของมหาวิทยาลัย เตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยสำหรับกระบวนการควบคุมตรวจสอบและประเมินจากภายนอก จัดทำรายงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปี และให้มีประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานและประกันคุณภาพขึ้นทำหน้าที่โดยตรงและมีแผนการดำเนินงานในด้านนี้อย่างครบวงจร

มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีแนวคิดในการวิจัยอย่างเป็นระบบ เร่งผลิตงานวิจัยทั้งด้านการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ โดยมุ่งที่จะนำผลวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์สังคมและเศรษฐกิจ ได้มีการจัดสรรทุนแก่บุคคลกรในลักษณะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีธนบุรี, 2542)

#### 4.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จัดตั้งขึ้นเมื่อ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 เริ่มรับนักศึกษารุ่นแรกเมื่อปีการศึกษา 2536 ในกลุ่มสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ และกลุ่มเทคโนโลยีการเกษตร จำนวน 9 หลักสูตร

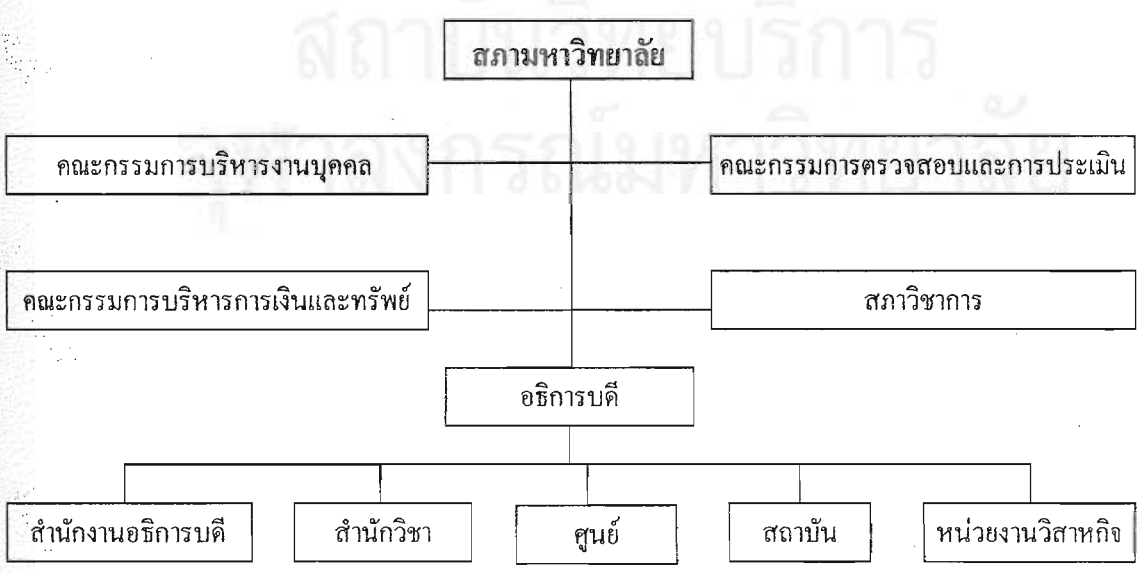


การจัดตั้งองค์กรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย การวางโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย คำนึงถึงประสิทธิภาพในการบริการ เพื่อรองรับการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น การกระจายอำนาจจากการบริหารไปสู่องค์กรระดับต่าง ๆ เพื่อลดขั้นตอนการตัดสินใจ โดยให้องค์กรแต่ละระดับเน้นการบริหารในรูปคณะบุคคล เพื่อรองรับการกระจายอำนาจและเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและเน้นหลักการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้การดำเนินงานภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การตัดสินใจ วินิจฉัยและการสั่งการสิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงมีขีดความสามารถในการบริหารและการจัดการเรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างคล่องตัว การจัดตั้ง ยกเลิก และยุบรวมหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว กลไกการกำหนดนโยบาย การวางแผน การควบคุม การติดตามและการประเมินผล การส่งเสริมสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยองค์กรสำคัญ 2 องค์กร ต่อไปนี้

สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดทำหน้าที่ควบคุม ดูแลกิจการทั่วไป โดยเฉพาะด้านนโยบายและแผนงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงและการอนุมัติปริญญา

สภาวิชาการ เป็นองค์กรรองลงมาจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ ได้แก่ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ปรากฏดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



การพัฒนาระบบงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พัฒนาระบบงานบริหารเป็นของตนเอง ทั้งระบบการเงินและทรัพย์สิน ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารวิชาการ และระบบการจัดการทั่วไปตามความเหมาะสม กับภารกิจเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานสากลระบบงานต่าง ๆ ประกอบด้วย

ระบบการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ในการบริหารงานงบประมาณ ได้มีการจัดทำรายงานการเงินและการตรวจสอบภายหลัง (Post Auditing) วางระเบียบการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย มีการจัดทำระบบบัญชี กองทุน การคำนวณค่าใช้จ่ายต้นทุนต่อหัวนักศึกษา ในด้านงบประมาณ การบริหารการเงิน และการพัสดุ สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กลั่นกรองงานด้านงบประมาณ การบริหารการเงินแทน โดยกำหนดระเบียบ ประกาศด้านการเงินและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นเรื่อง ๆ ไป รายได้หลักของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้ เงินอุดหนุนและทรัพย์สินซึ่งมีผู้บริจาคแก่มหาวิทยาลัย ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทนและค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้ที่ราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัยปกครองดูแลหรือใช้ผลประโยชน์ รายได้หรือผลประโยชน์อื่น ๆ

การตรวจสอบ สภามหาวิทยาลัยเป็นกำหนดระเบียบการเงินและทรัพย์สิน ซึ่งจะมีหน่วยตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารงบประมาณ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตลอดจนการบริหารงานของมหาวิทยาลัย แล้วจึงมีการสอบบัญชีโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบภายหลัง การบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่กำหนดระเบียบ ประกาศ ข้อกำหนด ข้อบังคับ และระบบบริหารงานบุคคลเพื่อให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและมีประสิทธิภาพสูงสุด การสรรหาบุคลากรใช้ระบบเปิด โดยมีระบบสัญญาจ้างงานก่อน ได้สถานภาพพนักงานมหาวิทยาลัย การดำเนินด้านบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน พนักงานของมหาวิทยาลัยแบ่งเป็นสามประเภทได้แก่ สายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป โดยพนักงานมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นพนักงานองค์การของรัฐที่ไม่ต้องอยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์

การบริหารวิชาการ มีการดำเนินงานในรูปองค์คณะบุคคลเพื่อจัดวางระเบียบการศึกษาและระบบบริหารวิชาการในลักษณะพหุวิทยาการ และบูรณาการ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทาง

ทฤษฎีและการปฏิบัติในลักษณะของสหกิจศึกษาที่เน้นการทำงานเป็นทีมและนำเทคโนโลยีเพื่อเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพทางวิชาการ

ระบบการบริหารและการจัดการทั่วไป การจัดระบบการจัดการและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอยู่ในลักษณะรวมบริการ ประสานภารกิจโดยมีจุดมุ่งหมายในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน สนับสนุนให้มีการถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนร่วมดำเนินงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน ประหยัด และเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งดำเนินการในลักษณะการจ้างเหมาบริการ การให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2544)

การประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยได้จัดระบบการประกัน คุณภาพโดยมีคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่กำหนดแนวทาง วางระบบ และกลไกการประกันคุณภาพ รวมทั้งการกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ และการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยผลผลิต รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ ตัวชี้วัดด้านการจัดการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษาเพื่อสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการประเมินทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ส่วนงานที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องได้แก่ การประเมินคุณภาพการสอนของอาจารย์ การจัดการประชุม อบรม เพื่อให้คณาจารย์ได้พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการสอนและการประเมินผล

#### 4.4 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

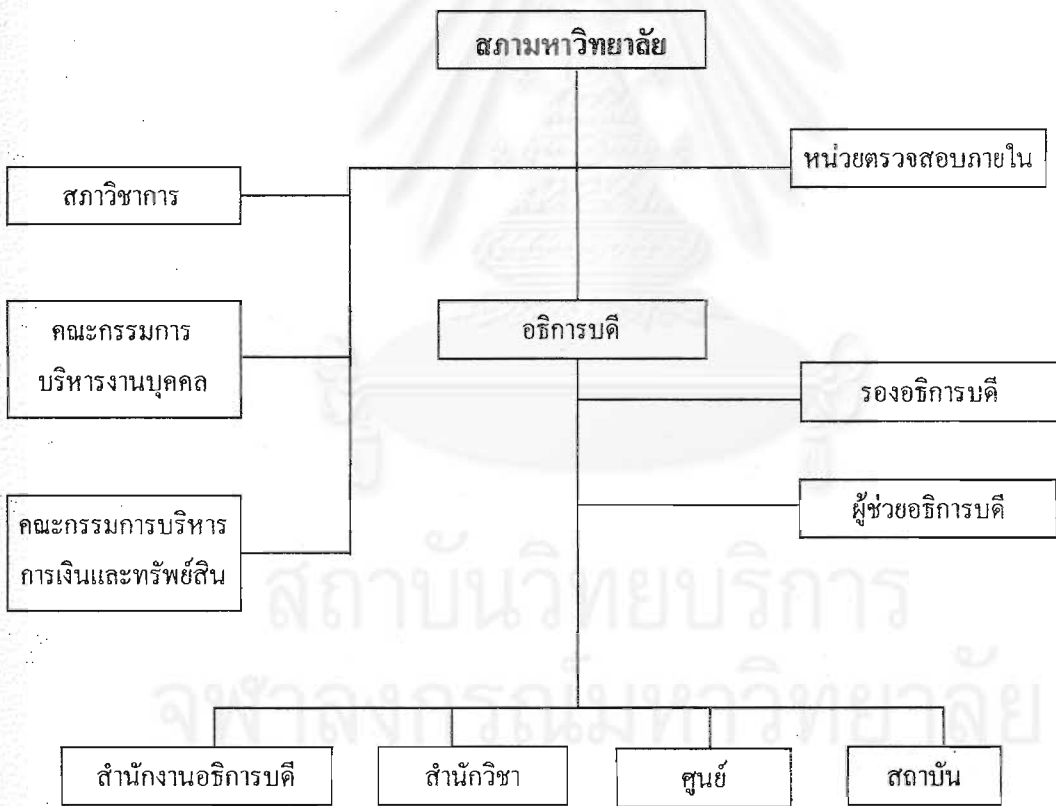
คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2534 แล้วจึงได้นำความขึ้นกราบบังคมทูลพระกรุณาของพระราชทานนามมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามว่า “มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์” และได้ทรงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2535 จึงถือเป็นวันสถาปนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเริ่มรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีในปี พ.ศ. 2541 จำนวน 16 หลักสูตร

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารเป็นของตนเอง เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่มีลักษณะเป็นอุทยานการศึกษาและกำลังพัฒนาไปสู่การเป็นเมือมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Residential University โดยการจัดบริการพื้นฐานต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาและบุคลากรอย่างสมบูรณ์ และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีวิทยาเขตเดียว

การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางแผน นโยบายเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การเงินและทรัพย์สิน การออกระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล การแต่งตั้ง ถอดถอนผู้บริหารและการอนุมัติปริญญา

สภาวิชาการ มีอำนาจและหน้าที่ในการควบคุมดูแลทางด้านวิชาการ เช่น หลักสูตรการสอน การวัดผล การอนุมัติปริญญา การให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การหาวิธีการทำให้การศึกษา วิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมให้เจริญก้าวหน้าโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปรากฏดังแผนภูมิที่ 4 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 4 การบริหารงานของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์



การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารงานบุคคลเป็นของตนเองที่ยึดถือความสอดคล้องกับลักษณะงาน ความเอื้ออำนวยต่อการกิจ และการแข่งขันได้ในตลาดการจ้างงาน ซึ่งเป็นหลักการภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรระดับต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการประจำหน่วยงานระดับสำนักวิชา คณะกรรมการวิสามัญ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการ การ

สรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานใช้ระบบเปิด โดยมีระบบสัญญาจ้างก่อนได้สถานภาพพนักงานประจำ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องตลอดอายุการปฏิบัติงาน

งบประมาณ มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดสรรงบประมาณของตนเองตามระเบียบมหาวิทยาลัยว่าด้วยการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2535 ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน โดยในแต่ละปีงบประมาณจะได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินในรูปแบบของเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นรายได้หลัก

การวิจัยมหาวิทยาลัยมีสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยงานเทียบเท่าสำนักวิชาเป็นหน่วยงานกลางในการบริหาร การวางแผน การกำหนดนโยบาย และการประสานงานด้านการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนเป็นศูนย์รวมกิจกรรมและข้อมูลงานวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเผยแพร่และถ่ายทอดผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยให้แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การวิจัยของมหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณสนับสนุนทั้งจากหน่วยงานภายนอกและจากการจัดสรรงบประมาณภายในมหาวิทยาลัยเองซึ่งจัดสรรให้เป็นทุนอุดหนุนการวิจัยขนาดเล็ก

การประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยได้วางระบบงานต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษา เช่น การจัดทำหลักสูตร การคัดเลือกนักศึกษา การสรรหาอาจารย์ การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการดำเนินงานจากภายนอกเพื่อประเมินมหาวิทยาลัยทั้งระบบ

## ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย

### 1. การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

เทคนิคการวิเคราะห์สาระ ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยมีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้ข้อมูลในการวิจัยเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องกับข้อมูลที่ปรากฏในแหล่งข้อมูล และมีการสื่อความหมายได้อย่างเป็นระบบซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้อ่านได้เชื่อถือได้

อุทุมพร จามรمان (2529) ได้ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์สาระเป็นเทคนิคหนึ่งของการวิจัยที่ใช้การบรรยายเนื้อหา เนื้อเรื่องที่สื่อความหมายได้อย่างเป็นระบบ ใช้ในการอ้างอิงมีความเป็นปรนัย และสามารถตีค่าเป็นตัวเลขได้

คริสเปนดรอพ (Krippendorff, 1980) ได้เสนอการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

1. ใช้ระบบวิธีทางวิทยาศาสตร์และสรุปเกี่ยวกับข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ไว้ว่า

1.1 ข้อมูลที่หาได้ไม่ได้มีความหมายเดียวแต่สามารถแปลความหมายได้หลายอย่าง

1.2 ความหมายที่วิเคราะห์ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องนำไปใช้กับเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่

2. การตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับกับเนื้อหาของเรื่องที่ศึกษาจะทำให้ในรูปแบบที่เป็นระบบมาตรฐาน มีตัวบ่งชี้ชัดเจน และมีตัวแทนความหมายของเรื่องแต่ละประเด็นมีการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลโดยใช้กระบวนการการเชิงตรรกะที่มีเหตุผลประกอบ

3. การวิเคราะห์สารจะมีหลายรูปแบบแต่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องการจัดตั้งมหาวิทยาลัย และสามารถนำมาใช้ได้ตรงกับงานวิจัยมีอยู่ 3 ประเภท คือ

3.1 การวิเคราะห์เพื่ออ้างอิงไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยเหตุผลนำผลงานที่วิเคราะห์ได้ไปปฏิบัติจริง เช่น การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท ควรมีรูปแบบใด

3.2 การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ 2 ด้านทั้งด้านบวกและลบ ซึ่งผลการวิเคราะห์จะทำให้เห็นความแตกต่างหรือความเหมือนระหว่างของสองสิ่งหรือมากกว่าสองสิ่ง เช่น ความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไป และมาตรฐานที่ควรจะเป็นซึ่งสามารถยืนยันและต่อเติมเสริมในส่วนที่ขาดให้สมบูรณ์ได้

3.3 การวิเคราะห์แบบแยกสาระตามสัญลักษณ์ที่เป็นตัวบ่งชี้ จากข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้บางประเภทจะแสดงการบ่งชี้แนวทาง หรือโครงสร้างได้ ชัดเจนซึ่งผู้วิจัยรู้จักแยกประเภทให้ถูกต้อง ต้องมีการกำหนดขอบเขตการศึกษาให้เหมาะสม

4. การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยการศึกษาอย่างละเอียดและมองหลาย ๆ ด้าน จะเป็นแนวโน้มทำให้สามารถเขียนออกเป็นโครงร่างได้

5. มาตรฐานการวิเคราะห์จะวัดได้จากการประเมินซึ่งสามารถแยกแยะออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ และสามารถตรวจสอบได้ เช่น ดูจากบ่งชี้หรือสิ่งที่แสดงอาการบ่งบอกของเรื่องราวต่าง ๆ

6. การตรวจสอบว่าการวิเคราะห์มีความเที่ยงตรงเพียงใดดูได้จากตัวบ่งชี้ 3 ประการ คือ

6.1 ความถี่ที่ปรากฏเกี่ยวกับเรื่องราวนั้น ๆ

6.2 แนวโน้มที่เกิดขึ้นหรือได้รับการกล่าวถึงในช่วงเวลาดังกล่าว

6.3 ความเชื่อในเรื่องราวของกลุ่มคนทั้งในและนอกวงการมีมากน้อยเพียงใดซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะ

7. ข้อมูลที่ได้จากภาษาที่ใช้สื่อสารและนำมาวิเคราะห์ได้จากหลายทาง คือ

7.1 สารเรื่องราวที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ถ้าตรงกันมาก ๆ จะเป็นการบ่งชี้ถึงความเที่ยงตรงภายนอกของประเด็นที่สนใจได้



7.2 ข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องราวที่สำคัญ ๆ กำกั่งเป็นที่สนใจในประเทศนั้น ๆ และเป็นที่น่าสนใจร่วมกันระหว่างประเทศ

7.3 ข้อมูลจากเอกสารส่วนบุคคล เช่น บันทึกลับส่วนตัว จดหมาย

7.4 การสัมภาษณ์บุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จัดบันทึกเอาไว้

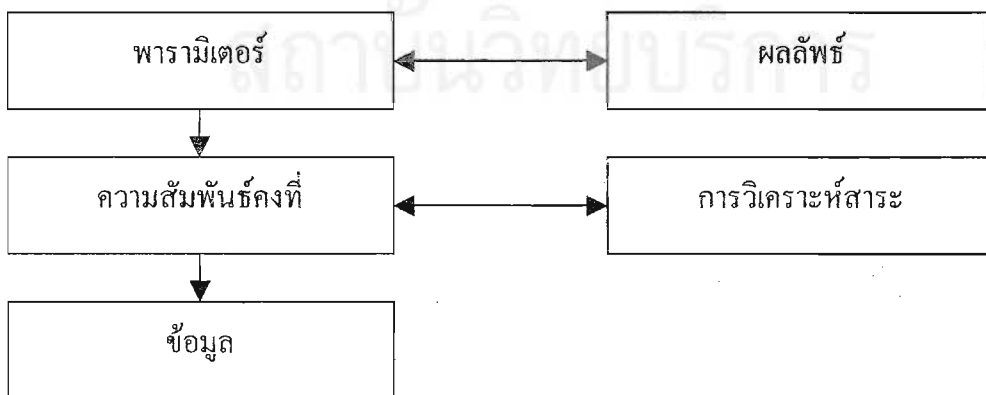
7.5 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลในวงการที่เกี่ยวข้อง จากการได้ยิน

8. การศึกษาถึงกระบวนการทางสถาบัน ส่วนใหญ่จะ ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากเอกสารสรุป จะทำให้ได้หน้าที่ โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน สภาพสิ่งแวดล้อม รวมถึงการถ่ายทอดความเชื่อระหว่างบุคคล รุ่นต่อรุ่น ฯลฯ และการสื่อสารในสถาบันส่วนใหญ่จะเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ หมุนเวียนวนไปมาในสถาบัน

9. การวิเคราะห์สาระต้องอาศัยความละเอียดอ่อนมากและต้องทำภายในขอบเขต (Context unit) ที่กำหนดให้ศึกษาแต่ละเรื่องจึงมีลักษณะเฉพาะของตนเองซึ่งอาจจะไม่สามารถอ้างอิงเรื่องอื่นมาเทียบเคียงได้

10. รูปแบบการวิจัยของการวิเคราะห์สาระ มักจะจัดลำดับตามธรรมชาติของเรื่องที่จะศึกษา ผู้วิจัย จะต้องสังเกตและบันทึกอย่างละเอียดชัดเจนและมีความเที่ยงตรงการวิเคราะห์ต้องระมัดระวังให้รอบคอบ เพราะถ้าวิเคราะห์ผิดพลาดตอนใดตอนหนึ่งก็จะส่งผลให้แปลความหมายของตอนต่อ ๆ ไปผิดพลาดไปด้วย ซึ่งจะสะสมต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ถือว่าเป็นจุดอ่อนของการวิเคราะห์สาระ

11. การวิเคราะห์สาระนั้น ผู้วิจัยสามารถแบ่งแยกประเด็นบ่งชี้ เป็นเรื่อย ๆ พร้อมทั้งสามารถคาดคะเนข้อมูลเทียบกับพารามิเตอร์ (parameter) ได้ โดยหาข้อมูลเชิงประจักษ์ให้บ่งชี้ประเด็นภายใต้ขอบเขตการศึกษา โดยต้องมองกลับไปกลับมาระหว่างข้อมูลพารามิเตอร์ทำหลาย ๆ ครั้งเมื่อได้ผลตรงกันก็จะสามารถสรุปได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์และการวิเคราะห์ (Krippendorff, 1980)

12. ก่อนการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์สาระต้องกำหนดขอบเขตข้อมูลที่จะศึกษา

(Context Unit) ก่อนและวางแผนการเก็บรายละเอียดที่จะต้องบันทึก (Recording Unit) ซึ่งสิ่งที่บันทึกต้องสามารถเป็นตัวบ่งชี้สาระอย่างเฉพาะเจาะจงได้ แยกประเภทเป็นประเด็น ๆ ได้

ในทางปฏิบัติ การจัดกระทำข้อมูลต้องการวิเคราะห์สารถนั้น จะต้องทำการศึกษาก่อนว่าข้อมูลหรือหน่วยในการวิเคราะห์นั้นประเด็นใด ซึ่งอุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งหน่วยการวิเคราะห์ออกเป็นประเภท คือ

1. หน่วยจากการสุ่ม ได้มาจากการสังเกตหรือการสัมผัส ลักษณะเป็นอิสระต่อกัน
2. หน่วยจากการบันทึก เป็นการจัดกระทำข้อมูลจากการสุ่มนำมาจัดเป็นกลุ่มเป็น

ประเภท

3. หน่วยจากเนื้อหา เป็นการรวบรวมโดยการบันทึก แล้วนำมาจัดกลุ่ม

เมื่อกำหนดประเภทหน่วยการวิเคราะห์แล้วจะนำมาพิจารณาลักษณะทั่วไปโดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1. การพิจารณาจากสภาพทางกายภาพ เช่น จำนวนเล่ม รายงาน ฉบับและแผ่น
2. การพิจารณาทางภาษา เช่น จากการแจกแจงนับและหัวข้อข่าว
3. การพิจารณาจากการอ้างอิง เช่น จากวัตถุประสงค์ เหตุการณ์ บุคคล และการกระทำ
4. การพิจารณาจากโครงสร้าง เช่น ทางด้านความรู้สึก ภาษาและความหมาย
5. การพิจารณาจากความหมาย เช่น อาศัยความหมายทางภาษาสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

นอกจากนั้น ในการสุ่มเนื่องเรื่องออกมาเพื่อวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีอยู่มากมายผู้วิจัยจะต้องทำการกลั่นกรองขั้นต้นเสียก่อน โดย

1. การจำแนกสิ่งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องออกจากกันและเลือกใช้เฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้อง
2. ถ้าปริมาณสิ่งที่เกี่ยวข้องยังคงเป็นมีปริมาณมากอยู่ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการสุ่ม

ในการสุ่มเอกสาร อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งประเภทการส่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การสุ่มอย่างง่าย ทำการสุ่มอย่างง่ายออกมา โดยตั้งเงื่อนไขว่าไม่มีความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ของสิ่งที่ต้องการสุ่ม
2. การสุ่มแบบแบ่งพวก เป็นการจัดประเภทก่อนสุ่ม โดยยึดเกณฑ์การจัดประเภท
3. การสุ่มอย่างมีระบบ มีการกำหนดโดยตั้งระบบระเบียบหรือกำหนดเป็นช่วง ๆ

ของการนับ

#### 4. การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม เป็นการสุ่มทุกอย่างที่อยู่ในรายการที่กำหนดไว้

สำหรับการบันทึกผลการวิเคราะห์สาระมีหลักการในการบันทึก ได้แก่ ความหมายของประโยค (Syntax) และความหมายของคำ (Semantic) ที่ปรากฏอยู่ในข้อมูล โดยผู้วิจัยจะต้องพิจารณาจากสัญลักษณ์ภาษาที่ถูกต้อง ความสมบูรณ์ประโยคที่ถูกต้อง การออกเสียงที่ถูกต้องและการซ้ำของคำ

เมื่อบันทึกผลการวิเคราะห์สาระแล้วจะนำมาวิเคราะห์สาระซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ซึ่ง

อุทุมพร จามรمان (2529) ได้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์ตามลำดับขั้น เป็นการจัดเรียงตามลำดับตามคุณค่าและความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ได้แก่ การจัดกลุ่ม การจัดเรียงลำดับ การจัดวงจร และการจัดเหลี่ยม

2. การวิเคราะห์ตามเมตริกซ์ เป็นการจัดลำดับหลักการทางคณิตศาสตร์ในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงหน้าที่หรือบทบาท ได้แก่ การเรียงลำดับ การเรียงช่วง การเรียงตามอัตราส่วน

จากนั้นเมื่อจัดกลุ่มการวิเคราะห์แล้วจึงนำไปวิเคราะห์สาระ โดยมีวิธีการวิเคราะห์หลายวิธี ดังที่

อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้เสนอไว้ 3 แบบ คือ

1. การสรุปข้อมูล เช่น การแจกแจงความถี่
2. การสรุปเชิงรูปแบบ เชิงความสัมพันธ์หรือการจัดกลุ่ม
3. จำข้อ 1 และข้อ 2 มาเปรียบเทียบผลที่ได้จากวิธีอื่น

#### 2. การจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion)

การจัดกลุ่มสนทนาเป็นการศึกษาวิจัยรูปแบบหนึ่ง จัดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การจัดกลุ่มสนทนาเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group process) ที่ต้องอาศัยหลักของการกระทำร่วมกัน ในกลุ่ม (Group interaction) ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (Group dynamic) เพื่อไปกระตุ้นให้คนแสดงความคิดเห็นและทัศนคติของตนออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ ในขณะที่สนทนากลุ่ม ความคิดเห็นของคน ๆ หนึ่งในกลุ่มอาจไปกระตุ้นให้คนอื่น ๆ อายากพูด อายากแสดงความคิดเห็นของตนออกมาบ้าง (นภภรณ์ หะวานนท์, 2535)

นอกจากนี้ การจัดกลุ่มสนทนายังสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่ง ที่ใช้ร่วมกับข้อมูลแบบอื่น ๆ เพื่อให้คำตอบที่ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ เป็นการใช้การจัดกลุ่มสนทนาเพื่อช่วยเสริมให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำเทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาไปใช้จะต้องตระหนัก ก็คือวัตถุประสงค์ จุดเน้น การใช้ประโยชน์ และเงื่อนไข ซึ่งนภภรณ์ หะวานนท์, 2541 ได้สรุปไว้ ดังนี้

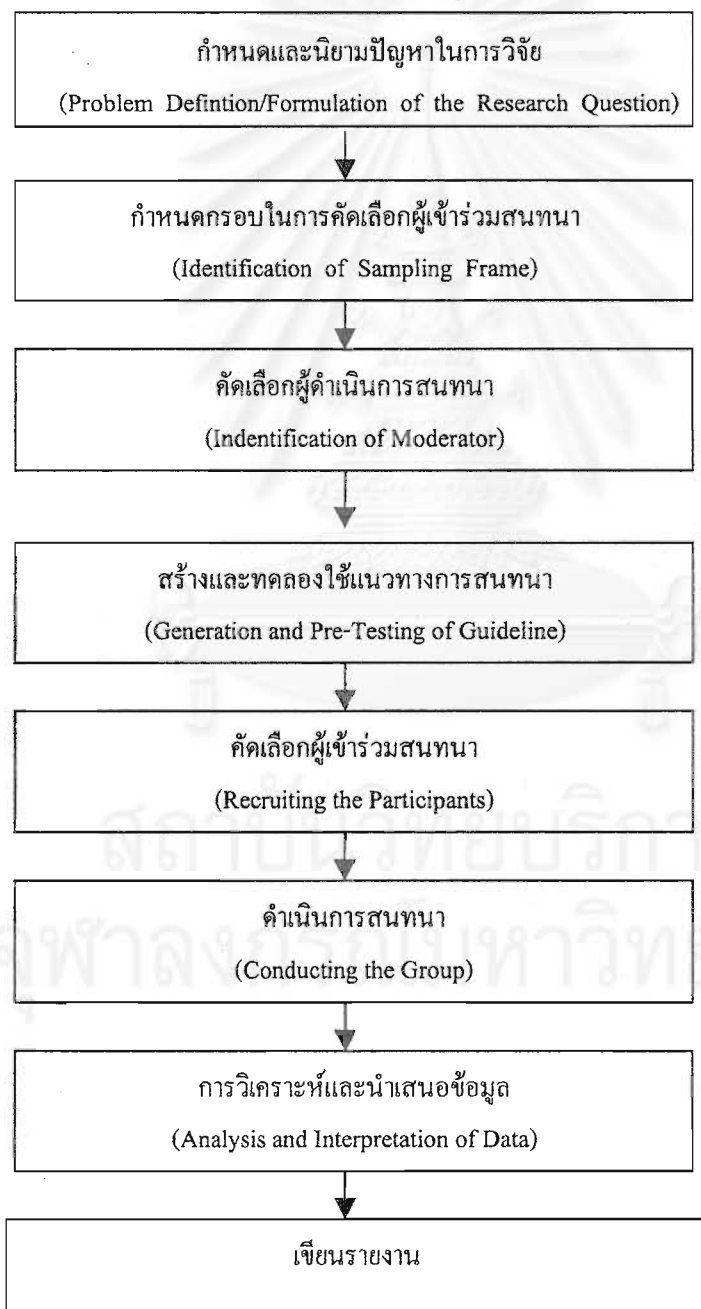
วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อปัญหาการวิจัยจากมุมมองของกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์บางอย่างร่วมกัน

จุดเน้น เน้นที่ทัศนคติอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่มที่มีประสบการณ์บางอย่างร่วมกันที่เป็นประเด็นการวิจัย ไม่เน้นมุมมองส่วนตัว เน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่มุ่งเชื่อมโยงผลไปยังบริบทเอง

การใช้ประโยชน์ เหมาะในการค้นหาคำตอบเฉพาะเรื่อง โดยอาจใช้ประกอบเทคนิค วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เช่น ใช้ในการศึกษาเบื้องต้น เพื่อตั้งประเด็นคำถามหรือสมมุติฐาน และตามด้วยการศึกษาเชิงปริมาณหรือใช้ศึกษาเจาะลึก เพื่อความกระจ่าง หลังจากศึกษาเชิงปริมาณแล้ว

เงื่อนไขสำคัญ ใช้พลวัตรของกลุ่มกระตุ้นแสดงความคิดเห็น ผู้ดำเนินการ (Moderator) ต้องมีทักษะในการถาม และสร้างบรรยากาศสูง รวมทั้งมีกรอบแนวคิดในเรื่องที่ศึกษาชัดเจน Stewart and Shamdasani (1991) ได้สรุปขั้นตอนของการวิจัยและการจัดกลุ่มสนทนาไว้ดังนี้

### ขั้นตอนการวิจัยและจัดกลุ่มสนทนา



ในขั้นตอนต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

### 1. การกำหนดประเด็นที่ศึกษา

เป็นการกำหนดหัวข้อเรื่องที่ศึกษา เพื่อมาสร้างเป็นแนวทางในการจัดกลุ่มสนทนา ซึ่งการกำหนดประเด็นทำได้โดยจำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาว่าต้องการทราบอะไร แล้วนำมาสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ในแนวทางจัดกลุ่มสนทนา (guideline)

### 2. กำหนดผู้เข้าร่วมสนทนา

ในการจัดกลุ่มสนทนา จะต้องพิจารณาถึงจำนวนกลุ่มและผู้เข้าร่วมสนทนา โดยทั่วไปผู้วิจัยจะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ร่วมสนทนาแต่ละกลุ่มไว้ล่วงหน้า ซึ่งเกณฑ์ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมสนทนาควรมีภูมิหลังและคุณลักษณะบางประการที่คล้ายคลึงกัน เช่น ระดับการศึกษา, อาชีพ เป็นต้น

การกำหนดจำนวนกลุ่มสนทนา ควรยึดหลักการให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสิ่งที่เป็นตัวกำหนดจำนวนกลุ่มที่สำคัญก็คือ ลักษณะของปัญหาในการวิจัย เช่น ถ้าประเด็นปัญหาที่ต้องการจะศึกษานั้นจะมีคำตอบที่แตกต่างกันไปในกลุ่มประชากรที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกัน ก็ควรจะจัดให้มีกลุ่มสนทนาให้ครบจำนวนความแปรผันที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนจำนวนคนในกลุ่มสนทนา นั้น โดยทั่วไปจะประมาณ 6-12 คน

### 3. การดำเนินการและจัดเก็บข้อมูลการจัดกลุ่มสนทนา

ในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา จะต้องมีการเตรียมการที่จำเป็น 4 ประการ คือ

3.1 กลุ่มจัดการกลุ่มสนทนา ประกอบด้วย ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note-taker) และผู้บริการทั่วไป (Provider)

3.2 คู่มือในการจัดกลุ่มสนทนา ประกอบด้วยขั้นตอนในการสนทนาและแนวคำถาม (Guideline)

3.3 สถานที่และบรรยากาศการจัดกลุ่มสนทนา เป็นบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการต้อนรับที่อบอุ่น ให้เกิดความผ่อนคลายไม่เคร่งเครียด

3.4 เวลาที่ใช้ในการจัดกลุ่มสนทนา ใช้เวลาประมาณ 1.30-2.30 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับขอบเขตและลักษณะปัญหาที่ศึกษา

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถดำเนินการได้ 2 ระดับ คือ

4.1 การวิเคราะห์เบื้องต้น คือการวิเคราะห์ผลการสนทนาโดยรวมมือกันสรุปและเสนอความคิดเห็นในกลุ่มของผู้จัดการสนทนา ซึ่งจะดำเนินการทันทีเมื่อการสนทนาแต่ละกลุ่มสิ้นสุดลง

4.2 การวิเคราะห์อย่างละเอียด หน่วยของการวิเคราะห์ข้อมูล ก็คือ กลุ่มสนทนาแต่ละกลุ่ม

โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเมื่อมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูลแล้วสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ไปตามหัวข้อที่วางเค้าโครงไว้ ในปัจจุบันได้มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูป (The Ethnograph) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่ง โปรแกรมนี้จะช่วยในการลงรหัสเนื้อหาต่าง ๆ และสามารถจัดหมวดหมู่ หัวข้อต่าง ๆ ได้

### 3. การตรวจสอบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

การดำเนินการโดยวิธีอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากรูปแบบการตรวจสอบอื่น ๆ (พรชูลี อชาวรอรุง, 2528) Eisner เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นจะได้ชี้ถึงปัญหาการวิจัย มักจะถูกครอบงำด้วยกระบวนการหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีการเชิงปริมาณเกินไป ทั้ง ๆ ที่เรื่องราวของการศึกษาหลายเรื่องเป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อน ทั้งนี้ Eisner เชื่อว่าการรับรู้สิ่งใด ๆ ก็ตาม ด้วยความเท่าทันเป็นลักษณะพื้นฐานของความเป็นผู้รู้ (Connoisseurship) ด้วยเหตุนี้แนวทางการประเมินผลทางการศึกษาตามแนวคิดของ Eisner จึงมีลักษณะพื้นฐานต่างจากแนว อื่น ๆ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการตรวจสอบแบบ

อิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเองตามรูปแบบการตรวจสอบการสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การตรวจสอบโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือกับกระบวนการตัดสินใจในเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่การประเมิน

2. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่ประเมิน

โดยพัฒนามาจากการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีรายละเอียดอ่อนและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ก็ได้ นอกจากใช้วิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ผู้เล่นในเรื่องนั้น ๆ จริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ตรวจสอบประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง



3. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิตนเองเป็นเครื่องมือการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจารณญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นสภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

## ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซิมสกี (Zemsky, 1999) ได้ทำการศึกษาเรื่องกรณีศึกษาของการใช้การวางแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์การแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง เพื่อหาความสัมพันธ์ของการวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งการวิจัย พบว่า แกนหลักของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาจะคำนึงถึงสถานะทางการเงิน อัตราการสมัครเข้าเรียนของนักศึกษา คุณภาพการศึกษา และหลักสูตร แต่ในทางปฏิบัติจะพบกับอุปสรรค เนื่องจาก (1) สถาบันการศึกษาไม่มี “สินค้า” ที่ชัดเจนเหมือนกับภาคธุรกิจ (2) การวางแผนใช้ได้ที่จะกิจกรรม (3) เป็นการง่ายของสถาบันอุดมศึกษาจะกำหนดแผนการต่าง ๆ แต่จะเป็นได้ยากในการนำไปปฏิบัติ จึงเป็นการยากและมีข้อจำกัดในการนำวิชาการทางธุรกิจ ไปใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ข้อแนะนำของการวิจัยในครั้งนี้ คือ (1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (2) จะต้องวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา (3) ระบบข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีเพียงพอ (4) ระบบการปกครองของอาจารย์จะต้องดี (5) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีฐานทางการเงินที่เข้มแข็งมั่นคง

แซนเยล (Sanyal, 1999) เรื่องการบริหารกิจกรรมที่สร้างรายได้ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ ยังไม่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางกายภาพให้เต็มความสามารถ หากมีการใช้เต็มประสิทธิภาพ นอกจากจะเพิ่มรายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการสอน การวิจัย สร้างความเกี่ยวเนื่องของการสอนและการวิจัย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง การถ่ายโอนเทคโนโลยีให้แก่อุตสาหกรรม และทางเศรษฐกิจโดยรวมดีขึ้น ซึ่งรูปแบบการหารายได้ แบ่งออกเป็น 12 รูปแบบใหญ่ คือ 1) การขายบริการ 2) การขายสินค้า 3) การใช้ทรัพยากรทางกายภาพ 4) การใช้หอพัก โรงอาหาร และห้องประชุม 5) การใช้สาธารณประโยชน์ภายใน 6) การขายสินค้ากันเองภายใน 7) การนำกลับมาใช้ใหม่ 8) การให้รางวัลเพื่อตอบแทนการสร้างรายได้ให้สถาบัน ฯ เป็นศิษย์เก่า ผู้บริจาค

เป็นต้น 9) การทำหน้าที่เป็นนายหน้า 10) การสอนรูปแบบใหม่ 11) การลงทุนและการจัดการกระแสเงินสด 12) รายได้อื่น ๆ เช่น งานแสดงการกุศล เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดี ยังมีกิจกรรม อื่น ๆ อีกมากมายที่สามารถจัดให้เพื่อหารายได้ให้กับสถาบันอุดมศึกษา

ล๊อค (Loc, 1999) เรื่อง การบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัย ประเด็นการหารายได้ ล๊อคได้แสดงให้เห็นถึงการหารายได้ของมหาวิทยาลัยเวียดนามว่า แหล่งรายได้มาจาก 1) งบประมาณภาครัฐ 2) ค่าเล่าเรียน 3) สัญญาจ้างทำการวิจัยและการพัฒนา 4) รายได้จากผลผลิต 5) รายได้จากการจัดการอบรมให้กับบุคคลภายนอก 6) รายได้จากการสนับสนุนจากองค์กรต่างประเทศ 7) รายได้จากการมีส่วนร่วมในโครงการขนาดใหญ่ระหว่างประเทศ 8) รายได้จากเงินกู้นักศึกษา

รายงานของหน่วยฝึกอบรมแห่งประเทศออสเตรเลีย (Australian National Training Authority, 1998) เรื่องสะพานที่เชื่อมสู่นาคต: กลยุทธ์แห่งชาติออสเตรเลีย เกี่ยวกับการอบรมและการศึกษาระดับอาชีวศึกษา การที่รัฐบาลออสเตรเลีย ร่วมมือกับอุตสาหกรรมในประเทศออสเตรเลีย ในการจัดการอบรมและการศึกษาระดับอาชีวศึกษา เพื่อให้แรงงานในออสเตรเลียมีประสิทธิภาพต่อการแข่งขันทางการค้า และอุตสาหกรรมระดับนานาชาติ ในรายงาน ได้วิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ 5 ประการ ซึ่งได้แก่ 1) สนับสนุนแรงงานออสเตรเลียสู่แรงงานโลก 2) สนับสนุนการเคลื่อนย้ายแรงงานในตลาดแรงงาน 3) การอบรมและการศึกษาระดับอาชีวศึกษาที่ได้ผล 4) การเพิ่มการลงทุนด้านการฝึกอบรม 5) เพิ่มคุณค่าของการเรียนระดับอาชีวศึกษา และค่าใช้จ่ายของการอบรม

เอชิก (Urchick, 2004) ได้ทำวิจัย เรื่องความพึงพอใจของการบริการ และผลกระทบดังกล่าวของนักศึกษาผู้ใหญ่ในระดับอุดมศึกษา การวิจัยได้ศึกษาการบริการทั้งทางด้านที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ และด้านที่ไม่เกี่ยวข้อง การวิจัยพบว่า นักศึกษาผู้ใหญ่พิจารณาว่า ตนเป็นลูกค้าของสถาบันอุดมศึกษา ความพึงพอใจของการบริการของนักศึกษาขึ้นกับการปัจจัยต่าง ๆ คือ พื้นฐานของตัวนักศึกษา ประสบการณ์และสถานการณ์ที่พบ ซึ่งการยอมรับความพึงพอใจของการให้บริการสอดคล้องกับรูปแบบทางจิตวิทยาการพัฒนาการของผู้ใหญ่ของฮิวตัน

โดฟ (Dove, 2005) ได้วิจัย เรื่องการแบ่งปันศูนย์บริการ: รูปแบบของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ในสถานะที่มหาวิทยาลัยต้องควบคุมค่าใช้จ่ายและตัดทอนต้นทุน โครงสร้างการบริหารยังคงจะสภาพการกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานทางวิชาการ จากการศึกษางานการบริหารในหลายมหาวิทยาลัย และหลายระดับของการบริหาร พบว่า งานทางการบริหารยังมีการซ้ำซ้อนกันอยู่มาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำนวนมากจึงตัดค่าใช้จ่ายในการบริหารและมุ่งไปยังการสอน การวิจัย และการบริการสังคม ประโยชน์ที่ได้รับคือ การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย การแบ่งปันศูนย์บริการ ซึ่งเป็นแนวคิดทางธุรกิจ ถูกนำมาใช้ในมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการทำงานบริหารราชการ

แวงท์ (Wan, 2004) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐอเมริกา การศึกษานี้ได้ใช้ทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขัน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของพอเตอร์ ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวประกอบด้วย ปัจจัยทางการแข่งขัน 5 ประการ คือ 1) สภาพการแข่งขัน 2) ภาวะคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มใหม่ 3) ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน 4) อำนาจต่อรองจากผู้จัดจำหน่าย และ 5) อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมมักละเลยภาวะคุกคามการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มใหม่ แต่สำหรับบริษัทที่ดำเนินงานที่ดี พบว่า การป้องกันคู่แข่งใหม่ เป็นงานที่มีความสำคัญและต้องเอาใจใส่ต่อไปในอนาคต

ซู (Su, 2004) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นเจ้าของสถาบันอุดมศึกษาที่รัฐไม่ได้เป็นเจ้าของในประเทศจีน ในการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาประเภทที่รัฐไม่ได้เป็นเจ้าของในประเทศจีนดำเนินกิจการด้วยนวัตกรรมใหม่ ที่มุ่งไปสู่การขับเคลื่อนทางการตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อเพิ่มชื่อเสียงให้สถาบัน ฯ คุณภาพทางการศึกษาและการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน สถาบัน ฯ ยังแสวงหาแนวทางในการได้มาซึ่งรายได้ทั้งในรูปของตัวเงิน และอื่น ๆ รวมทั้งการลงทุนของสถาบัน ฯ ในบริษัทเอกชน

ทอนซิล (Tonsil, 2005) ได้ทำการวิจัย เรื่องผลกระทบของการลดค่าเล่าเรียนกับการสมัครเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยในกลุ่มไอวีลีก ประกอบด้วยมหาวิทยาลัย 8 แห่ง ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีอายุเก่าแก่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา และมีชื่อเสียงมากที่สุดในโลก ถึงแม้ว่าจะมีค่าเล่าเรียนที่แพงมาก แต่นักเรียนส่วนใหญ่ก็ยังสมัครเข้าศึกษาต่อ การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการลดค่าเล่าเรียนกับการสมัครเข้าศึกษาใน ไอวีลีก ซึ่งการศึกษาพบว่า เพราะการรับเข้าเรียน ในอัตราที่ต่ำ ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถช่วยเพิ่มทุนการศึกษาให้นักศึกษาซึ่งหมายถึงการลดค่าใช้จ่ายของนักศึกษา ถึงแม้กระนั้น อัตราการสมัครเข้าศึกษาต่อยังคงเดิม หรือโดยการเปรียบเทียบกับจำนวนรับสมัครแล้ว การสมัครเข้าศึกษาต่อมีจำนวนลดลง ดังนั้น กลยุทธ์ทางการช่วยเหลือนเรื่องการเงิน ก็ไม่มีอะไรมากกว่าอีกรูปแบบของการลดค่าเล่าเรียนให้นักศึกษาเต็มเวลาปีที่ 1 ของมหาวิทยาลัยไอวีลีก

กรีนน์ (Greene, 1997) ได้ทำการศึกษาเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันของเหล่ามหาวิทยาลัยในออนตาริโอ กับเศรษฐศาสตร์ของโลก จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและการเมืองของโลกมีผลกดดันให้รัฐบาลท้องถิ่นของออนตาริโอ ปรับปรุงนโยบายการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่อดีตสถาบันอุดมศึกษาในเขตออนตาริโอมีภารกิจ คือ การอาชีพ การวิจัยและแนวคิด แต่จากแรงกดดันของเศรษฐกิจและการเมืองระดับโลกส่งผลให้รัฐบาลท้องถิ่นต้องให้ความสนใจกับอุตสาหกรรมที่ทันสมัย ดังนั้นรัฐบาลท้องถิ่นจึงต้องชักชวนให้สถาบันอุดมศึกษาในเขตออนตาริโอ เน้นการวิจัยที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมการเรียนการสอนในสายอาชีพจะต้องสอดคล้องที่พันธกิจของมหาวิทยาลัย และความต้องการของท้องถิ่น และทางสถาบันอุดมศึกษาจะต้องคงรักษาและถ่ายทอดแนวคิดทางศิลปให้แก่สังคม

บอร์ค (Brock, 1992) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ ความมีอิสระ การวางแผน และควมมีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษาจากการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาที่สอนในสาขาบริหารธุรกิจจำนวน 95 แห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันถูกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ กลยุทธ์ที่เน้นการมองไปข้างหน้า จะเป็นการหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ และการพัฒนาความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ที่จะมีประสิทธิภาพต่อผลระยะยาว แผนงานจะเน้นการติดต่อกับองค์กรภายนอก และจะให้อิสระภาพมากกับอธิการบดี ส่วนกลยุทธ์แบบดั้งเดิมจะเน้นการติดต่อกับลูกค้ากลุ่มเดิม ๆ แผนงานจะเน้นการบริหารภายในองค์กรเป็นหลัก และให้อิสระภาพกับอธิการบดีน้อย

ยิป (Yip, 2002) ได้ทำการศึกษาเรื่องตลาดโรงเรียนฝึกหัดครูในไต้หวันควรจะเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยทางการศึกษา ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมายการเตรียมพร้อมของครูในไต้หวัน ปี 1994 และนโยบายทางการตลาดของสถาบันอุดมศึกษาในปี 1999 ทำให้โรงเรียนฝึกหัดครูในไต้หวันต้องเผชิญหน้ากับแรงกดดันและการแข่งขันต่างมากมายกับมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ในประเทศ อาทิเช่น ความหลากหลายของหลักสูตร วิชา คุณภาพของนักศึกษาใหม่ และชื่อเสียงทางวิชาการ ดังนั้น การวิจัยนี้จึงได้ศึกษาประสบการณ์ในประเทศอื่น ๆ ที่มีสถานการณ์เช่นก่อนหน้า และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสถานะเป็นมหาวิทยาลัยของโรงเรียนฝึกหัดครู กลยุทธ์การแข่งขันที่พบคือ (1) จะต้องปรับปรุงหลักสูตรให้มีความหลากหลายและปรับปรุงกลุ่มญาติเป้าหมาย (2) จะต้องสร้างเครือข่ายทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรซึ่งกลยุทธ์ทางการตลาดของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง

จากงานวิจัยที่ได้รวบรวมนำเสนอครั้งนี้ ทั้งงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศสรุปได้ว่า จากสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบันอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสถานะของสถาบันอุดมศึกษาที่ปรับเปลี่ยน และมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น แนวความคิดทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจและการตลาด ได้มีผลกับแนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาคำนึงถึง วิธีการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย ตลอดจนแนวทางที่เพิ่มการให้บริการให้มีความหลากหลาย แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ และการมุ่งการสร้างความประทับใจให้ลูกค้า (นักศึกษา) ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตที่ยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย และนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวิธีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย โดยมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

1.1 อาจารย์ผู้สอนในสาขาอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี

1.2 ผู้บริหาร / อดีตผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 4 ปี

1.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา

1.4 ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดในสถาบันอุดมศึกษา

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง ซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วย

อธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนัก รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาค หัวหน้าสาขา ประธานสาขา จำนวน 188 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้บริหารและการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง

จำนวน 4 คน

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มประชากรจำนวน 188 คน

## วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1

1. วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. สร้างเครื่องมือประกอบด้วย
  - 2.1 แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์
  - 2.2 แบบสอบถามอาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่สอดคล้องกับแนวคิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขต สภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

### ขั้นตอนที่ 2

1. วิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก โอกาสของอุดมศึกษาไทย โอกาสระดับมหาวิทยาลัย อุปสรรคของอุดมศึกษาไทย อุปสรรคระดับมหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็งของอุดมศึกษาไทย จุดแข็งระดับมหาวิทยาลัย จุดอ่อนของอุดมศึกษาไทย จุดอ่อนระดับมหาวิทยาลัย แนวทางความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
2. วิเคราะห์แบบสอบถามอาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกสภาพแวดล้อมภายในที่สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขัน 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ แนวคิดด้านการเป็นผู้นำทางต้นทุน (Overall Low Cost Leadership) แนวคิดด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การจำกัดขอบเขต (Focus) และปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

### ขั้นตอนที่ 3

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับ เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### ขั้นตอนที่ 4

จัดทำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการประชุมสนทนา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำกลยุทธ์ จำนวน 12 คน เพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ในการนำไปใช้ ผู้วิจัยปรับแก้ไขกลยุทธ์และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ และนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์



## ขั้นตอนที่ 5

การนำเสนอกลยุทธ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งเครื่องมือสำหรับการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัย แบบสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเป็นคำถามเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอุดมศึกษาทางด้านที่เป็น โอกาสและด้านอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย แนวคิดที่เป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน

2. แบบสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการประมวลข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบ่งเป็น ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน ในสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาของผู้ตอบ และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอนย่อย ได้แก่ แนวคิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุน จำนวน 25 ข้อ แนวคิดการสร้างความแตกต่างจำนวน 26 ข้อ และแนวคิดการจำกัดขอบเขต 26 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	มากที่สุด
4 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	มาก
3 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	ปานกลาง
2 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	น้อย
1 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบัน และอนาคต จำนวน 20 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	มากที่สุด
4 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	มาก
3 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	ปานกลาง
2 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	น้อย
1 หมายถึง	ผู้ตอบแบบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้น	น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในสถาบันอุดมศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านย่อย คือ ด้านภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาด้านการตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษาของผู้สมัคร และด้านการตัดสินใจคัดเลือกบัณฑิตเข้าร่วมงานของผู้อุปถัมภ์ เป็นแบบจัดลำดับความสำคัญโดย ให้ 1 หมายถึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาด้านนั้น ๆ เป็นอันดับหนึ่ง

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การแข่งขัน ของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 5 คน รายชื่อปรากฏในภาคผนวก เพื่อตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา เพื่อให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย และนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเนื้อหาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับอาจารย์ จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ แอพฟา ของครอนบาค (Coefficient Alpha Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.96

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้ให้สัมภาษณ์โดยตรง และถึงอธิการบดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้ง 4 แห่ง
2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน ในระหว่างเดือน มกราคม – เมษายน พ.ศ. 2547

3. ผู้วิจัยได้การส่งแบบสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยได้นำส่งด้วยตนเอง ผ่านทางสำนักงานเลขาธิการอธิการบดี สำนักงานเลขาธิการคณะหน่วยงาน ดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูลระหว่างเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2548 รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่ง จำนวน 188 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 121 ฉบับ โดยคิดเป็นร้อยละ 64.36 ดัง รายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน
แม่ฟ้าหลวง	16	14
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	86	45
เทคโนโลยีสุรนารี	60	46
วลัยลักษณ์	26	16

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้ง 4 แห่ง รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ประเด็นหลักเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอุดมศึกษาด้านที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในการแข่งขัน กับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยแนวคิดที่เป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำไปประกอบการสร้างแบบสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความคิดเห็นโดยใช้สถิติที (t - test) และการจัดลำดับความสำคัญ และการแปลค่าของมาตราส่วนประมาณค่าข้อมูล ที่ได้จากแบบสอบถามที่ใช้วัด โดยมาตราส่วนประมาณค่า ได้กำหนดค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด  
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก  
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง  
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย  
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

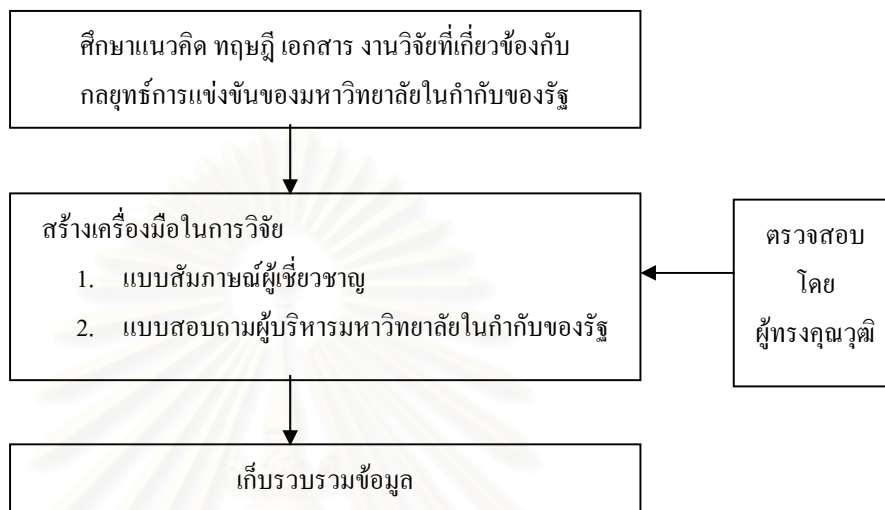
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน(Weakness) โอกาส(Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ด้านการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5. จัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อร่างกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 12 ท่าน ดังรายนามในภาคผนวก ก. โดยจัดประชุมในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 ณ ห้องประชุมนานาชาติ 2 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

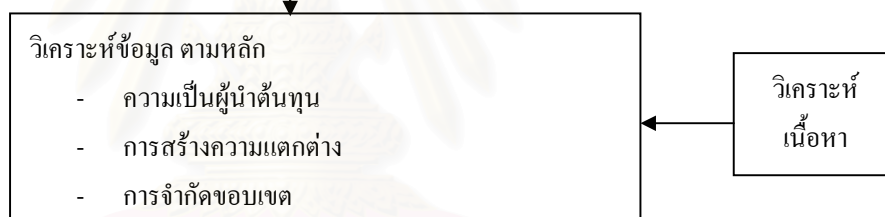
6. นำร่างกลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบกลยุทธ์ ดังรายนามในภาคผนวก ก.

## ขั้นตอนในการทำวิจัย

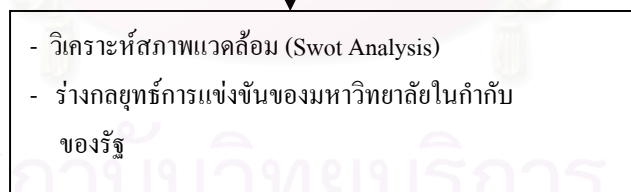
ขั้นตอนที่ 1



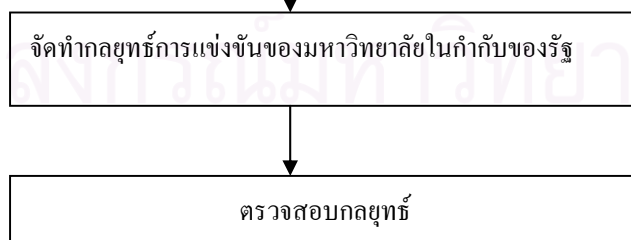
ขั้นตอนที่ 2



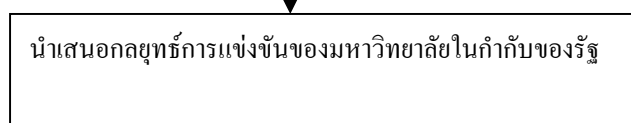
ขั้นตอนที่ 3



ขั้นตอนที่ 4



ขั้นตอนที่ 5



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องการพัฒนากิจกรรมการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกับการพัฒนากิจกรรมการแข่งขันของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนากิจกรรมการแข่งขันสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็น 4 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในตอนนี้ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นจากแบบสอบถามอาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ตอนที่ 2** สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ตอนที่ 3** การกำหนดกิจกรรมการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ตอนที่ 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับ กิจกรรมการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน แนวทางการพัฒนาการของอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัย กิจกรรมการแข่งขันที่เหมาะสม เสนอแนะการคัดเลือกสถาบันการศึกษาของนักศึกษา และแนวโน้มของการผลิตบัณฑิต ได้จากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามนำเสนอได้เป็น 2 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มีรายละเอียด ดังนี้



## ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน แนวทางพัฒนาการของอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัย กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม เกณฑ์การคัดเลือกสถาบันการศึกษาของนักศึกษา และแนวโน้มของการผลิตบัณฑิต การสัมภาษณ์นำเสนอได้ดังนี้

**สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสการอุดมศึกษาไทย** คือ สถาบันอุดมศึกษาของไทย มีการร่วมมือระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นระดับนานาชาติมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนามาตรฐานทางวิชาการที่เทียบเท่ากับระดับนานาชาติ และได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ระดับภูมิภาค อีกทั้งค่านิยมการเรียนระดับปริญญามีมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดอุปสงค์มากขึ้น ให้แก่สถาบันอุดมศึกษา ถึงแม้ว่าแนวโน้มของจำนวนประชากรวัยเรียนระดับอุดมศึกษามีแนวโน้มลดลง ประกอบกับการศึกษาระดับอุดมศึกษาในต่างประเทศ มีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยมาก และความสงบสุขของบ้านเมือง ทำให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีโอกาสที่จะรับนักศึกษาจากต่างประเทศ ส่วนโอกาสระดับมหาวิทยาลัยจะมีความแตกต่างกัน คือเป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณภาพ มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือระดับนานาชาติมีความโดดเด่นด้านเรื่องภาษา สามารถคัดเลือกนักศึกษาได้โดยตรง

**อุปสรรคของการอุดมศึกษาไทย** คือ แนวโน้มของการซื้อขายปริญญาที่มีมากขึ้นในประเทศไทย ความไม่ชัดเจนในส่วนของนโยบายการศึกษาของประเทศ การเปลี่ยนรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้ง แนวโน้มของงบประมาณที่ลดลงและมีปริมาณจำกัด อุปสรรคเกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์คือการเปิดสาขาของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศตะวันตกของวัยรุ่น ส่วนอุปสรรคระดับมหาวิทยาลัยของไทย มีความคล้ายคลึงกับอุปสรรคระดับการอุดมศึกษาของชาติ คือ การซื้อขายปริญญาในประเทศ การเปิดสาขาของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศตะวันตก ส่วนอุปสรรคระดับมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างกับระดับการอุดมศึกษาของชาติ คือ การประเมินคุณภาพและการจัดลำดับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ ที่ไม่ยุติธรรม และไม่สะท้อนถึงสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมของแต่ละประเทศ และการที่ไม่มีการประเมินคุณภาพและการจัดลำดับของสถาบันอุดมศึกษาภายในประเทศไทย นอกเหนือไปกว่านั้นคือการลอกเลียนแบบหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยพัฒนาขึ้นทำให้หลักสูตรไม่มีความแตกต่าง และเอกลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย

ส่วนจุดแข็งของมหาวิทยาลัย ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนี้ ท่านที่ 1 มีความคิดเห็นว่า จุดแข็งของมหาวิทยาลัยที่สังกัดคือ มีความโดดเด่นในเรื่องของหลักสูตรที่มีความหลากหลาย และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในสังคมอุดมศึกษา เมื่อมีการเปรียบเทียบทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศพบว่ามหาวิทยาลัยมีจุดแข็งด้านการสอน และการวิจัย ตลอดจนคุณภาพของบัณฑิต

แต่เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในระดับโลกแล้วนั้น พบว่ามหาวิทยาลัยมีจุดแข็งเพียงด้านการสอน และการวิจัยเท่านั้น ในส่วนของมหาวิทยาลัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 สังกัด มีจุดแข็งคือ มีความโดดเด่นในเรื่องของ หลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามแรงกระแทกของปัจจัยภายนอก เมื่อเปรียบเทียบกับแล้วพบว่าจุดแข็งในระดับท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ความเป็นธุรกิจ (Business Oriented) และความยืดหยุ่นทางวิชาการ ส่วนในระดับประเทศ จุดแข็งของมหาวิทยาลัยอยู่ที่หลักสูตรใหม่ที่สามารถสนองต่อความต้องการของตลาด จุดแข็งของมหาวิทยาลัย เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคจะพบว่า จุดแข็งอยู่ที่ทำเลที่ตั้งเหมาะสม และสามารถรับนักศึกษาจากประเทศเพื่อนบ้านได้ แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ ยอมรับว่ามหาวิทยาลัยไม่มีจุดแข็ง ที่สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก สำหรับมหาวิทยาลัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 สังกัด มีจุดเด่น คือ คุณภาพของหลักสูตรที่มีมาตรฐานสูงกว่ามหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน ส่วนจุดแข็งระดับประเทศ จะอยู่ที่ คุณภาพ และความหลากหลายของอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยนอกเหนือไปกว่านั้นคือ ชื่อเสียงของอาจารย์ได้รับการยอมรับในแวดวงอุดมศึกษาระดับภูมิภาค ส่วนอัตราค่าใช้จ่ายที่ต่ำในการศึกษาในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 สังกัด มีจุดเด่นของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย คุณภาพของอาจารย์ และการบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นในท้องถิ่นแล้ว มหาวิทยาลัยมีจุดแข็งอยู่ที่ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย คุณภาพอาจารย์ และการบริหารวิชาการ ส่วนเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคมหาวิทยาลัยมีจุดแข็งที่ คุณภาพของอาจารย์ และความสามารถได้เปรียบทางวัฒนธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในระดับนานาชาติมหาวิทยาลัย ยอมรับว่า ไม่มีจุดแข็ง

ส่วนจุดอ่อน มีความใกล้เคียง และคล้ายคลึงกันคือ การขาดแคลนด้านงบประมาณ และบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งเสนอ จุดอ่อนเพิ่มเติมจากท่านอื่น คือความไม่คล่องตัวในการบริหาร ในด้านของแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ไม่มีความคิดเห็น ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 มีความคิดเห็นว่าแนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ควรจะพัฒนาไปในทิศทางที่สร้างสรรค์หลักสูตรใหม่ เนื่องจากปัจจุบันหลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ไม่ค่อยมีความทันสมัย เป็นหลักสูตรที่ใช้มานาน ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรพัฒนาไปในทางขยายการเรียนการสอนให้ถึงชนบท และควรพัฒนาหลักสูตรระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี เพื่อรองรับนักศึกษาจากต่างประเทศ สาเหตุที่กำหนดทิศทางการพัฒนาดังกล่าวเนื่องจากว่า สังคมชนบทไทยต้องการการพัฒนา และเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่ต้องดำเนินการในบทบาทนี้ ในส่วนของการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติที่สูงกว่าปริญญาตรี เนื่องจากว่า หลักสูตรบางหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนอยู่ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในภูมิภาค ยังขาดคุณภาพทางการศึกษา ดังนั้นจึงเป็นโอกาสของมหาวิทยาลัยของ

ไทยที่จะสอนในหลักสูตรนั้น ๆ ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรมี ทิศทางที่ จะพัฒนาไปเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ซึ่งเป็นกระแสการพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วโลก

ทางด้านของกลยุทธ์การแข่งขัน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่า มหาวิทยาลัยควรจะใช้กล ยุทธ์ทางการสร้างความแตกต่าง โดยเน้นที่การสร้าง ความแตกต่างเฉพาะด้านที่ต่างกัน เช่น เน้นการ สร้างความแตกต่างทางการวิจัย ด้านความต้องการของตลาด เป็นต้น แต่หากจะใช้กลยุทธ์ด้านความ เป็นผู้นำด้านต้นทุน ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้เสนอแนวทางการควบคุมต้นทุน เช่น ปิดหลักสูตรที่ไม่สามารถ ทำรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย สร้างจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากร ควบคุมจำนวนบุคลากร และควบคุม ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค เป็นต้น กลยุทธ์การแข่งขันที่ถูกเลือกใช้สำหรับมหาวิทยาลัย จะต้อง สอดคล้องกับเกณฑ์การเลือกสถานศึกษาของผู้สมัครเข้ารับการ ศึกษา ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ มีความคิดเห็น ตรงกันว่า ผู้สมัครส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือก สถานศึกษา และอัตราการได้งานของบัณฑิตเป็นปัจจัยรองสำหรับผู้สมัคร ทางด้านแนวโน้มของการ ผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งหมดมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันดังนี้คือ ท่านที่ 1 คิดว่า มหาวิทยาลัยควรมีแนวโน้มใน การผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่มีความหลากหลายสาขา สำหรับระดับ บัณฑิตศึกษาควรเน้นความเป็นนานาชาติ ส่วนท่านที่ 2 ได้แสดงความเห็นว่า มหาวิทยาลัย ควรผลิต บัณฑิตในสาขาวิชาที่สร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย และสร้างงานวิจัยที่เป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีความยืดหยุ่น ส่วนท่านที่ 3 กล่าวว่า แนวทางการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ควรเน้นในในทิศทางที่สร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ท่านผู้ให้ สัมภาษณ์ท่านสุดท้าย พิจารณาว่าทิศทางการผลิตบัณฑิตควรเน้นไปตามความต้องการของตลาด และ หลักสูตรที่สามารถสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยได้

จากผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกมีผลกระทบกับการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับผลกระทบจากปัจจัย ภายนอกที่เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับรายได้ และรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผลมา จากแนวโน้มของงบประมาณที่ลดลง ส่วนทางด้านวิชาการจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความนิยม และ ความคาดหวังของนักศึกษา มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างเป็น กลยุทธ์หลักในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นแบบสอบถามอาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน ได้แก่

2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แนวคิดการสร้างความแตกต่างและแนวคิดจำกัดขอบเขต

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรค ต่อการดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษา

2.4 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

### 2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 121		
ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
<b>สถาบันที่สังกัด</b>		
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	14	11.6
มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี	45	37.2
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	46	38.0
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	16	13.2
รวม	121	
<b>เพศ</b>		
ชาย	69	57.0
หญิง	52	43.0
<b>อายุ</b>		
30 ปี หรือ ต่ำกว่า	1	0.8
31 – 35 ปี	13	10.7
36 – 40 ปี	24	19.8
41 – 45 ปี	23	19.0

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
46 – 50 ปี	21	17.4
51 ปี ขึ้นไป	39	32.2
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า	2	1.7
ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	39	32.2
ปริญญาเอก หรือสูงกว่า	80	66.1
<b>ตำแหน่งทางวิชาการ</b>		
ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ	4	3.3
อาจารย์	33	27.3
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	46	38.0
รองศาสตราจารย์	38	31.4
ศาสตราจารย์	-	-
<b>ตำแหน่งบริหารปัจจุบัน</b>		
อธิการบดี	1	0.8
รองอธิการบดี	9	7.4
ผู้ช่วยอธิการบดี	7	5.8
คณบดี / ผู้อำนวยการสถาบัน / ศูนย์ / สำนัก / ส่วน / หรือเทียบเท่า	28	23.1
รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ / ศูนย์ / สำนัก / ส่วน / หรือเทียบเท่า	21	17.4
ผู้ช่วยคณบดี	2	1.7
หัวหน้าภาคหรือเทียบเท่า	43	35.5
อื่นๆ	10	8.3

จากตารางพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 57.0) อยู่ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ร้อยละ 38.0) อายุ 51 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 32.2) วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือสูงกว่า (ร้อยละ 66.1) มีตำแหน่งทางวิชาการในระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ร้อยละ 38.0) และมีตำแหน่งบริหารปัจจุบันในระดับหัวหน้าภาคหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 35.5)

## 2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แนวคิดการสร้างความแตกต่าง และแนวคิดการจำกัดขอบเขต

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แนวคิดการสร้าง ความแตกต่าง และแนวคิดจำกัดขอบเขตในด้านสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาและสภาพที่ต้องการ ให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกตามมหาวิทยาลัยแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	4.43	0.76	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.57	1.02	มาก	4.36	0.74	มาก
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อให้ต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	4.29	0.83	มาก	4.21	0.89	มาก
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	4.14	0.66	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	4.14	0.53	มาก	4.36	0.74	มาก
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	4.14	0.53	มาก	4.57	0.76	มากที่สุด
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	4.21	0.70	มาก	4.43	0.76	มาก
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	4.00	0.88	มาก	4.36	0.84	มาก
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	3.86	0.95	มาก	4.14	0.86	มาก
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	4.43	0.76	มาก	4.14	0.77	มาก
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	3.86	0.66	มาก	3.86	0.86	มาก
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.79	0.80	มาก	4.00	0.88	มาก
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ตั้งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	4.00	0.78	มาก	4.14	0.77	มาก
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาจำนวนมาก	4.00	0.78	มาก	4.21	0.89	มาก
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	4.21	0.58	มาก	4.29	0.91	มาก
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละคณะโดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	3.21	1.42	ปานกลาง	3.50	1.34	ปานกลาง
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.64	1.50	ปานกลาง	4.14	0.77	มาก
18. สักส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	3.36	1.15	ปานกลาง	4.21	0.70	มาก



ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	3.21	0.97	ปานกลาง	3.43	0.94	ปานกลาง
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	3.43	1.02	ปานกลาง	3.21	1.31	ปานกลาง
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	3.29	0.73	ปานกลาง	4.07	0.73	มาก
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.93	0.92	มาก	4.29	0.61	มาก
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือการศึกษาทางไกล	3.86	0.77	มาก	4.29	0.61	มาก
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	4.36	0.63	มาก	4.29	0.73	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	<b>4.16</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.43$ ) และให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.43$ ) รองลงมา มีความคิดเห็นในเรื่องของการเปิดหลักสูตรต่างๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงินอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.16$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิตอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.79$ ) รองลงมา มีความคิดเห็นในเรื่องของผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57$ ) และสถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57$ )

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในด้านการสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	3.57	0.85	มาก	3.71	0.73	มาก
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.71	1.27	มาก	3.71	1.07	มาก
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	4.14	0.77	มาก	4.43	0.76	มาก
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	4.21	0.70	มาก	4.50	0.65	มาก
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	4.36	0.50	มาก	4.64	0.74	มากที่สุด
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.93	0.73	มาก	4.50	0.65	มาก
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชน เพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	4.29	0.61	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	4.43	0.51	มาก	4.50	0.76	มาก
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	4.36	0.84	มาก	4.50	0.76	มาก
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	4.21	0.58	มาก	4.50	0.76	มาก
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	<b>4.79</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>	4.64	0.74	มากที่สุด
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการนักศึกษา	4.36	0.63	มาก	<b>4.71</b>	<b>0.61</b>	<b>มากที่สุด</b>
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	4.36	0.93	มาก	4.64	0.74	มากที่สุด
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	4.36	0.84	มาก	4.36	0.74	มาก
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	3.07	0.83	ปานกลาง	4.36	0.74	มาก
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษายู่ในระดับดี	2.86	0.53	ปานกลาง	<b>3.50</b>	<b>0.52</b>	<b>ปานกลาง</b>
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.43	0.65	ปานกลาง	4.00	0.78	มาก
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	3.21	0.43	ปานกลาง	4.00	0.68	มาก
19. อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	4.29	0.61	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	4.21	0.70	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว	3.00	0.88	ปานกลาง	3.86	0.66	มาก
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ ให้แก่บัณฑิต	3.71	0.91	มาก	4.14	0.66	มาก

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	2.86	0.86	ปานกลาง	4.36	0.63	มาก
24. เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	<b>2.21</b>	<b>0.97</b>	<b>น้อย</b>	4.07	1.14	มาก
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับ คณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	3.79	0.89	มาก	4.43	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>	<b>4.32</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความคิดเห็นในเรื่องของความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ ) รองลงมา มีการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) รองลงมาสถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) , การให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) , ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) , สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) , อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) , และบัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมาและอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในด้านการจำกัดขอบเขต

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	4.29	0.61	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	4.07	0.73	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	4.21	0.89	มาก	<b>4.71</b>	<b>0.61</b>	<b>มากที่สุด</b>
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	<b>4.57</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.71</b>	<b>0.61</b>	<b>มากที่สุด</b>
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.21	0.70	มาก	4.50	0.65	มาก
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	4.14	0.86	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	4.36	0.63	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด
8. ทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยีพื้นบ้าน	4.21	0.70	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯมีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	3.86	0.95	มาก	4.36	0.63	มาก
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำที่สุดในท้องถิ่น	2.86	0.95	ปานกลาง	3.50	1.09	ปานกลาง
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	3.29	0.73	ปานกลาง	3.86	0.53	มาก
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	4.00	0.88	มาก	4.43	0.76	มาก
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	4.14	0.66	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด
14. นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.79	0.70	มาก	4.50	0.65	มาก
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	2.93	0.83	ปานกลาง	3.71	0.83	มาก
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	3.14	0.66	ปานกลาง	4.14	0.66	มาก
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคคลภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.43	มาก	4.14	0.66	มาก
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	3.14	0.77	ปานกลาง	3.79	0.97	มาก
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	3.07	0.83	ปานกลาง	<b>3.36</b>	<b>1.15</b>	<b>ปานกลาง</b>
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทาง	3.21	0.58	ปานกลาง	3.57	0.65	มาก

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน						
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	3.00	0.68	ปานกลาง	3.50	0.94	ปานกลาง
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	3.14	0.66	ปานกลาง	3.50	0.94	ปานกลาง
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	4.07	0.47	มาก	4.36	0.63	มาก
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	<b>2.64</b>	<b>0.63</b>	<b>ปานกลาง</b>	4.21	0.58	มาก
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.86	0.36	มาก	4.07	0.47	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>4.19</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.57$ ) รองลงมาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.36$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.71$ ) และการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.71$ ) รองลงมาสถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.64$ ), การมีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.64$ ), การทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยี พื้นบ้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.64$ ), การมีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.64$ ) ,การให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.57$ ) , และการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯกับท้องถิ่นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.57$ )

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.96	0.88	มาก	4.31	0.63	มาก
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.18	0.65	ปานกลาง	4.27	0.75	มาก
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	3.71	0.89	มาก	4.31	0.79	มาก
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	3.89	0.83	มาก	4.47	0.69	มาก
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	4.00	0.77	มาก	4.29	0.84	มาก
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	3.29	0.79	ปานกลาง	4.42	0.78	มาก
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	3.29	0.84	ปานกลาง	4.24	0.83	มาก
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	4.02	0.81	มาก	4.53	0.63	มากที่สุด
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	3.27	0.81	ปานกลาง	3.73	1.05	มาก
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	3.71	0.84	มาก	3.96	0.93	มาก
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	2.91	1.08	ปานกลาง	3.67	1.04	มาก
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.00	0.95	ปานกลาง	3.96	1.00	มาก
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	3.33	1.09	ปานกลาง	4.24	0.83	มาก
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้นักศึกษาจำนวนมาก	3.78	0.67	มาก	4.36	0.71	มาก
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	4.02	0.78	มาก	<b>4.58</b>	<b>0.62</b>	<b>มากที่สุด</b>
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่คณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	<b>4.20</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>	3.98	1.03	มาก
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.91	0.82	ปานกลาง	4.40	0.72	มาก



ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
18. สักส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	3.53	0.69	มาก	3.89	0.88	มาก
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	2.82	0.91	ปานกลาง	3.04	1.33	ปานกลาง
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	<b>2.47</b>	<b>1.06</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.38</b>	<b>1.27</b>	<b>น้อย</b>
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	3.47	0.87	ปานกลาง	4.42	0.75	มาก
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.42	0.75	ปานกลาง	4.51	0.69	มากที่สุด
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือการศึกษาทางไกล	3.29	1.04	ปานกลาง	4.33	0.80	มาก
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	3.91	0.95	มาก	4.33	0.83	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.34</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.11</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.47$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่คณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) รองลงมา มีการให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ ) และการมีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.11$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.58$ ) รองลงมา มีการให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ ) และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.51$ )

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีในด้านการสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	2.76	1.09	ปานกลาง	3.58	1.16	มาก
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.04	1.09	ปานกลาง	<b>3.49</b>	<b>1.14</b>	<b>ปานกลาง</b>
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	<b>4.04</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	4.40	0.72	มาก
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	3.56	1.01	มาก	4.42	0.72	มาก
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	3.60	0.72	มาก	4.40	0.69	มาก
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.33	0.80	ปานกลาง	4.47	0.66	มาก
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชน เพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	3.60	0.81	มาก	4.58	0.62	มากที่สุด
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	3.80	0.84	มาก	<b>4.62</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	3.56	0.87	มาก	4.56	0.59	มากที่สุด
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	3.80	0.92	มาก	4.33	0.71	มาก
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	2.84	0.82	ปานกลาง	4.22	0.85	มาก
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษา	3.02	0.84	ปานกลาง	4.44	0.72	มาก
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	3.22	0.67	ปานกลาง	4.31	0.67	มาก
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	2.80	1.01	ปานกลาง	3.84	0.95	มาก
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.96	0.85	ปานกลาง	4.44	0.66	มาก
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษายู่ในระดับดี	2.91	0.56	ปานกลาง	3.60	0.89	มาก
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.20	0.73	ปานกลาง	4.09	0.76	มาก
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	3.16	0.80	ปานกลาง	3.98	0.89	มาก
19. อัตราการไต่งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	3.84	0.67	มาก	4.60	0.58	มากที่สุด
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	3.64	0.61	มาก	4.42	0.66	มาก
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว	<b>2.51</b>	<b>0.82</b>	<b>ปานกลาง</b>	4.13	0.84	มาก

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ ให้แก่บัณฑิต	3.13	0.69	ปานกลาง	4.29	0.66	มาก
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	3.09	0.85	ปานกลาง	4.38	0.65	มาก
24. เครื่องอำนวยความสะดวกของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	2.80	0.87	ปานกลาง	4.42	0.72	มาก
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับ คณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	3.16	0.80	ปานกลาง	4.47	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.26</b>	<b>0.40</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.26</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.26$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการมุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.04$ ) รองลงมาที่มีความคิดเห็นในเรื่องของอัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.84$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.26$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.62$ ) รองลงมาที่มีความคิดเห็นในเรื่องของอัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.60$ ) ,การให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.58$ ), และการที่สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.56$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีในด้านการจำกัดขอบเขต

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	3.69	0.92	มาก	4.47	0.63	มาก
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	<b>4.47</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	4.62	0.58	มากที่สุด
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	4.00	0.77	มาก	<b>4.64</b>	<b>0.57</b>	<b>มากที่สุด</b>
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	3.89	0.75	มาก	4.44	0.66	มาก
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.82	0.89	มาก	4.42	0.66	มาก
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	4.00	0.74	มาก	4.60	0.58	มากที่สุด
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	3.76	0.91	มาก	4.38	0.68	มาก
8. ทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยีพื้นบ้าน	3.76	0.96	มาก	4.42	0.62	มาก
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯ มีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	3.31	1.00	ปานกลาง	4.18	0.72	มาก
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำที่สุดในท้องถิ่น	2.53	1.04	ปานกลาง	3.51	1.04	มาก
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	2.78	1.08	ปานกลาง	3.20	1.18	ปานกลาง
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	3.58	0.87	มาก	3.98	0.84	มาก
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3.80	0.76	มาก	4.20	0.73	มาก
14. นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.38	0.86	ปานกลาง	4.31	0.67	มาก
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	<b>2.51</b>	<b>1.08</b>	<b>ปานกลาง</b>	3.51	1.08	มาก
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	3.36	0.91	ปานกลาง	4.31	0.67	มาก
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคคลภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.20	0.92	ปานกลาง	4.27	0.78	มาก
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	2.84	0.77	ปานกลาง	3.13	0.97	ปานกลาง
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	3.02	1.14	ปานกลาง	<b>2.87</b>	<b>1.18</b>	<b>ปานกลาง</b>
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน	3.33	0.95	ปานกลาง	3.20	0.92	ปานกลาง

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	3.13	1.04	ปานกลาง	3.29	0.84	ปานกลาง
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	3.36	1.03	ปานกลาง	3.49	1.14	ปานกลาง
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	3.64	0.83	มาก	4.36	0.65	มาก
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	3.53	0.94	มาก	4.42	0.72	มาก
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.38	0.94	ปานกลาง	4.36	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.48</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.02</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.44$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) รองลงมา มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.00$ ) และให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.00$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.64$ ) รองลงมา มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.62$ ) และการให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.60$ )

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	4.22	0.89	มาก	4.24	0.92	มาก
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.30	0.76	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อทำให้อัตราต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	3.89	1.10	มาก	4.26	0.85	มาก
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	3.70	0.89	มาก	4.20	0.86	มาก
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	<b>4.50</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	4.43	0.83	มาก
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	3.43	1.09	ปานกลาง	<b>4.52</b>	<b>0.78</b>	<b>มากที่สุด</b>
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	3.43	0.96	ปานกลาง	4.33	0.70	มาก
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	3.37	0.97	ปานกลาง	4.35	0.74	มาก
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	2.87	1.00	ปานกลาง	3.80	0.91	มาก
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	3.93	0.71	มาก	4.28	0.78	มาก
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	2.67	0.99	ปานกลาง	3.70	0.94	มาก
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.20	0.75	ปานกลาง	3.93	0.71	มาก
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ตั้งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	3.98	0.75	มาก	4.33	0.70	มาก
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาจำนวนมาก	3.33	0.92	ปานกลาง	4.33	0.60	มาก
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	3.76	0.85	มาก	4.35	0.87	มาก
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละคณะโดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	2.39	0.95	น้อย	3.80	1.00	มาก
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.09	0.78	น้อย	4.30	0.73	มาก
18. สักส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	2.91	1.05	ปานกลาง	3.70	0.84	มาก



ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	2.59	0.86	ปานกลาง	3.20	1.02	ปานกลาง
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.59	1.09	ปานกลาง	<b>2.17</b>	<b>1.02</b>	<b>น้อย</b>
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	<b>2.22</b>	<b>0.96</b>	<b>น้อย</b>	4.09	0.72	มาก
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.20	0.91	ปานกลาง	4.46	0.66	มาก
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือการศึกษาทางไกล	2.93	1.10	ปานกลาง	4.09	0.76	มาก
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	3.02	1.13	ปานกลาง	4.17	0.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.23</b>	<b>0.43</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.06</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.23$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมากให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.50$ ) รองลงมาผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.22$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.06$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.52$ ) รองลงมาประชาชนในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.50$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในด้านการสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	3.20	0.86	ปานกลาง	3.89	0.85	มาก
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.09	0.76	ปานกลาง	3.54	0.75	มาก
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	<b>4.17</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	4.30	0.76	มาก
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	2.54	0.96	ปานกลาง	4.33	0.70	มาก
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	3.24	0.97	ปานกลาง	4.35	0.64	มาก
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.00	0.87	ปานกลาง	4.43	0.81	มาก
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชน เพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	3.20	0.93	ปานกลาง	4.54	0.62	มากที่สุด
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	3.37	1.08	ปานกลาง	4.52	0.59	มากที่สุด
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	3.37	1.18	ปานกลาง	4.33	0.73	มาก
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	3.39	0.86	ปานกลาง	4.11	0.80	มาก
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	2.83	1.12	ปานกลาง	4.33	0.73	มาก
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการนักศึกษา	3.41	0.93	ปานกลาง	4.52	0.62	มากที่สุด
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	3.96	1.01	มาก	<b>4.61</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	3.63	0.97	มาก	4.15	0.84	มาก
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.20	0.93	น้อย	4.13	0.65	มาก
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษายู่ในระดับดี	2.26	0.85	น้อย	3.37	0.83	ปานกลาง
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.11	0.57	ปานกลาง	3.85	0.70	มาก
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	2.78	0.84	ปานกลาง	<b>3.48</b>	<b>0.72</b>	<b>ปานกลาง</b>
19. อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	3.50	0.81	ปานกลาง	4.46	0.66	มาก
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	3.37	0.85	ปานกลาง	4.26	0.65	มาก
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว	<b>2.11</b>	<b>1.02</b>	<b>น้อย</b>	3.74	0.93	มาก
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ	2.93	0.98	ปานกลาง	4.22	0.66	มาก

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ให้แก่บัณฑิต						
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	2.74	0.95	ปานกลาง	4.09	0.91	มาก
24. เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	2.30	1.15	น้อย	4.30	0.73	มาก
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับ คณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	2.96	0.94	ปานกลาง	4.20	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.07</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.16</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการสร้าง ความแตกต่างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.07$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการมุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.17$ ) รองลงมาสถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.96$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการสร้าง ความแตกต่างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.16$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61$ ) รองลงมา มีการให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.54$ ), การพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ ), การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในด้านการจำกัดขอบเขต

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	3.11	0.80	ปานกลาง	4.26	0.65	มาก
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	3.87	0.91	มาก	4.43	0.65	มาก
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	<b>4.02</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>	<b>4.74</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	<b>4.02</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	4.67	0.56	มากที่สุด
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.48	0.81	ปานกลาง	4.46	0.62	มาก
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.61	0.93	มาก	4.52	0.72	มากที่สุด
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	3.13	0.98	ปานกลาง	4.35	0.67	มาก
8. ทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยีพื้นบ้าน	2.93	0.93	ปานกลาง	4.15	0.76	มาก
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯมีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	2.70	0.81	ปานกลาง	4.02	0.75	มาก
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำที่สุดในท้องถิ่น	<b>2.04</b>	<b>0.92</b>	<b>น้อย</b>	3.46	0.96	ปานกลาง
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	2.85	1.15	ปานกลาง	3.50	1.03	ปานกลาง
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	3.35	0.92	ปานกลาง	4.11	0.71	มาก
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3.80	0.93	มาก	4.35	0.67	มาก
14. นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.00	1.05	ปานกลาง	4.30	0.70	มาก
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	2.13	0.86	น้อย	3.48	0.81	ปานกลาง
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	3.07	0.88	ปานกลาง	4.17	0.71	มาก
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคคลภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.33	0.94	ปานกลาง	4.17	0.68	มาก
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	2.98	1.09	ปานกลาง	3.70	1.01	มาก
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	3.20	0.96	ปานกลาง	<b>3.20</b>	<b>0.98</b>	<b>ปานกลาง</b>
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน	2.96	1.01	ปานกลาง	3.46	1.03	ปานกลาง

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	2.91	0.96	ปานกลาง	3.41	0.96	ปานกลาง
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	3.11	1.02	ปานกลาง	3.43	0.91	ปานกลาง
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	3.37	0.95	ปานกลาง	4.28	0.69	มาก
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	3.39	1.08	ปานกลาง	4.39	0.71	มาก
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.20	0.93	ปานกลาง	4.13	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.18</b>	<b>0.53</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.05</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.18$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.02$ ) และการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.02$ ) รองลงมา มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.87$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.74$ ) รองลงมาให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.67$ ) และให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.52$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.87	0.62	มาก	4.38	0.81	มาก
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.31	0.79	ปานกลาง	<b>4.50</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อทำให้อัตราต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	4.06	0.77	มาก	4.19	0.83	มาก
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	3.81	0.75	มาก	4.06	0.85	มาก
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	<b>4.13</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>	4.31	0.70	มาก
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	3.50	0.73	ปานกลาง	4.19	0.83	มาก
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	3.25	0.58	ปานกลาง	4.00	0.63	มาก
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	3.94	0.68	มาก	4.13	0.89	มาก
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	2.88	0.81	ปานกลาง	3.50	0.97	ปานกลาง
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	4.00	0.63	มาก	4.19	0.66	มาก
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	3.00	0.97	ปานกลาง	3.50	0.52	ปานกลาง
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.56	0.63	มาก	3.81	0.75	มาก
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ตั้งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	4.00	0.63	มาก	4.19	0.75	มาก
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาจำนวนมาก	3.38	0.89	ปานกลาง	4.13	0.81	มาก
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	3.88	0.89	มาก	4.06	0.77	มาก
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละคณะโดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	3.19	0.83	ปานกลาง	3.63	0.89	มาก
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	<b>2.31</b>	<b>0.95</b>	<b>น้อย</b>	3.81	1.05	มาก
18. สักส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	3.19	0.98	ปานกลาง	3.94	0.77	มาก



ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	3.00	0.63	ปานกลาง	3.31	0.79	ปานกลาง
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	3.19	0.66	ปานกลาง	<b>3.00</b>	<b>0.97</b>	<b>ปานกลาง</b>
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	3.50	0.82	ปานกลาง	4.13	0.62	มาก
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.81	0.83	มาก	4.50	0.73	มาก
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือการศึกษาทางไกล	3.37	0.89	ปานกลาง	4.13	0.81	มาก
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	3.56	0.63	มาก	4.19	0.75	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.28</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.99</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.49$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมากให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมา มีการคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.99$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การระดมทุนในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในด้านการสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	3.06	0.77	ปานกลาง	3.87	1.02	มาก
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.00	0.82	ปานกลาง	<b>3.25</b>	<b>1.00</b>	<b>ปานกลาง</b>
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	3.13	0.62	ปานกลาง	3.69	0.70	มาก
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	3.25	0.93	ปานกลาง	4.06	0.68	มาก
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะนำอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	3.75	0.68	มาก	4.38	0.72	มาก
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.50	0.63	ปานกลาง	4.31	0.60	มาก
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชน เพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	3.63	0.81	มาก	4.50	0.52	มาก
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	3.56	0.63	มาก	4.56	0.51	มากที่สุด
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	3.00	0.73	ปานกลาง	4.06	0.77	มาก
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	3.13	0.81	ปานกลาง	4.06	0.85	มาก
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	3.31	0.95	ปานกลาง	3.94	0.57	มาก
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษา	3.81	0.66	มาก	4.38	0.62	มาก
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	<b>4.06</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>	<b>4.69</b>	<b>0.48</b>	<b>มากที่สุด</b>
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	3.75	0.77	มาก	4.38	0.72	มาก
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.63	0.89	ปานกลาง	3.88	0.72	มาก
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษายู่ในระดับดี	2.63	0.81	ปานกลาง	3.63	0.62	มาก
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.13	0.62	ปานกลาง	3.87	0.62	มาก
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	3.00	0.52	ปานกลาง	3.50	0.63	ปานกลาง
19. อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	3.38	0.50	ปานกลาง	4.38	0.81	มาก
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	3.31	0.60	ปานกลาง	4.31	0.70	มาก
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว	2.63	0.96	ปานกลาง	3.75	1.06	มาก

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ ให้แก่บัณฑิต	3.06	0.77	ปานกลาง	4.06	0.77	มาก
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	2.44	1.03	น้อย	3.81	0.83	มาก
24. เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	<b>2.13</b>	<b>0.81</b>	น้อย	3.69	1.08	มาก
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับ คณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	3.13	0.62	ปานกลาง	4.13	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.18</b>	<b>0.35</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.05</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.18$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.06$ ) รองลงมา มีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.81$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.69$ ) รองลงมา มีการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.56$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในด้านการจำกัดขอบเขต

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	3.13	0.62	ปานกลาง	4.31	0.60	มาก
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	3.56	0.63	มาก	4.44	0.63	มาก
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	3.69	0.79	มาก	<b>4.50</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	<b>3.81</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	4.38	0.62	มาก
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.56	0.63	มาก	4.44	0.81	มาก
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.81	0.66	มาก	4.25	0.86	มาก
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	3.75	0.77	มาก	<b>4.50</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>
8. ทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยีพื้นบ้าน	3.56	0.73	มาก	4.44	0.63	มาก
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯ มีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	3.19	0.66	ปานกลาง	4.25	0.58	มาก
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำที่สุดในท้องถิ่น	<b>2.25</b>	<b>1.00</b>	<b>น้อย</b>	<b>3.19</b>	<b>1.11</b>	<b>ปานกลาง</b>
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	3.19	0.98	ปานกลาง	3.69	1.14	มาก
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	3.19	0.66	ปานกลาง	4.06	0.57	มาก
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3.25	0.77	ปานกลาง	4.13	0.62	มาก
14. นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.19	0.75	ปานกลาง	4.13	0.62	มาก
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	2.50	0.82	น้อย	3.56	0.81	มาก
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	2.69	1.01	ปานกลาง	4.13	0.81	มาก
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคคลภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.06	0.85	ปานกลาง	4.06	0.68	มาก
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	2.94	0.93	ปานกลาง	3.88	0.72	มาก
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	2.56	0.73	ปานกลาง	3.38	0.96	ปานกลาง
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน	2.69	0.79	ปานกลาง	3.56	0.96	มาก

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	3.06	0.44	ปานกลาง	3.50	0.82	ปานกลาง
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	2.87	0.72	ปานกลาง	3.44	0.96	ปานกลาง
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	3.19	0.75	ปานกลาง	4.25	0.68	มาก
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	2.56	0.81	ปานกลาง	4.00	0.73	มาก
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.13	0.89	ปานกลาง	3.94	0.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.14</b>	<b>0.32</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.02</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.14$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.81$ ) และการให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.81$ ) รองลงมา มีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.75$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.50$ ) และการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.50$ ) รองลงมา มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.44$ ), การให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.44$ ) และการทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น / เทคโนโลยีพื้นบ้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.44$ )

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	4.10	0.85	มาก	4.32	0.78	มาก
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.29	0.76	ปานกลาง	4.40	0.66	มาก
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อทำให้อัตราต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	3.89	0.96	มาก	4.26	0.82	มาก
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	3.83	0.83	มาก	4.35	0.78	มาก
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	<b>4.22</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	4.36	0.80	มาก
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	3.47	0.91	ปานกลาง	4.45	0.78	มาก
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	3.45	0.88	ปานกลาง	4.26	0.75	มาก
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	3.76	0.91	มาก	4.39	0.73	มาก
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	3.13	0.95	ปานกลาง	3.78	0.97	มาก
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	3.92	0.78	มาก	4.13	0.83	มาก
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	2.94	1.04	ปานกลาง	3.68	0.92	มาก
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.24	0.86	ปานกลาง	3.93	0.84	มาก
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ตั้งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	3.74	0.93	มาก	4.26	0.76	มาก
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาจำนวนมาก	3.58	0.84	มาก	4.30	0.70	มาก
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	3.93	0.81	มาก	4.39	0.79	มาก
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่คณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	3.26	1.22	ปานกลาง	3.81	1.04	มาก
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	<b>2.49</b>	<b>0.98</b>	<b>น้อย</b>	4.26	0.79	มาก
18. สักส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	3.23	0.96	ปานกลาง	3.86	0.84	มาก



ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	2.80	0.88	ปานกลาง	3.18	1.11	ปานกลาง
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.72	1.07	ปานกลาง	<b>2.48</b>	<b>1.19</b>	<b>น้อย</b>
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	2.98	1.06	ปานกลาง	4.21	0.73	มาก
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.45	0.88	ปานกลาง	<b>4.46</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือ การศึกษาทางไกล	3.23	1.05	ปานกลาง	4.21	0.76	มาก
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	3.58	1.06	มาก	4.25	0.78	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.43</b>	<b>0.42</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.08</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.43$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมากให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.22$ ) รองลงมาผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.10$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.08$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.46$ ) รองลงมาสถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.45$ )

ตารางที่ 15 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในด้านการสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	3.06	0.97	ปานกลาง	3.75	0.99	มาก
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.13	0.97	ปานกลาง	<b>3.50</b>	<b>0.98</b>	<b>ปานกลาง</b>
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	<b>3.98</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	4.27	0.76	มาก
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	3.21	1.10	ปานกลาง	4.35	0.70	มาก
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	3.57	0.86	มาก	4.40	0.68	มาก
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.30	0.84	ปานกลาง	4.44	0.71	มาก
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชน เพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	3.53	0.90	มาก	<b>4.56</b>	<b>0.60</b>	<b>มากที่สุด</b>
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	3.68	0.94	มาก	<b>4.56</b>	<b>0.59</b>	<b>มากที่สุด</b>
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	3.50	1.03	ปานกลาง	4.40	0.70	มาก
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	3.60	0.90	มาก	4.23	0.77	มาก
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	3.12	1.12	ปานกลาง	4.27	0.77	มาก
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษา	3.43	0.93	ปานกลาง	4.50	0.66	มาก
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	3.74	0.95	มาก	4.51	0.63	<b>มากที่สุด</b>
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	3.42	1.08	ปานกลาง	4.09	0.88	มาก
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.64	0.95	ปานกลาง	4.24	0.70	มาก
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษายู่ในระดับดี	2.62	0.77	ปานกลาง	<b>3.50</b>	<b>0.80</b>	<b>ปานกลาง</b>
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.18	0.65	ปานกลาง	3.96	0.72	มาก
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	3.00	0.76	ปานกลาง	3.73	0.81	มาก
19. อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	3.70	0.75	มาก	4.52	0.65	<b>มากที่สุด</b>
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	3.56	0.76	มาก	4.36	0.66	มาก
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว	<b>2.43</b>	<b>0.96</b>	<b>ปานกลาง</b>	3.90	0.90	มาก

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ ให้แก่บัณฑิต	3.12	0.87	ปานกลาง	4.21	0.67	มาก
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	2.84	0.93	ปานกลาง	4.19	0.80	มาก
24. เครื่องอำนวยความสะดวกของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	2.45	1.02	น้อย	4.24	0.86	มาก
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับ คณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	3.15	0.87	ปานกลาง	4.31	0.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.24</b>	<b>0.50</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.20</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.24$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการมุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.98$ ) รองลงมาสถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.74$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ ภาควิชาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.56$ ) และการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.56$ ) รองลงมาความคิดเห็นในเรื่องของอัตราการจัดงานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.52$ ) และสถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.51$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในด้านการจำกัดขอบเขต

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	3.46	0.89	ปานกลาง	4.39	0.64	มาก
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	<b>4.07</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	4.53	0.62	มากที่สุด
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	3.99	0.82	มาก	<b>4.67</b>	<b>0.57</b>	<b>มากที่สุด</b>
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	4.01	0.78	มาก	4.55	0.62	มากที่สุด
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.70	0.83	มาก	4.45	0.66	มาก
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.84	0.84	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	3.59	0.97	มาก	4.40	0.67	มาก
8. ทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยีพื้นบ้าน	3.47	0.99	ปานกลาง	4.35	0.69	มาก
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯมีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	3.12	0.95	ปานกลาง	4.15	0.70	มาก
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำที่สุดในท้องถิ่น	<b>2.35</b>	<b>1.01</b>	<b>น้อย</b>	3.45	1.02	ปานกลาง
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	2.92	1.07	ปานกลาง	3.45	1.07	ปานกลาง
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	3.49	0.89	ปานกลาง	4.09	0.75	มาก
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3.77	0.84	มาก	4.30	0.69	มาก
14. นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.26	0.94	ปานกลาง	4.31	0.67	มาก
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	2.41	0.96	น้อย	3.53	0.91	มาก
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	3.13	0.90	ปานกลาง	4.21	0.70	มาก
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคคลภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.30	0.89	ปานกลาง	4.19	0.71	มาก
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	2.94	0.92	ปานกลาง	3.52	0.99	มาก
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	3.03	1.00	ปานกลาง	<b>3.12</b>	<b>1.08</b>	<b>ปานกลาง</b>
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน	3.09	0.94	ปานกลาง	3.39	0.94	ปานกลาง

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	3.02	0.91	ปานกลาง	3.39	0.89	ปานกลาง
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	3.17	0.95	ปานกลาง	3.46	1.00	ปานกลาง
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	3.53	0.87	มาก	4.31	0.66	มาก
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	3.25	1.02	ปานกลาง	4.33	0.71	มาก
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.33	0.90	ปานกลาง	4.18	0.73	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.33</b>	<b>0.51</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.05</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.33$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.07$ ) รองลงมาเป็นการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.01$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.67$ ) รองลงมาเป็นการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.55$ ) , การมีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.53$ ) และการให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.52$ )

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น  
ด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	4.43	0.76	4.57	0.65	-0.618
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.57	1.02	4.36	0.74	-2.474*
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	4.29	0.83	4.21	0.89	0.268
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	4.14	0.66	4.79	0.43	-4.837*
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	4.14	0.53	4.36	0.74	-1.000
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	4.14	0.53	4.57	0.76	-2.121
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	4.21	0.70	4.43	0.76	-1.000
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	4.00	0.88	4.36	0.84	-1.161
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	3.86	0.95	4.14	0.86	-1.295
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	4.43	0.76	4.14	0.77	1.749
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	3.86	0.66	3.86	0.86	0.000
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.79	0.80	4.00	0.88	-1.000
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	4.00	0.78	4.14	0.77	-0.563
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาจำนวนมาก	4.00	0.78	4.21	0.89	-0.763
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	4.21	0.58	4.29	0.91	-0.291
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละคณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	3.21	1.42	3.50	1.34	-1.295
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.64	1.50	4.14	0.77	-4.174*
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	3.36	1.15	4.21	0.70	-2.747*
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	3.21	0.97	3.43	0.94	-0.822
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	3.43	1.02	3.21	1.31	0.525



ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	3.29	0.73	4.07	0.73	-4.204*
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.93	0.92	4.29	0.61	-1.587
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือการศึกษาทางไกล	3.86	0.77	4.29	0.61	-1.710
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	4.36	0.63	4.29	0.73	0.366
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.43</b>	<b>4.16</b>	<b>0.45</b>	<b>-2.278*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ, สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต, การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง, สักส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง และการจัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงานของสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้  
เกิดขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	3.57	0.85	3.71	0.73	-1.472
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.71	1.27	3.71	1.07	0.000
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	4.14	0.77	4.43	0.76	-1.295
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	4.21	0.70	4.50	0.65	-1.295
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	4.36	0.50	4.64	0.74	-1.170
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.93	0.73	4.50	0.65	-2.104
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ ภาควิชาการและองค์กรเอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	4.29	0.61	4.64	0.63	-2.687*
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	4.43	0.51	4.50	0.76	-0.322
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	4.36	0.84	4.50	0.76	-0.694
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	4.21	0.58	4.50	0.76	-1.170
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	4.79	0.58	4.64	0.74	1.000
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษา	4.36	0.63	4.71	0.61	-2.110
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	4.36	0.93	4.64	0.74	-1.075
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	4.36	0.84	4.36	0.74	0.000
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	3.07	0.83	4.36	0.74	-6.624*
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษายู่ในระดับดี	2.86	0.53	3.50	0.52	-3.798*
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.43	0.65	4.00	0.78	-3.309*
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	3.21	0.43	4.00	0.68	-5.078*
19. อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	4.29	0.61	4.64	0.63	-1.794
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	4.21	0.70	4.57	0.65	-1.794
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว	3.00	0.88	3.86	0.66	-4.837*
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ ให้แก่บัณฑิต	3.71	0.91	4.14	0.66	-1.883
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	2.86	0.86	4.36	0.63	-4.837*

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
24. เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	2.21	0.97	4.07	1.14	-5.377*
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	3.79	0.89	4.43	0.65	-2.857*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.42</b>	<b>4.32</b>	<b>0.49</b>	<b>-3.534*</b>

จากรายงเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในด้านการสร้างความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านการให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ, คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง, รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษาอยู่ในระดับดี, นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร, สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด, การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว, ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์, เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้  
เกิดขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	4.29	0.61	4.64	0.63	-1.587
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	4.07	0.73	4.64	0.63	-2.511*
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	4.21	0.89	4.71	0.61	-1.616
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	4.57	0.51	4.71	0.61	-0.694
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.21	0.70	4.50	0.65	-1.295
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	4.14	0.86	4.57	0.65	-1.710
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	4.36	0.63	4.57	0.65	-1.000
8. ทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยี พื้นบ้าน	4.21	0.70	4.64	0.63	-1.883
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯมีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	3.86	0.95	4.36	0.63	-2.876*
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำที่สุดในท้องถิ่น	2.86	0.95	3.50	1.09	-3.229*
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	3.29	0.73	3.86	0.53	-2.828*
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	4.00	0.88	4.43	0.76	-1.883
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	4.14	0.66	4.64	0.63	-1.989
14. นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.79	0.70	4.50	0.65	-4.372*
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	2.93	0.83	3.71	0.83	-4.204*
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	3.14	0.66	4.14	0.66	-5.508*
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคคลภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.43	4.14	0.66	-2.110
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	3.14	0.77	3.79	0.97	-2.590*
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	3.07	0.83	3.36	1.15	-1.472
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน	3.21	0.58	3.57	0.65	-2.687*

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	3.00	0.68	3.50	0.94	-2.876*
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	3.14	0.66	3.50	0.94	-2.687*
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	4.07	0.47	4.36	0.63	-1.749
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	2.64	0.63	4.21	0.58	-6.904*
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.86	0.36	4.07	0.47	-1.385
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.39</b>	<b>4.19</b>	<b>0.47</b>	<b>-3.962*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในด้านการจำกัดขอบเขตระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านการมีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย, หลักสูตรและการสอนของสถาบันมีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน, การมีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาค่าที่สุดในท้องถิ่น, จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย, นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ, การมีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้, ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง, สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก, การมีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน, การเน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน, การรับเข้าและพัฒนาอาจารย์เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ และอาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น  
ด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.96	0.88	4.31	0.63	-2.492*
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.18	0.65	4.27	0.75	-9.568*
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อให้ต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	3.71	0.89	4.31	0.79	-4.975*
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	3.89	0.83	4.47	0.69	-4.950*
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	4.00	0.77	4.29	0.84	-2.558*
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	3.29	0.79	4.42	0.78	-7.673*
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	3.29	0.84	4.24	0.83	-7.527*
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	4.02	0.81	4.53	0.63	-4.527*
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	3.27	0.81	3.73	1.05	-3.089*
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	3.71	0.84	3.96	0.93	-1.598
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	2.91	1.08	3.67	1.04	-5.169*
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.00	0.95	3.96	1.00	-6.417*
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ตั้งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	3.33	1.09	4.24	0.83	-5.535*
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่ นักศึกษาจำนวนมาก	3.78	0.67	4.36	0.71	-5.363*
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	4.02	0.78	4.58	0.62	-4.933*
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละคณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	4.20	0.79	3.98	1.03	1.461
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.91	0.82	4.40	0.72	-10.576*
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	3.53	0.69	3.89	0.88	-2.701*



ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	2.82	0.91	3.04	1.33	-1.324
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.47	1.06	2.38	1.27	0.613
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	3.47	0.87	4.42	0.75	-6.568*
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.42	0.75	4.51	0.69	-7.695*
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือการศึกษาทางไกล	3.29	1.04	4.33	0.80	-6.215*
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	3.91	0.95	4.33	0.83	-2.581*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.34</b>	<b>4.11</b>	<b>0.48</b>	<b>-10.021*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี, สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่คณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา, ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ และอัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูงไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	2.76	1.09	3.58	1.16	-5.249*
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.04	1.09	3.49	1.14	-3.162*
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	4.04	0.64	4.40	0.72	-3.209*
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	3.56	1.01	4.42	0.72	-5.099*
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะนำอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	3.60	0.72	4.40	0.69	-6.178*
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.33	0.80	4.47	0.66	-9.028*
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	3.60	0.81	4.58	0.62	-6.969*
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	3.80	0.84	4.62	0.58	-5.744*
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	3.56	0.87	4.56	0.59	-7.631*
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	3.80	0.92	4.33	0.71	-3.034*
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	2.84	0.82	4.22	0.85	-8.620*
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษา	3.02	0.84	4.44	0.72	-9.653*
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	3.22	0.67	4.31	0.67	-8.613*
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	2.80	1.01	3.84	0.95	-5.558*
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.96	0.85	4.44	0.66	-10.075*
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษายู่ในระดับดี	2.91	0.56	3.60	0.89	-5.630*
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.20	0.73	4.09	0.76	-6.739*
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	3.16	0.80	3.98	0.89	-5.744
19. อัตราการไต่งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	3.84	0.67	4.60	0.58	-7.118*
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	3.64	0.61	4.42	0.66	-7.782*
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว	2.51	0.82	4.13	0.84	-13.503*
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ ให้แก่บัณฑิต	3.13	0.69	4.29	0.66	-10.985*
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	3.09	0.85	4.38	0.65	-10.605*

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
24. เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	2.80	0.87	4.42	0.72	-11.062*
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	3.16	0.80	4.47	0.66	-10.058*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.26</b>	<b>0.40</b>	<b>4.26</b>	<b>0.46</b>	<b>-14.181*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีในด้าน การสร้าง ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นใน ทุกๆ ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	3.69	0.92	4.47	0.63	-5.631*
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	4.47	0.66	4.62	0.58	-1.551
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	4.00	0.77	4.64	0.57	-5.209*
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	3.89	0.75	4.44	0.66	-5.142*
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.82	0.89	4.42	0.66	-4.811*
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	4.00	0.74	4.60	0.58	-5.361*
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	3.76	0.91	4.38	0.68	-4.708*
8. ทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยี พื้นบ้าน	3.76	0.96	4.42	0.62	-5.244*
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯมีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	3.31	1.00	4.18	0.72	-7.394*
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ค่าที่สูงสุดในท้องถิ่น	2.53	1.04	3.51	1.04	-5.397*
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	2.78	1.08	3.20	1.18	-3.090*
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	3.58	0.87	3.98	0.84	-2.721*

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3.80	0.76	4.20	0.73	-3.108*
14. นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.38	0.86	4.31	0.67	-5.827*
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	2.51	1.08	3.51	1.08	-8.124*
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	3.36	0.91	4.31	0.67	-7.527*
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคคลภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.20	0.92	4.27	0.78	-7.091*
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	2.84	0.77	3.13	0.97	-2.300*
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	3.02	1.14	2.87	1.18	0.926
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน	3.33	0.95	3.20	0.92	0.829
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	3.13	1.04	3.29	0.84	-1.000
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	3.36	1.03	3.49	1.14	-0.948
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	3.64	0.83	4.36	0.65	-6.298*
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	3.53	0.94	4.42	0.72	-6.552*
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.38	0.94	4.36	0.65	-6.969*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.48</b>	<b>4.02</b>	<b>0.41</b>	<b>-9.920*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีในด้านการจำกัดขอบเขตระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการมีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย, สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล, การมีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน, การเน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน และการรับเข้าและพัฒนาอาจารย์เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ ไม่มี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ขึ้นด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	4.22	0.89	4.24	0.92	-0.110
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.30	0.76	4.50	0.55	-9.164*
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	3.89	1.10	4.26	0.85	-2.059*
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	3.70	0.89	4.20	0.86	-3.818*
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	4.50	0.66	4.43	0.83	0.621
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	3.43	1.09	4.52	0.78	-6.513*
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	3.43	0.96	4.33	0.70	-5.950*
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	3.37	0.97	4.35	0.74	-6.234*
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	2.87	1.00	3.80	0.91	-4.463*
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	3.93	0.71	4.28	0.78	-2.429*
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	2.67	0.99	3.70	0.94	-5.166*
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.20	0.75	3.93	0.71	-5.866*
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ตั้งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	3.98	0.75	4.33	0.70	-3.078*
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาจำนวนมาก	3.33	0.92	4.33	0.60	-7.381*
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	3.76	0.85	4.35	0.87	-3.663*
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละคณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	2.39	0.95	3.80	1.00	-7.517*
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.09	0.78	4.30	0.73	-13.502*
18. สักส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	2.91	1.05	3.70	0.84	-4.682*
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	2.59	0.86	3.20	1.02	-5.544*
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.59	1.09	2.17	1.02	2.328*

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	2.22	0.96	4.09	0.72	-9.941*
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.20	0.91	4.46	0.66	-10.677*
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือการศึกษาทางไกล	2.93	1.10	4.09	0.76	-8.295*
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	3.02	1.13	4.17	0.77	-6.096*
ภาพรวม	3.23	0.43	4.06	0.46	-12.097*

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ, การมีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมากให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	3.20	0.86	3.89	0.85	-4.680*
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.09	0.76	3.54	0.75	-4.120*
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	4.17	0.71	4.30	0.76	-0.973
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	2.54	0.96	4.33	0.70	-9.996*
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	3.24	0.97	4.35	0.64	-7.931*
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.00	0.87	4.43	0.81	-10.412*
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	3.20	0.93	4.54	0.62	-9.644*
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	3.37	1.08	4.52	0.59	-7.571*



การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	3.37	1.18	4.33	0.73	-5.927*
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	3.39	0.86	4.11	0.80	-4.556*
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	2.83	1.12	4.33	0.73	-8.432*
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษา	3.41	0.93	4.52	0.62	-8.854*
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	3.96	1.01	4.61	0.58	-4.451*
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	3.63	0.97	4.15	0.84	-4.372*
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.20	0.93	4.13	0.65	-11.289*
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษาอยู่ในระดับดี	2.26	0.85	3.37	0.83	-7.742*
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.11	0.57	3.85	0.70	-7.032*
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	2.78	0.84	3.48	0.72	-4.095*
19. อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	3.50	0.81	4.46	0.66	-7.473*
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	3.37	0.85	4.26	0.65	-6.716*
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจบการศึกษาแล้ว	2.11	1.02	3.74	0.93	-9.520*
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ ให้แก่บัณฑิต	2.93	0.98	4.22	0.66	-8.483*
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	2.74	0.95	4.09	0.91	-9.891*
24. เครื่องอำนวยความสะดวกของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	2.30	1.15	4.30	0.73	-12.383*
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	2.96	0.94	4.20	0.69	-8.464*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.07</b>	<b>0.54</b>	<b>4.16</b>	<b>0.44</b>	<b>-14.261*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในด้านการสร้างความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการมุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	3.11	0.80	4.26	0.65	-1.293*
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	3.87	0.91	4.43	0.65	-4.102*
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	4.02	0.86	4.74	0.49	-6.486*
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	4.02	0.83	4.67	0.56	-5.771*
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.48	0.81	4.46	0.62	-7.129*
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.61	0.93	4.52	0.72	-7.161*
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	3.13	0.98	4.35	0.67	-8.182*
8. ทำการวิจัยเพื่อให้อุดหนุนกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยี พื้นบ้าน	2.93	0.93	4.15	0.76	-8.009*
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯ มีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	2.70	0.81	4.02	0.75	-9.527*
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำที่สุดในท้องถิ่น	2.04	0.92	3.46	0.96	-7.965*
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	2.85	1.15	3.50	1.03	-2.961*
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	3.35	0.92	4.11	0.71	-6.282*
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3.80	0.93	4.35	0.67	-3.842*
14. นักศึกษามีทัศนคติดีต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.00	1.05	4.30	0.70	-8.775*
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	2.13	0.86	3.48	0.81	-11.116*
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	3.07	0.88	4.17	0.71	-8.593*
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคลากรภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.33	0.94	4.17	0.68	-8.236*
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	2.98	1.09	3.70	1.01	-3.920*
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	3.20	0.96	3.20	0.98	0.000
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน	2.96	1.01	3.46	1.03	-2.653*

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	2.91	0.96	3.41	0.96	-2.584*
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	3.11	1.02	3.43	0.91	-2.540*
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	3.37	0.95	4.28	0.69	-6.437*
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	3.39	1.08	4.39	0.71	-7.020*
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.20	0.93	4.13	0.81	-7.010*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.18</b>	<b>0.53</b>	<b>4.05</b>	<b>0.44</b>	<b>-12.014*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในด้านการจำกัดขอบเขตระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านสถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้  
เกิดขึ้นด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.87	0.62	4.38	0.81	-1.826
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.31	0.79	4.50	0.63	-4.538*
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	4.06	0.77	4.19	0.83	-0.415
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	3.81	0.75	4.06	0.85	-0.889
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	4.13	0.50	4.31	0.70	-1.145
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	3.50	0.73	4.19	0.83	-3.467*
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	3.25	0.58	4.00	0.63	-3.503*
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	3.94	0.68	4.13	0.89	-0.676
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	2.88	0.81	3.50	0.97	-4.038*
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	4.00	0.63	4.19	0.66	-1.000
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	3.00	0.97	3.50	0.52	-2.236*
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.56	0.63	3.81	0.75	-1.464
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ตั้งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	4.00	0.63	4.19	0.75	-1.379
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่ศึกษาจำนวนมาก	3.38	0.89	4.13	0.81	-2.818*
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	3.88	0.89	4.06	0.77	-0.899
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละคณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	3.19	0.83	3.63	0.89	-2.150*
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.31	0.95	3.81	1.05	-4.557*

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	3.19	0.98	3.94	0.77	-3.223*
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	3.00	0.63	3.31	0.79	-1.576
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	3.19	0.66	3.00	0.97	0.588
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	3.50	0.82	4.13	0.62	-2.825*
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.81	0.83	4.50	0.73	-3.467*
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือการศึกษาทางไกล	3.37	0.89	4.13	0.81	-5.196*
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	3.56	0.63	4.19	0.75	-2.825*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.28</b>	<b>3.99</b>	<b>0.45</b>	<b>-3.652*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ, สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม, การมีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก, การใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center), สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์, การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาจำนวนมาก, สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละคณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา, การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง, สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง, การจัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน, การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย, การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ และการเปิดหลักสูตรต่างๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้  
เกิดขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	3.06	0.77	3.87	1.02	-3.896*
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.00	0.82	3.25	1.00	-1.291
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	3.13	0.62	3.69	0.70	-4.392*
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	3.25	0.93	4.06	0.68	-3.569*
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะนำอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	3.75	0.68	4.38	0.72	-3.101*
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.50	0.63	4.31	0.60	-3.896*
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	3.63	0.81	4.50	0.52	-4.869*
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	3.56	0.63	4.56	0.51	-5.477*
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	3.00	0.73	4.06	0.77	-4.977*
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	3.13	0.81	4.06	0.85	-4.392*
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	3.31	0.95	3.94	0.57	-2.298*
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษา	3.81	0.66	4.38	0.62	-3.093*
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	4.06	0.85	4.69	0.48	-2.825*
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	3.75	0.77	4.38	0.72	-2.440*
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.63	0.89	3.88	0.72	-4.443*
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษายู่ในระดับดี	2.63	0.81	3.63	0.62	-5.477*
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.13	0.62	3.87	0.62	-4.392*
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	3.00	0.52	3.50	0.63	-3.162*
19. อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	3.38	0.50	4.38	0.81	-4.899*
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	3.31	0.60	4.31	0.70	-5.477*
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว	2.63	0.96	3.75	1.06	-6.260*



การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ ให้แก่บัณฑิต	3.06	0.77	4.06	0.77	-4.472*
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	2.44	1.03	3.81	0.83	-5.745*
24. เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	2.13	0.81	3.69	1.08	-6.063*
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	3.13	0.62	4.13	0.72	-4.899*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.18</b>	<b>0.35</b>	<b>4.05</b>	<b>0.46</b>	<b>-6.789*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในด้านการสร้างความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านจำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้  
เกิดขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	3.13	0.62	4.31	0.60	-7.251*
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	3.56	0.63	4.44	0.63	-3.955*
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	3.69	0.79	4.50	0.73	-2.931*
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	3.81	0.75	4.38	0.62	-1.861
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.56	0.63	4.44	0.81	-3.416*
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.81	0.66	4.25	0.86	-2.406*
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	3.75	0.77	4.50	0.63	-2.818*
8. ทำการวิจัยเพื่อให้อสอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยี พื้นบ้าน	3.56	0.73	4.44	0.63	-4.341*
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯ มีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	3.19	0.66	4.25	0.58	-6.249*
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำที่สุดในท้องถิ่น	2.25	1.00	3.19	1.11	-5.514*
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	3.19	0.98	3.69	1.14	-1.519
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	3.19	0.66	4.06	0.57	-3.955*
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3.25	0.77	4.13	0.62	-4.869*
14. นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.19	0.75	4.13	0.62	-4.392*
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	2.50	0.82	3.56	0.81	-6.249*
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	2.69	1.01	4.13	0.81	-7.064*
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคลากรภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.06	0.85	4.06	0.68	-6.325*
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	2.94	0.93	3.88	0.72	-3.529*
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	2.56	0.73	3.38	0.96	-2.448*

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน	2.69	0.79	3.56	0.96	-3.955*
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	3.06	0.44	3.50	0.82	-2.782*
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	2.87	0.72	3.44	0.96	-2.334*
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	3.19	0.75	4.25	0.68	-4.259*
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	2.56	0.81	4.00	0.73	-5.965*
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.13	0.89	3.94	0.85	-3.105*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.14</b>	<b>0.32</b>	<b>4.02</b>	<b>0.51</b>	<b>-6.200*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในด้านการจำกัดขอบเขตระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ และจำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	4.10	0.85	4.32	0.78	-2.174*
2. ประชาคมในสถาบันฯ มีจิตสำนึกเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ	3.29	0.76	4.40	0.66	-13.507*
3. การคำนึงถึงการรับนักศึกษาให้มีจำนวนเหมาะสมเพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตบัณฑิตต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale)	3.89	0.96	4.26	0.82	-3.839*
4. สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต	3.83	0.83	4.35	0.78	-6.649*
5. มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ	4.22	0.70	4.36	0.80	-1.963
6. สถาบันฯ มีความสามารถในการจัดหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	3.47	0.91	4.45	0.78	-10.514*
7. มีความสามารถในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับสถาบันฯ ได้มาก	3.45	0.88	4.26	0.75	-9.668*
8. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น	3.76	0.91	4.39	0.73	-6.845*
9. ใช้นโยบายการประเมินผลงานของหน่วยงานโดยวิธีเน้นผลกำไรหน่วยงาน (Profit Center)	3.13	0.95	3.78	0.97	-6.185*
10. ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี	3.92	0.78	4.13	0.83	-2.510*
11. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนสาขาสังคมศาสตร์	2.94	1.04	3.68	0.92	-7.107*
12. มีวิชาเรียนร่วมต่างคณะจำนวนมาก	3.24	0.86	3.93	0.84	-8.296*
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการควบคุมราคาที่ตั้งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในสถาบันฯ เช่น ราคาอาหาร ค่าเช่าหอพัก เป็นต้น	3.74	0.93	4.26	0.76	-5.935*
14. การเสนอให้ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาจำนวนมาก	3.58	0.84	4.30	0.70	-8.645*
15. มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ	3.93	0.81	4.39	0.79	-5.466*
16. สถาบันฯ จัดสรรงบประมาณให้แก่คณะ โดยการเฉลี่ยจากจำนวนนักศึกษา	3.26	1.22	3.81	1.04	-4.648*
17. การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.49	0.98	4.26	0.79	-16.873*
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง	3.23	0.96	3.86	0.84	-6.683*
19. ความสามารถในการบริหารผลตอบแทนของบุคลากรให้อยู่ในระดับต่ำกว่าสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ	2.80	0.88	3.18	1.11	-4.439*

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
20. อัตราการเปลี่ยนงานของอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.72	1.07	2.48	1.19	2.255*
21. จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน	2.98	1.06	4.21	0.73	-11.663*
22. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.45	0.88	4.46	0.67	-12.376*
23. การใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เช่น ห้องเรียนเสมือนหรือการศึกษาทางไกล	3.23	1.05	4.21	0.76	-10.776*
24. การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มีการคำนึงถึงจุดคุ้มทุนทางการเงิน	3.58	1.06	4.25	0.78	-6.246*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.43</b>	<b>0.42</b>	<b>4.08</b>	<b>0.46</b>	<b>-14.609*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการมีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมากให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้  
เกิดขึ้นด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง

การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันการศึกษาอยู่ใกล้บ้านผู้สมัคร	3.06	0.97	3.75	0.99	-7.915*
2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นมีน้อย	3.13	0.97	3.50	0.98	-4.825*
3. มุ่งพัฒนาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง	3.98	0.75	4.27	0.76	-3.975*
4. ให้ความสำคัญกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถาบันฯ ที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสถาบันฯ	3.21	1.10	4.35	0.70	-10.283*
5. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ	3.57	0.86	4.40	0.68	-9.925*
6. มีการประสานงานที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ	3.30	0.84	4.44	0.71	-13.437*
7. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร	3.53	0.90	4.56	0.60	-12.334*
8. พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด	3.68	0.94	4.56	0.59	-9.794*
9. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น	3.50	1.03	4.40	0.70	-10.003*
10. การให้ความสำคัญกับบางคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญเป็นพิเศษ	3.60	0.90	4.23	0.77	-6.437*
11. ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของสถาบันฯ	3.12	1.12	4.27	0.77	-10.514*
12. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการนักศึกษา	3.43	0.93	4.50	0.66	-12.509*
13. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา	3.74	0.95	4.51	0.63	-8.850*
14. มีความยืดหยุ่นสูงในการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ	3.42	1.08	4.09	0.88	-6.897*
15. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับสูง	2.64	0.95	4.24	0.70	-16.389*
16. รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษายู่ในระดับดี	2.62	0.77	3.50	0.80	-11.208*
17. นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร	3.18	0.65	3.96	0.72	-11.111*
18. สถาบันฯ มีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด	3.00	0.76	3.73	0.81	-8.281*
19. อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง	3.70	0.75	4.52	0.65	-11.163*
20. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา	3.56	0.76	4.36	0.66	-11.136*
21. การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิตหลังจากจบการศึกษาแล้ว	2.43	0.96	3.90	0.90	-16.739*
22. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่นๆ ให้แก่บัณฑิต	3.12	0.87	4.21	0.67	-13.324*



การสร้างความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
23. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์	2.84	0.93	4.19	0.80	-16.280*
24. เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง	2.45	1.02	4.24	0.86	-18.284*
25. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้องกับคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ	3.15	0.87	4.31	0.68	-13.856*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.24</b>	<b>0.50</b>	<b>4.20</b>	<b>0.46</b>	<b>-19.947*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในด้านการสร้างความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในทุกๆ ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง**

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามแนวปฏิรูปการศึกษา	3.46	0.89	4.39	0.64	-11.868*
2. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	4.07	0.83	4.53	0.62	-5.839*
3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น	3.99	0.82	4.67	0.57	-8.494*
4. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ	4.01	0.78	4.55	0.62	-7.258*
5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.70	0.83	4.45	0.66	-8.916*
6. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.84	0.84	4.52	0.68	-8.994*
7. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น	3.59	0.97	4.40	0.67	-9.000*
8. ทำการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น /เทคโนโลยี พื้นบ้าน	3.47	0.99	4.35	0.69	-10.104*
9. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯมีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน	3.12	0.95	4.15	0.70	-13.095*
10. มีค่าใช้จ่ายทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำที่สุดในท้องถิ่น	2.35	1.01	3.45	1.02	-10.715*

การจำกัดขอบเขต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ต้องการ		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
11. จำนวนสาขา/หมวดวิชาที่เปิดสอนมีจำนวนน้อย	2.92	1.07	3.45	1.07	-4.934*
12. หลักสูตร มีเอกลักษณ์ชัดเจน	3.49	0.89	4.09	0.75	-7.308*
13. มีนโยบายชัดเจนของสถาบันฯ ที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3.77	0.84	4.30	0.69	-6.500*
14. นักศึกษามีทัศนคติต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.26	0.94	4.31	0.67	-11.658*
15. มีนโยบายให้ผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้	2.41	0.96	3.53	0.91	-15.185*
16. ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง	3.13	0.90	4.21	0.70	-14.136*
17. มีการจัดอบรมให้กับบุคลากรภายนอกของสถาบันฯหลักสูตรเฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ	3.30	0.89	4.19	0.71	-11.763*
18. สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก	2.94	0.92	3.52	0.99	-5.989*
19. สถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล	3.03	1.00	3.12	1.08	-0.757
20. มีนโยบายการประเมินผลงานของคณาจารย์ที่เน้นผลงานทางวิชาการมากกว่าผลงานทางการสอน	3.09	0.94	3.39	0.94	-2.877*
21. เน้นการพัฒนาทักษะทางการวิจัยของอาจารย์มากกว่าการพัฒนาทักษะการสอน	3.02	0.91	3.39	0.89	-3.703*
22. รับเข้าและพัฒนาอาจารย์ เฉพาะสาขาที่สถาบันให้ความสำคัญ	3.17	0.95	3.46	1.00	-3.617*
23. สนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย การฝึกอบรมการศึกษาต่อเนื่องของอาจารย์	3.53	0.87	4.31	0.66	-9.841*
24. อาจารย์จำนวนมากมีชื่อเสียงในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	3.25	1.02	4.33	0.71	-12.486*
25. การจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	3.33	0.90	4.18	0.73	-10.091*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.33</b>	<b>0.51</b>	<b>4.05</b>	<b>0.44</b>	<b>-16.328*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในด้านการจำกัดขอบเขตระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของสภาพปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านสถาบันฯ ได้ทุ่มเทงบประมาณไปที่การวิจัยของสาขาวิชาที่บางอาจารย์เป็นรายบุคคล ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 2.3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันและในอนาคต โดยจำแนกตามมหาวิทยาลัย ซึ่งแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 32 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.86	0.66	มาก	4.07	0.47	มาก
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	2.43	1.65	น้อย	2.00	1.04	น้อย
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.21	1.19	ปานกลาง	3.14	1.41	ปานกลาง
4. กฎระเบียบของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้ายสถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	3.43	1.22	ปานกลาง	3.50	1.34	ปานกลาง
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี	3.50	0.76	ปานกลาง	3.64	1.15	มาก
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานมืออาชีพต่างชาติเข้าสู่สังคมไทย	2.64	1.08	ปานกลาง	2.64	1.15	ปานกลาง
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.71	0.61	มาก	3.93	0.83	มาก
8. แนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แฟชั่น และยานยนต์ เป็นต้น	3.21	1.05	ปานกลาง	3.36	1.45	ปานกลาง
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.36	0.84	ปานกลาง	3.43	0.94	ปานกลาง
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา	3.21	0.80	ปานกลาง	3.07	0.92	ปานกลาง
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.64	1.01	มาก	3.43	1.40	ปานกลาง
12. ปริญาออนไลน์ ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	3.14	1.10	ปานกลาง	3.21	1.19	ปานกลาง
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	4.14	0.86	มาก	4.07	0.92	มาก
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	3.71	0.99	มาก	3.64	1.22	มาก

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
15. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.86	0.86	มาก	3.71	1.44	มาก
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็ว/มหาวิทยาลัยงานด่วน	3.21	1.25	ปานกลาง	3.07	1.33	ปานกลาง
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.93	0.83	มาก	3.36	1.15	ปานกลาง
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.43	1.02	ปานกลาง	3.21	1.25	ปานกลาง
19. หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	2.71	1.07	ปานกลาง	2.71	0.99	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.49</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.33</b>	<b>0.44</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมา มีความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมา มีความคิดเห็นในเรื่องของทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ )

ตารางที่ 33 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก  
ที่มีผล กระทบต่อการดำเนินงานกิจการของสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.29	0.92	ปานกลาง	4.04	0.88	มาก
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	<b>2.24</b>	<b>1.19</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.56</b>	<b>1.31</b>	<b>ปานกลาง</b>
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.38	0.81	ปานกลาง	3.89	0.98	มาก
4. กฎระเบียบของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้ายสถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	2.73	0.81	ปานกลาง	3.73	0.94	มาก
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี	3.98	0.97	มาก	<b>4.29</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานมืออาชีพต่างชาติเข้าสู่สังคมไทย	3.29	0.79	ปานกลาง	3.82	0.91	มาก
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.64	0.93	มาก	4.24	0.83	มาก
8. แนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แฟชั่น และยานยนต์ เป็นต้น	3.62	0.89	มาก	4.18	0.75	มาก
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.38	0.86	ปานกลาง	3.80	0.89	มาก
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา	3.40	1.14	ปานกลาง	3.49	1.12	ปานกลาง
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.93	0.89	มาก	4.07	0.99	มาก
12. ปรินญาออนไลน์ ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	2.73	1.05	ปานกลาง	3.64	1.05	มาก
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	3.11	1.05	ปานกลาง	3.82	0.98	มาก
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	<b>4.04</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>	4.27	0.86	มาก
15. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.82	1.01	มาก	4.16	1.07	มาก
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็ว/มหาวิทยาลัยจวนด่วน	3.24	1.33	ปานกลาง	3.80	1.39	มาก
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.69	1.04	มาก	3.91	1.20	มาก

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.53	0.99	มาก	4.07	0.96	มาก
19. หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	3.42	0.92	ปานกลาง	3.87	1.04	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.56</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.88</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.39$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ ) รองลงมาเป็นการแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.88$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.29$ ) รองลงมาเป็นการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.27$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 34 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.50	0.84	ปานกลาง	4.13	0.72	มาก
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	2.07	1.14	น้อย	2.41	1.34	น้อย
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.41	0.96	ปานกลาง	3.80	1.07	มาก
4. กฎระเบียบของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้ายสถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	3.15	1.11	ปานกลาง	3.93	1.00	มาก
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี	4.22	0.84	มาก	4.39	0.83	มาก
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานมีอาชีพต่างชาติเข้าสู่สังคมไทย	3.20	0.83	ปานกลาง	3.46	1.00	ปานกลาง
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.70	0.81	มาก	4.30	0.73	มาก
8. แนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แพ้ชั่น และยานยนต์ เป็นต้น	3.59	0.88	มาก	3.89	0.92	มาก
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.41	0.91	ปานกลาง	3.87	0.98	มาก
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา	3.52	0.94	มาก	3.76	1.08	มาก
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.74	1.06	มาก	3.78	1.09	มาก
12. ปริญาออนไลน์ ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	2.74	1.27	ปานกลาง	3.26	1.31	ปานกลาง
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	3.91	0.86	มาก	4.30	0.79	มาก
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	4.04	1.09	มาก	4.07	1.24	มาก
15. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.65	1.10	มาก	3.87	1.15	มาก
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็ว/มหาวิทยาลัยงานด่วน	3.46	1.24	ปานกลาง	3.59	1.36	มาก
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.89	1.04	มาก	3.91	1.21	มาก
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพขั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.54	0.96	มาก	4.26	0.80	มาก
19. หลักสูตร ในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	3.48	1.09	ปานกลาง	3.72	1.24	มาก

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
รวม	3.49	0.60	ปานกลาง	3.83	0.63	มาก

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.49$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มี ผลการเรียนดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.22$ ) รองลงมาเป็นการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐที่มีแนวโน้มลด ลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษาในอนาคตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียน ดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.39$ ) รองลงมาที่มีความคิดเห็นในเรื่องของทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคม ดิจิตอลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.30$ ) และความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X}=4.30$ )

### ตารางที่ 35 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผล ต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.19	0.75	ปานกลาง	4.25	0.58	มาก
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	2.88	1.09	ปานกลาง	3.19	1.47	ปาน กลาง
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.19	1.05	ปานกลาง	3.94	1.12	มาก
4. กุฎระเบียบของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้าย สถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	3.06	0.77	ปานกลาง	4.00	0.63	มาก
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มี ผลการเรียนดี	3.75	1.06	มาก	4.31	0.87	มาก
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานมืออาชีพต่างชาติ เข้าสู่สังคมไทย	2.62	1.15	ปานกลาง	3.44	1.26	ปาน กลาง

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.19	0.98	ปานกลาง	4.13	0.81	มาก
8. แนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แพ้ชั่น และยานยนต์ เป็นต้น	3.19	0.75	ปานกลาง	3.94	0.77	มาก
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.13	1.26	ปานกลาง	3.87	1.02	มาก
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา	3.25	0.68	ปานกลาง	3.62	0.96	มาก
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.50	1.15	ปานกลาง	3.94	1.06	มาก
12. ปริมาณออนไลน์ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	2.56	1.03	ปานกลาง	3.56	1.21	มาก
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	3.94	0.93	มาก	4.56	0.63	มากที่สุด
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	3.75	0.86	มาก	4.56	0.81	มากที่สุด
15. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.75	0.77	มาก	4.19	0.91	มาก
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็ว/มหาวิทยาลัยงานด่วน	2.50	0.97	น้อย	3.06	1.12	ปานกลาง
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.31	0.95	ปานกลาง	3.75	0.86	มาก
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.19	0.75	ปานกลาง	4.00	0.82	มาก
19. หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	3.19	0.54	ปานกลาง	3.87	1.09	มาก
รวม	3.22	0.55	ปานกลาง	3.90	0.61	มาก

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.22$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) รองลงมาเป็นการแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ ), การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ ) และปัญหาความขาดแคลนบุคลากรอาจารย์ที่มีคุณภาพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.90$ ) และ

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) และการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) รองลงมาเป็นการแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ )

ตารางที่ 36 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.42	0.85	ปานกลาง	4.11	0.74	มาก
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	2.28	1.23	น้อย	2.52	1.34	ปานกลาง
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.35	0.94	ปานกลาง	3.78	1.10	มาก
4. ภาวะเปียบของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้ายสถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	3.02	1.00	ปานกลาง	3.82	0.98	มาก
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี	3.98	0.93	มาก	4.26	0.91	มาก
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานมีอาชีพต่างชาติเข้าสู่สังคมไทย	3.09	0.92	ปานกลาง	3.50	1.07	ปานกลาง
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.61	0.87	มาก	4.21	0.79	มาก
8. แนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แพชั่น และยานยนต์ เป็นต้น	3.50	0.90	ปานกลาง	3.94	0.94	มาก
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.36	0.93	ปานกลาง	3.79	0.95	มาก
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา	3.40	0.97	ปานกลาง	3.56	1.07	มาก
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.77	1.01	มาก	3.87	1.10	มาก
12. ปริญาออนไลน์ ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	2.76	1.14	ปานกลาง	3.44	1.19	ปานกลาง
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	3.64	1.02	มาก	4.13	0.89	มาก
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	3.97	1.00	มาก	4.16	1.07	มาก
15. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.75	0.99	มาก	4.00	1.13	มาก

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน			อนาคต		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็ว/มหาวิทยาลัยจวนด่วน	3.22	1.27	ปานกลาง	3.54	1.35	มาก
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.74	1.01	มาก	3.83	1.16	มาก
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.48	0.95	ปานกลาง	4.03	0.97	มาก
19. หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	3.33	0.99	ปานกลาง	3.68	1.16	มาก
รวม	3.40	0.57	ปานกลาง	3.80	0.60	มาก

จากตารางพบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ ) รองลงมาที่มีความคิดเห็นในเรื่องของการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ )

ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.26$ ) รองลงมาที่มีความคิดเห็นในเรื่องของทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.21$ )

ตารางที่ 37 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน		อนาคต		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.86	0.66	4.07	0.47	-1.147
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	2.43	1.65	2.00	1.04	1.710
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.21	1.19	3.14	1.41	0.291

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน		อนาคต		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
4. กฏระเบียบของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้ายสถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	3.43	1.22	3.50	1.34	-0.366
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี	3.50	0.76	3.64	1.15	-0.806
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานเมื่ออาชีพต่างชาติเข้าสู่สังคมไทย	2.64	1.08	2.64	1.15	0.000
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.71	0.61	3.93	0.83	-1.000
8. แนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แพ้ชั้่น และยานยนต์ เป็นต้น	3.21	1.05	3.36	1.45	-0.520
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.36	0.84	3.43	0.94	-0.366
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา	3.21	0.80	3.07	0.92	0.694
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.64	1.01	3.43	1.40	0.715
12. ปริญาออนไลน์ ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	3.14	1.10	3.21	1.19	-0.366
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	4.14	0.86	4.07	0.92	0.366
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	3.71	0.99	3.64	1.22	0.322
15. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.86	0.86	3.71	1.44	0.414
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จนเร็วมหาวิทยาลัย जानด่วน	3.21	1.25	3.07	1.33	0.694
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.93	0.83	3.36	1.15	2.104
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.43	1.02	3.21	1.25	0.898
19. หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	2.71	1.07	2.71	0.99	0.000
ภาพรวม	3.39	0.49	3.33	0.44	0.438

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในปัจจุบันสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในอนาคต และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในทุกๆ ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 38 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ  
การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตของมหาวิทยาลัย  
พระจอมเกล้าธนบุรี

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน		อนาคต		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.29	0.92	4.04	0.88	-6.554*
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	2.24	1.19	2.56	1.31	-1.735
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.38	0.81	3.89	0.98	-3.241*
4. ภาวะเบียดเบียนของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้ายสถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	2.73	0.81	3.73	0.94	-7.218*
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี	3.98	0.97	4.29	0.87	-1.683
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานมืออาชีพต่างชาติเข้าสู่สังคมไทย	3.29	0.79	3.82	0.91	-4.392*
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.64	0.93	4.24	0.83	-3.989*
8. แนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แพชั่น และยานยนต์ เป็นต้น	3.62	0.89	4.18	0.75	-5.142*
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.38	0.86	3.80	0.89	-3.759*
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา	3.40	1.14	3.49	1.12	-0.645
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.93	0.89	4.07	0.99	-0.973
12. ปริญาออนไลน์ ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	2.73	1.05	3.64	1.05	-6.439*
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	3.11	1.05	3.82	0.98	-5.661*
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	1.04	0.95	4.27	0.86	-1.348
15. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.82	1.01	4.16	1.07	-2.141*
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็วมหาวิทยาลัยงานด่วน	3.24	1.33	3.80	1.39	-3.765*
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.69	1.04	3.91	1.20	-1.219
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.53	0.99	4.07	0.96	-5.154*
19. หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	3.42	0.92	3.87	1.04	-3.665*
ภาพรวม	3.39	0.56	3.88	0.54	-7.336*

จากตาราง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น ในอนาคตสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านปัญหาการ ก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค, การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการ เรียนดี, ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา, ความขาดแคลนนัก วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี, การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง และความอ่อนแอใน ความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

**ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี**

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน		อนาคต		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.50	0.84	4.13	0.72	-5.175*
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	2.07	1.14	2.41	1.34	-2.869*
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.41	0.96	3.80	1.07	-2.929*
4. ภาวะเบียดของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้ายสถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	3.15	1.11	3.93	1.00	-5.642*
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการ เรียนดี	4.22	0.84	4.39	0.83	-1.091
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานมืออาชีพต่างชาติเข้าสู่ สังคมไทย	3.20	0.83	3.46	1.00	-2.598*
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.70	0.81	4.30	0.73	-4.824*
8. แนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แพ้ชั้่น และยานยนต์ เป็นต้น	3.59	0.88	3.89	0.92	-2.254*
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.41	0.91	3.87	0.98	-3.490*
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดม ศึกษา	3.52	0.94	3.76	1.08	-1.533

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน		อนาคต		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.74	1.06	3.78	1.09	-0.256
12. ปริญาออนไลน์ ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	2.74	1.27	3.26	1.31	-3.375*
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	3.91	0.86	4.30	0.79	-3.716*
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	4.04	1.09	4.07	1.24	-0.141
15. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.65	1.10	3.87	1.15	-1.258
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็ว/มหาวิทยาลัย जानด่วน	3.46	1.24	3.59	1.36	-0.771
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.89	1.04	3.91	1.21	-0.125
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.54	0.96	4.26	0.80	-5.492*
19. หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	3.48	1.09	3.72	1.24	-1.279
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.60</b>	<b>3.83</b>	<b>0.63</b>	<b>-4.177*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการค้าบริการของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในอนาคตสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี, ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา, ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี, การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง, ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรอาจารย์ที่มีคุณภาพ, การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็ว/มหาวิทยาลัย जानด่วน, ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ และหลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 40 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน		อนาคต		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.19	0.75	4.25	0.58	-4.977*
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	2.88	1.09	3.19	1.47	-0.960
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.19	1.05	3.94	1.12	-3.503*
4. กฎระเบียบของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้ายสถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	3.06	0.77	4.00	0.63	-4.038*
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี	3.75	1.06	4.31	0.87	-2.764*
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานมีอาชีพต่างชาติเข้าสู่สังคมไทย	2.62	1.15	3.44	1.26	-4.961*
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.19	0.98	4.13	0.81	-4.858*
8. แนวนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แพ้ชัน และยานยนต์ เป็นต้น	3.19	0.75	3.94	0.77	-3.873*
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.13	1.26	3.87	1.02	-2.666*
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา	3.25	0.68	3.62	0.96	-1.861
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.50	1.15	3.94	1.06	-1.815
12. ปริญาออนไลน์ ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	2.56	1.03	3.56	1.21	-4.899*
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	3.94	0.93	4.56	0.63	-3.101*
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	3.75	0.86	4.56	0.81	-3.569*
15. ปัญหาความขาดแคลนนุคกลางกร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.75	0.77	4.19	0.91	-2.150*
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็ว/มหาวิทยาลัยงานด่วน	2.50	0.97	3.06	1.12	-2.522*
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.31	0.95	3.75	0.86	-1.698
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.19	0.75	4.00	0.82	-4.333*
19. หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	3.19	0.54	3.87	1.09	-2.711*
ภาพรวม	3.22	0.55	3.90	0.61	-4.504*

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในอนาคตสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านปัญหาการก่อการร้าย และความไม่สงบภูมิภาค, ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบัน อุดมศึกษา, ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน		อนาคต		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม	3.42	0.85	4.11	0.74	-9.237*
2. ปัญหาการก่อการร้ายและความไม่สงบภูมิภาค	2.28	1.23	2.52	1.34	-2.458*
3. ธุรกิจข้ามชาติที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นในประเทศไทย	3.35	0.94	3.78	1.10	-4.857*
4. ภาวะเบียดเบียนของทางราชการเปิดโอกาสให้นักศึกษาโอนย้ายสถาบันฯ ได้ง่ายขึ้น	3.02	1.00	3.82	0.98	-9.328*
5. การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี	3.98	0.93	4.26	0.91	-2.798*
6. แนวโน้มที่สูงขึ้นของการอพยพของแรงงานมืออาชีพต่างชาติเข้าสู่สังคมไทย	3.09	0.92	3.50	1.07	-6.045*
7. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล	3.61	0.87	4.21	0.79	-7.308*
8. แผนนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในบางธุรกิจเป็นพิเศษ เช่น อาหาร แพชั่น และยานยนต์ เป็นต้น	3.50	0.90	3.94	0.94	-5.633*
9. รัฐบาลมีเสถียรภาพมั่นคงและมีความต่อเนื่อง	3.36	0.93	3.79	0.95	-5.570*
10. ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา	3.40	0.97	3.56	1.07	-1.821
11. ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	3.77	1.01	3.87	1.10	-1.045
12. ปริมาณออนไลน์ ของสถาบันอุดมศึกษาจากในและต่างประเทศ	2.76	1.14	3.44	1.19	-7.568*
13. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	3.64	1.02	4.13	0.89	-6.643*

ปัจจัยภายนอก	ปัจจุบัน		อนาคต		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง	3.97	1.00	4.16	1.07	-1.989*
15. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ	3.75	0.99	4.00	1.13	-2.485*
16. การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จนเร็ว/มหาวิทยาลัย जानด่วน	3.22	1.27	3.54	1.35	-3.318*
17. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ	3.74	1.01	3.83	1.16	-0.770
18. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น	3.48	0.95	4.03	0.97	-7.199*
19. หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	3.33	0.99	3.68	1.16	-3.677*
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.40</b>	<b>0.57</b>	<b>3.80</b>	<b>0.60</b>	<b>-7.876*</b>

จากตารางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในอนาคตสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในปัจจุบัน และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านความไม่ชัดเจนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นสังกัดของสถาบัน อุดมศึกษา, ความขาดแคลนนักวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 2.4 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในสถาบันอุดมศึกษา

ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในสถาบันอุดมศึกษา มาจัดลำดับความสำคัญ โดยจำแนกตามมหาวิทยาลัย ซึ่งปรากฏดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 42 ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในสถาบันอุดมศึกษา

ลำดับความสำคัญ	ภาพรวมของมหาวิทยาลัย 4 แห่ง			มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง			มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี			มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี			มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์		
	Mean	S.D.	ลำดับ	Mean	S.D.	ลำดับ	Mean	S.D.	ลำดับ	Mean	S.D.	ลำดับ	Mean	S.D.	ลำดับ
<b>ภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา</b>															
1. สถาบันฯ ที่มีความโดดเด่นเรื่องความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี	3.39	2.20	1	2.93	1.54	2	3.44	2.31	1	3.30	2.14	1	3.88	2.60	1
2. สถาบันฯ ที่มีอาจารย์ที่มีชื่อเสียง	4.39	2.53	2	6.29	1.90	7	4.04	2.45	2	4.20	2.47	2	4.19	2.90	2
3. สถาบันฯ ที่มีความพร้อมเรื่องคุณภาพชีวิตของนักศึกษา	4.43	2.45	3	2.29	1.64	1	4.73	2.31	4	4.70	2.52	4	4.69	2.50	3
4. สถาบันฯ ที่เสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างจากสถาบันอื่น ๆ	4.72	2.37	4	3.50	2.07	3	4.67	2.23	3	4.68	2.49	3	6.06	2.21	8
5. สถาบันฯ ที่เน้นการวิจัย	5.08	2.43	5	4.57	2.38	4	5.02	2.41	6	5.36	2.68	6	4.88	1.82	4
6. สถาบันฯ ที่มีความหลากหลายของสาขาวิชา	5.30	2.49	6	6.57	2.41	8	5.22	2.51	7	4.98	2.40	5	5.31	2.65	5
7. สถาบันฯ ที่เน้นการสอนสาขาวิชาเฉพาะที่หาสถาบันฯ อื่น ๆ สอนได้ยาก	5.31	2.68	7	4.71	2.97	5	4.87	2.77	5	5.75	2.59	8	5.88	2.28	7
8. สถาบันฯ ที่เน้นภาคปฏิบัติ	5.85	2.09	8	5.79	1.72	6	6.24	1.81	9	5.55	2.29	7	5.62	2.53	6
9. สถาบันฯ ที่เก็บค่าเล่าเรียนต่ำ/มีทุนการศึกษามาก	6.03	2.86	9	6.57	2.56	8	5.73	3.11	8	5.84	2.91	9	6.88	2.19	9
<b>การตัดสินใจเลือกสถาบันฯ ของผู้สมัคร</b>															
1. ชื่อเสียงของสถาบันฯ	2.43	2.26	1	3.33	2.31	2	2.34	2.28	1	2.24	1.97	1	2.50	2.92	1
2. หลักสูตร	3.44	2.04	2	2.83	1.90	1	3.00	1.66	2	3.78	2.21	2	4.12	2.36	3
3. ทุนการศึกษา	4.70	2.27	3	4.58	1.38	4	4.61	2.52	4	4.47	2.22	3	5.69	2.15	6

ลำดับความสำคัญ	ภาพรวมของมหาวิทยาลัย 4 แห่ง			มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง			มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี			มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี			มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์		
	Mean	S.D.	ลำดับ	Mean	S.D.	ลำดับ	Mean	S.D.	ลำดับ	Mean	S.D.	ลำดับ	Mean	S.D.	ลำดับ
4. ชื่อเสียงของอาจารย์	4.97	2.48	4	7.08	2.91	9	4.57	2.17	3	5.09	2.45	5	4.07	2.28	2
5. อยู่ในภูมิสำเนาของผู้สมัคร	5.30	2.45	5	4.75	2.93	5	5.39	2.17	6	5.24	2.53	6	5.63	2.75	5
6. ค่าเล่าเรียนต่ำ	5.46	2.82	6	6.50	2.43	7	5.25	2.80	5	4.98	2.95	4	6.63	2.50	7
7. ฐานะทางสังคมของผู้เรียน	6.25	2.19	7	6.50	2.20	7	6.64	2.40	8	6.04	2.00	7	5.56	2.06	4
8. งานวิจัย	6.76	2.69	8	6.17	2.86	6	6.02	2.67	7	7.49	2.56	9	7.33	2.58	9
9. ภูมิทัศน์ของสถาบันฯ	6.90	2.47	9	4.00	2.45	3	7.36	2.17	9	6.91	2.45	8	7.75	1.91	10
10. อยู่ใกล้แหล่งงาน	7.80	2.32	10	8.58	1.31	10	7.68	2.78	10	8.02	1.94	10	6.94	2.41	8
การตัดสินใจคัดเลือกบัณฑิตเข้าร่วมงานของผู้ว่าจ้าง															
1. ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน	2.49	1.80	1	2.08	1.24	1	2.09	1.69	1	2.71	1.83	3	3.31	2.12	2
2. ความขยัน อดทน	3.24	1.81	2	3.42	1.38	3	3.84	1.86	3	2.42	1.39	1	3.69	2.27	3
3. ความรู้ในเชิงปฏิบัติ	3.58	1.81	3	3.25	1.86	2	3.87	1.79	4	2.53	1.71	2	3.12	2.09	1
4. ความเป็นผู้มีคุณธรรม	3.85	1.79	4	3.50	1.31	4	4.11	1.70	5	3.40	1.89	4	4.63	1.78	5
5. ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ	4.35	2.23	5	4.25	2.45	5	3.47	2.00	2	5.29	2.10	5	4.25	2.21	4
6. ความรู้หลากหลาย	5.67	1.60	6	6.42	1.31	7	5.71	1.75	7	5.58	1.37	6	5.25	1.84	6
7. ความสามารถในการวิจัย	6.00	2.06	7	6.17	1.90	6	5.44	2.22	6	6.51	1.85	8	6.00	2.07	7
8. ค่าแรง	6.40	1.76	8	6.92	1.38	8	6.47	1.90	8	6.16	1.72	7	6.50	1.75	8

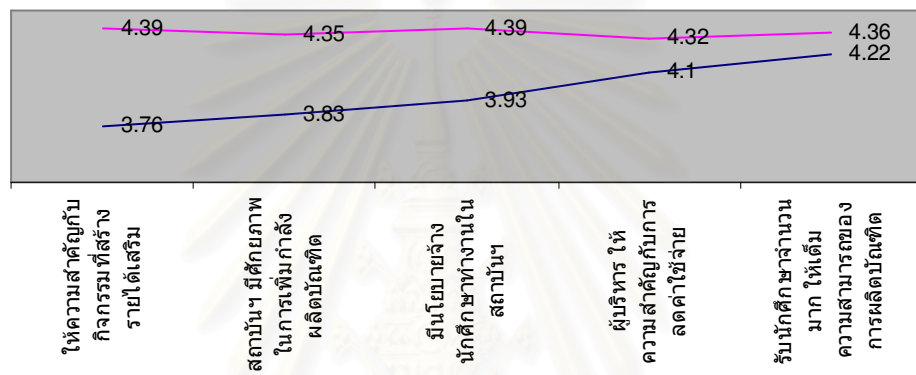
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมด้านภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันฯ ที่มีความโดดเด่นเรื่องความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ สถาบันฯ ที่มีอาจารย์ที่มีชื่อเสียง ในด้านการตัดสินใจเลือกสถาบันฯ ของผู้สมัคร พบว่า ชื่อเสียงของสถาบันฯ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ หลักสูตร และในด้านการตัดสินใจคัดเลือกบัณฑิตเข้าร่วมงานของผู้ว่าจ้าง พบว่า ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ ความขยัน อดทน

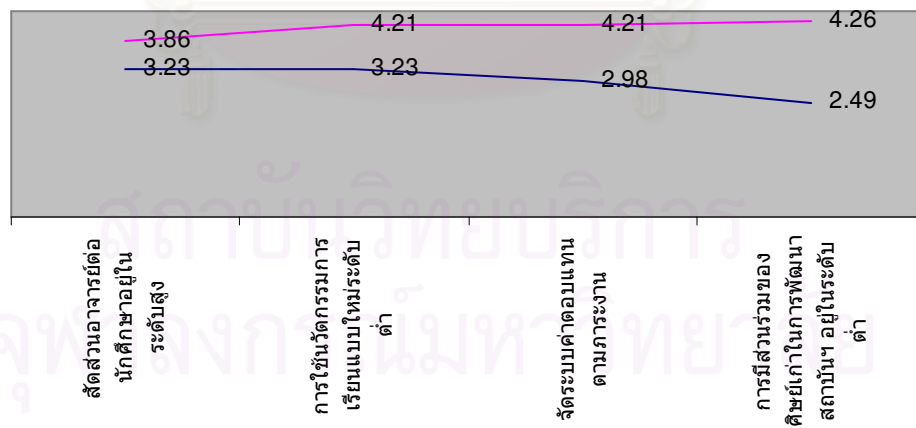
สรุปผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อคัดเลือกปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ผู้วิจัยตั้งเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยพิจารณา จากปัจจัยส่วนสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับมาก และระดับมากที่สุด ซึ่งตรงกับปัจจัยส่วนของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นที่อยู่ในระดับมาก ระดับมากที่สุด เพื่อกำหนดให้เป็นจุดแข็ง และพิจารณา จากปัจจัยส่วนสภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด ระดับน้อย และระดับปานกลาง ซึ่งตรงกับปัจจัยในส่วนของสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น ที่อยู่ในระดับมาก ระดับมากที่สุด เพื่อกำหนดให้เป็นจุดอ่อน ซึ่งแสดงดังแผนภูมิ ต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ความเป็นผู้นำทางต้นทุน-จุดแข็ง**

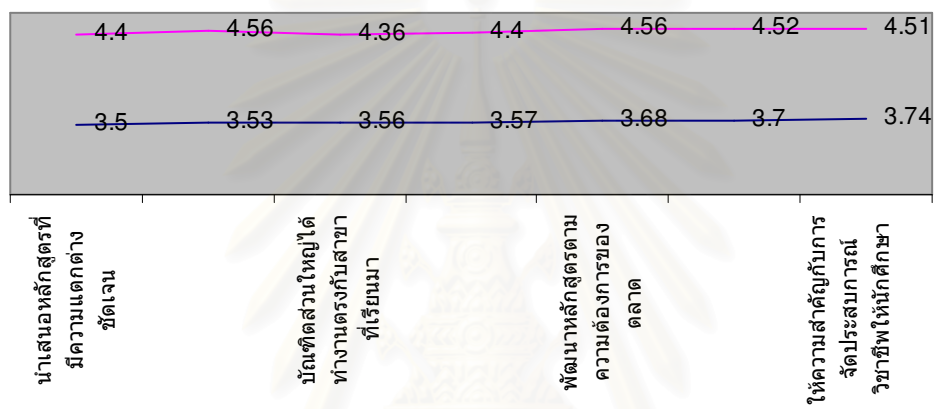


**ความเป็นผู้นำทางต้นทุน-จุดอ่อน**

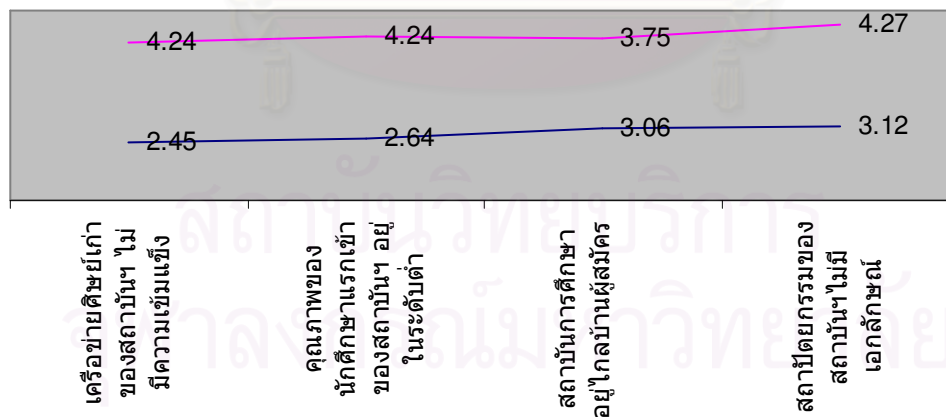


แผนภูมิที่ 6 แผนภูมิแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุน

### การสร้างความแตกต่าง-จุดแข็ง

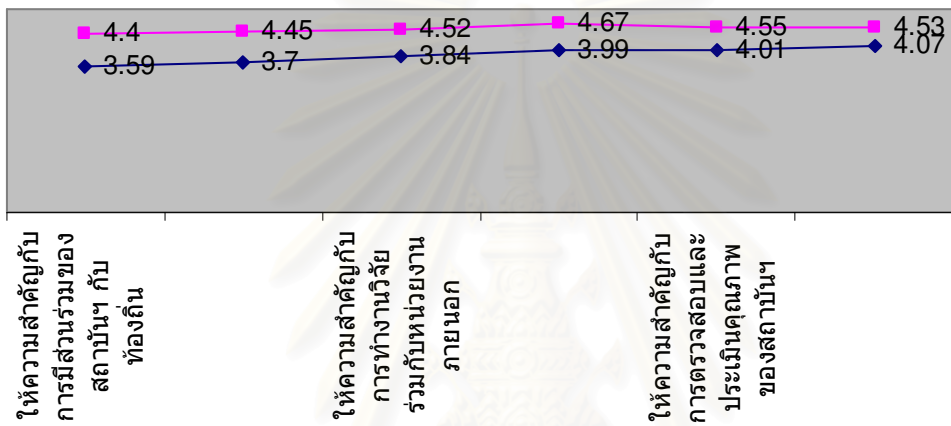


### การสร้างความแตกต่าง-จุดอ่อน

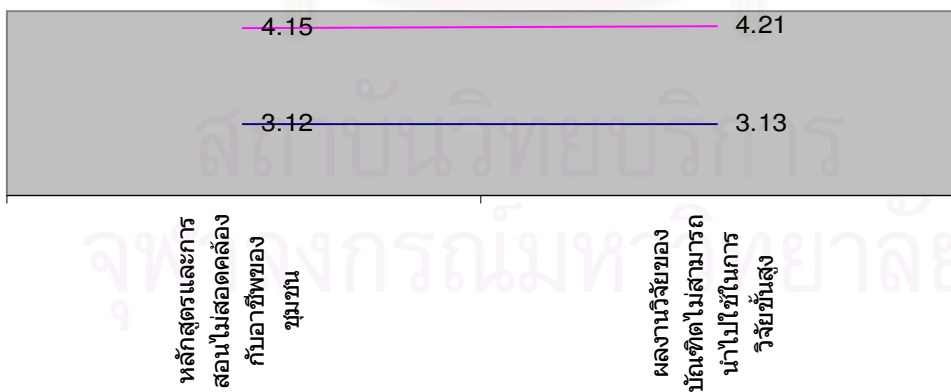


แผนภูมิที่ 7 แผนภูมิแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนด้านการสร้างความแตกต่าง

### การจำกัดขอบเขต-จุดแข็ง



### การจำกัดขอบเขต-จุดอ่อน



แผนภูมิที่ 8 แผนภูมิแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนด้านการจำกัดขอบเขต



## ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จำแนกสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) **สภาพแวดล้อมภายนอก** เพื่อวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคต่อการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2) **สภาพแวดล้อมภายใน** เพื่อศึกษาวิเคราะห์และประเมินสถานะที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้แยกสภาพแวดล้อมภายในออกเป็น 3 ส่วน ตามแนวคิดของกลยุทธ์การแข่งขันแต่ละด้าน ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ด้านการจำกัดขอบเขต

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ สถาบันอุดมศึกษา และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามคณาจารย์ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ดังนี้

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p><b>ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ</li> <li>ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ</li> <li>มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ</li> <li>สถาบันฯ มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังผลิตบัณฑิต</li> <li>ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน เป็นต้น</li> </ol>	<p><b>ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง</li> <li>การให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน</li> <li>การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ</li> </ol>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p><b>ด้านการสร้างความแตกต่าง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา</li> <li>2. อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง</li> <li>3. สถาบันฯ พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด</li> <li>4. สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและศึกษาต่อของสถาบันฯ</li> <li>5. บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา</li> <li>6. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชน เพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร</li> <li>7. สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น</li> </ol>	<p><b>การสร้างความแตกต่าง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถาปัตยกรรมของสถาบันฯ ไม่มีเอกลักษณ์และความสวยงาม</li> <li>2. สถาบันการศึกษาอยู่ไกลบ้านผู้สมัคร</li> <li>3. คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>4. เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ ไม่มีความเข้มแข็ง</li> </ol>
<p><b>ด้านการจำกัดขอบเขต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของสถาบันฯ</li> <li>3. มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น</li> <li>4. ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>5. ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ</li> <li>6. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯ กับท้องถิ่น</li> </ol>	<p><b>ด้านการจำกัดขอบเขต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลงานวิจัยของบัณฑิต ไม่สามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง</li> <li>2. หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯ ไม่มีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน</li> </ol>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล</li> <li>2. ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น</li> <li>3. นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>4. ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ</li> <li>5. ทักษะที่ดีของผู้ปกครองต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษา</li> <li>6. การที่ภาครัฐ เร่งการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่</li> <li>7. การเพิ่มของการร่วมทุนของภาครัฐและภาคเอกชน กับต่างประเทศ</li> <li>8. ความมีเสถียรภาพของรัฐบาล</li> <li>9. เป้าหมายการพัฒนาชาติ ที่ให้การสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของคนไทย</li> <li>10. สังคมที่พัฒนาไปในทิศทางของสังคมฐานความรู้</li> <li>11. การสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>12. การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแย่งชิงนักเรียนที่มีผลการเรียนดี</li> <li>2. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง</li> <li>3. ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ</li> <li>4. ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่</li> <li>5. แนวโน้มประชากรวัยอุดมศึกษามีจำนวนลดลง</li> <li>6. การเปิดเสรีการศึกษาทั่วโลก</li> <li>7. ความแตกต่างของความรู้ทางด้านเทคโนโลยีของไทยกับของต่างประเทศ (Knowledge – rich &amp; knowledge – poor)</li> <li>8. ความอ่อนแอทางด้านวัฒนธรรมและความนับถือชาวต่างประเทศ</li> <li>9. ปัญหาเสพติด และอบายมุขของเยาวชนในวัยเรียน</li> <li>10. ปัญหาสมองไหลจากระบบการศึกษา</li> <li>11. ความไม่ชัดเจนของกฎระเบียบราชการ ที่ใช้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</li> <li>12. การเกิดขึ้นของธุรกิจ “ปริญญาบัตรจาด่วน” ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพของบัณฑิตอุดมศึกษา</li> <li>13. สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของประเทศ (วิทยาศาสตร์ประยุกต์และวิจัยประยุกต์) ไม่เป็นที่สนใจของนักศึกษา</li> <li>14. นักวิชาการขาดความสนใจในการพัฒนาภูมิปัญญาไทย และองค์ความรู้พื้นบ้าน</li> <li>15. ความไม่ชัดเจนของนโยบายของรัฐ ทางด้านการอุดมศึกษา</li> </ol>

### ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ประกอบกับการประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการร่างกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยให้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (SWOT) มาจัดทำเป็นรูปแบบ Matrix (TOWS Matrix) ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 43 ตารางเมตริกซ์ (Matrix)

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

จุดแข็ง(S)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (SO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์</li> <li>▪ เพิ่มสาขาที่รองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>▪ สนับสนุนการใช้ห้องเรียนเสมือน</li> <li>▪ สนับสนุนให้คณาจารย์ เสนอโครงการที่จะส่งเสริมจำนวนนักศึกษาให้แก่มหาวิทยาลัย</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สนับสนุนให้เป็นองค์กรไร้กระดาษ (Paperless Organization)</li> <li>▪ สนับสนุนการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อควบคุมต้นทุน</li> <li>▪ สร้างจิตสำนึกถึงความสำคัญของการควบคุมต้นทุน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นโยบายภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การกระตุ้นให้นักศึกษาเห็นความสำคัญของการทำงาน และสร้างระบบจูงใจ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมการใช้ภาษาที่สอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาการเรียนการสอนที่ใช้ภาษาที่ 2 เป็นสื่อการเรียน</li> </ul>

จุดแข็ง(S)	อุปสรรค(T)	กลยุทธ์ (ST)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัย ให้นักศึกษานอกชั้น เป็นต้น</li> <li>■ มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ</li> <li>■ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ</li> <li>■ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ</li> <li>■ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบันฯ เช่น รับทำงานวิจัย ให้นักศึกษานอกชั้น เป็นต้น</li> <li>■ มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในสถาบันฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐที่มีแนวโน้มลดลง</li> <li>■ การแข่งขันของสถาบันฯอุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี</li> <li>■ การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐที่มีแนวโน้มลดลง</li> <li>■ การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐที่มีแนวโน้มลดลง</li> <li>■ การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐที่มีแนวโน้มลดลง</li> <li>■ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สร้างหน่วยงานอิสระ (Profit Center) ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการบุคคลภายนอก</li> <li>■ จัดหาทุนการศึกษาให้นักศึกษาที่มีผลการเรียนดี</li> <li>■ กำหนดนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยควบคุมค่าใช้จ่ายและลดการพึ่งพางบประมาณ</li> <li>■ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ตระหนักถึงค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย</li> <li>■ พัฒนากิจกรรมที่สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย</li> <li>■ จัดตั้งหน่วยงานจัดหาทุน (Fund Rising Unit)</li> <li>■ พัฒนาแนวทางการจ้างงานนักศึกษา เพื่อสนับสนุนงานวิชาการของอาจารย์</li> </ul>



จุดแข็ง (S)	โอกาส(T)	กลยุทธ์ (ST)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของสถาบันฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ พัฒนาระบบการรับนักศึกษา เงื่อนไขพิเศษ สำหรับประชาชนในชุมชนที่ตั้งของมหาวิทยาลัย</li> <li>■ พัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่</li> </ul>


  
 สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดอ่อน (W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>■ การให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรม การเรียนแบบใหม่ อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>■ สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง</li> <li>■ จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>■ ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล</li> <li>■ ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล</li> <li>■ ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สร้างศูนย์ให้การศึกษาให้ผู้ประกอบการที่เป็นศิษย์เก่า</li> <li>■ สร้างระบบสาธารณูปโภค ที่รองรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์</li> <li>■ สนับสนุนงานวิจัยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา</li> <li>■ ส่งเสริมการจัดการเรียนด้วยห้องเรียนเสมือน</li> <li>■ กำหนดนโยบายให้เป็นมหาวิทยาลัยไฮเทคในเครือข่ายความรู้</li> <li>■ ส่งเสริมหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (Research Based) การศึกษาด้วยตนเอง (Individual Study)</li> <li>■ ส่งเสริมหลักสูตรอบรมทางการอาชีพเฉพาะชั้นสูง โดยจัดนำหน้ากรายได้แก่ผู้สอน</li> </ul>

จุดอ่อน (W)	โอกาส(T)	กลยุทธ์ (WT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง</li> <li>▪ การให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรม การเรียนแบบใหม่ อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>▪ การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนา สถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>▪ จัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ</li> <li>▪ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มี แนวโน้มลดลง</li> <li>▪ การแข่งขันของสถาบันฯอุดมศึกษาในการแย่งชิง นักเรียนที่มีผลการเรียนดี</li> <li>▪ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จัดหาอาจารย์ที่มีความรู้ และวุฒิการศึกษาที่ เหมาะสม</li> <li>▪ ชักจูงให้อาจารย์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่ เกษียณอายุแล้ว เข้ามาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย</li> <li>▪ ส่งเสริมความร่วมมือเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย ในการจัดการเรียนการสอน โดยใช้นวัตกรรมใหม่</li> <li>▪ พัฒนาระบบการรับนักศึกษา โครงการพิเศษ</li> <li>▪ สร้างระบบตอบแทนที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพแก่อาจารย์ที่มีคุณภาพ</li> </ul>

ตารางที่ 44 ตารางเมตริกซ์ (Matrix)

ด้านการสร้างความแตกต่าง

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สถาบันฯให้ความสำคัญกับการจัด ประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา</li>   <li>■ สถาบันฯ พัฒนาหลักสูตรตามความ ต้องการของตลาด</li>   <li>■ พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของ ตลาด</li>   <li>■ ให้ความสำคัญกับการประสานความ ร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงาน ภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กร เอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาด กลางและขนาดย่อม</li>   <li>■ ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของ แรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น</li>   <li>■ ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชน ส่วนมากในประเทศ</li>   <li>■ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาด กลางและขนาดย่อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับสถานประกอบการ เพิ่ม ทักษะการทำงานและประสบการณ์นักศึกษา</li> <li>■ จัดหาแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการ ของนักศึกษา</li>   <li>■ พัฒนาหลักสูตรการสอน และการวิจัยให้สอดคล้อง กับความต้องการแรงงานด้านวิชาชีพชั้นสูง</li>   <li>■ พัฒนาหลักสูตรนานาชาติในสาขาที่เป็นที่ต้องการ ของตลาด</li> <li>■ ส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศให้แก่นักศึกษา</li>   <li>■ ประสานความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน ใน การกำหนดหลักสูตร</li> </ul>

จุดแข็ง(S)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (SO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการในสายวิชาชีพที่เป็นที่ต้องการของสังคม</li> <li>▪ ส่งเสริมการเตรียมห้องปฏิบัติ และอุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฯ ให้เหมาะสมกับการประกอบการ</li> </ul>

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค(T)	กลยุทธ์ (ST)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น</li>   <li>▪ สถาบันฯ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันฯ อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การแข่งขันของสถาบันฯอุดมศึกษาในการแข่งขันชิงนักเรียนที่มีผลการเรียนดี</li>   <li>▪ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ ความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยไปยังกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>▪ จัดหาทุนการศึกษาหรือทุนกู้ยืม ให้กับนักเรียนมัธยมที่มีผลการเรียนยอดเยี่ยม</li>   <li>▪ สร้างบุคลากรในสาขาที่สร้างความแตกต่างให้กับมหาวิทยาลัย</li> <li>▪ สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในการสร้างสรรค์หลักสูตร</li> <li>▪ สร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Alliance)</li> </ul>



จุดอ่อน (W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สถาบันการศึกษาอยู่ไกลบ้านผู้สมัคร</li> <li>■ เครื่องช่วยศิษย์เก่าของสถาบันฯ ไม่มีความเข้มแข็ง</li> <li>■ คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>■ คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล</li> <li>■ ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น</li> <li>■ ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา ระดับอุดมศึกษา</li> <li>■ ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชน ส่วนมากในประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ หลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์ ในสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ</li> <li>■ พัฒนาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกกับการเรียนการสอนของนักศึกษาของมหาวิทยาลัย</li> <li>■ ส่งเสริมการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การจัดสัมมนา ด้านการประกอบวิชาชีพชั้นสูง ให้กับบุคคลภายนอก และศิษย์เก่า</li> <li>■ ส่งเสริมการศึกษานอกห้องเรียน ให้แก่นักศึกษา</li> <li>■ สนับสนุนให้นักศึกษาได้มีโอกาสในการใช้ภาษาที่ 2</li> <li>■ จัดหาทุนการศึกษาในต่างประเทศ</li> <li>■ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศ</li> </ul>

จุดอ่อน(W)	อุปสรรค(T)	กลยุทธ์ (WT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>▪ สถาปัตยกรรมของสถาบันฯ ไม่มีเอกลักษณ์และความสวยงาม</li> <li>▪ เครื่องอำนวยความสะดวกของสถาบันฯ ไม่มี ความเข้มแข็ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ</li> <li>▪ ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่</li> <li>▪ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการ</li> <li>▪ สร้างจิตสำนึกและอันตรายของปัญหาที่เกิดขึ้น</li> <li>▪ สร้างความร่วมมือกับชุมชนที่ตั้งในการออกแบบสถาปัตยกรรมของมหาวิทยาลัย</li> <li>▪ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการหมุ่ศิษย์เก่าในการแก้ปัญหาทางงบประมาณ</li> </ul>

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 45 ตารางเมตริกซ์ (Matrix)

ด้านการจำกัดขอบเขต

จุดแข็ง(S)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (SO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสถาบันฯกับท้องถิ่น</li> <li>■ มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย</li> <li>■ ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>■ ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ</li> <li>■ มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>■ ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล</li> <li>■ ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น</li> <li>■ ทักษะที่ดีของผู้ปกครองต่อการศึกษา ระดับอุดมศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ประกอบการที่อยู่ในท้องถิ่นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย</li> <li>■ ส่งเสริมงานวิจัยเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล</li> <li>■ ส่งเสริมการฝึกอบรมในระดับสูง ให้แก่แรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง</li> <li>■ ส่งเสริมการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายนอก ผู้ปกครอง อาจารย์ระดับมัธยมปลาย นักเรียนมัธยม ทราบถึงความพร้อมของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ</li> </ul>

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค(T)	กลยุทธ์ (ST)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ</li> <li>■ ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>■ มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย</li> <li>■ มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น</li> <li>■ มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี</li> <li>■ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง</li> <li>■ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี</li> <li>■ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง</li> <li>■ การเปิดเสรีการศึกษาทั่วโลก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ส่งเสริมการจัดหลักสูตรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาเดียว หรือใกล้เคียงกับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ความเข้มข้นทางวิชาการที่สูง</li> <li>■ ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยในเชิงพาณิชย์</li> <li>■ สนับสนุนให้นักเรียนมัธยมเห็นถึงความสำคัญของการวิจัย</li> <li>■ ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถหารายได้เสริมตามศักยภาพ</li> <li>■ ส่งเสริมให้การศึกษาโดยเน้นการวิจัยอย่างเดียวในระดับบัณฑิตศึกษา</li> <li>■ ส่งเสริมให้มีการแสดงผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ</li> </ul>

จุดอ่อน (W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯ ไม่มีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน</li> <li>▪ ผลงานวิจัยของบัณฑิตไม่สามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>▪ ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในท้องถิ่นเสนอหลักสูตรที่ต้องการ</li> <li>▪ พัฒนาศักยภาพการทำวิจัยของนักศึกษาโดยเน้นไปทางด้านดิจิทัล</li> </ul>

จุดอ่อน(W)	อุปสรรค(T)	กลยุทธ์ (WT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หลักสูตรและการสอนของสถาบันฯ ไม่มี ความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน</li> <li>▪ ผลงานวิจัยของบัณฑิตไม่สามารถนำไปใช้ ในการวิจัยขั้นสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่</li> <li>▪ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขัน นักเรียนที่มีผลการเรียนดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของ ท้องถิ่น</li> <li>▪ กำหนดนโยบายการคัดเลือกและการให้ ทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาจากหัวข้องานวิจัย</li> <li>▪ ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยต่อเนื่องตั้งแต่ระดับมัธยม ต่อเนื่องกับระดับอุดมศึกษา</li> </ul>



## ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน สรุปกลยุทธ์ทางเลือกได้ดังต่อไปนี้

### กลยุทธ์การแข่งขันด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

1. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด มีดังนี้

1.1 เนื่องจากจุดแข็ง คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิต และ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีโอกาสเนื่องจาก ทิศทางการพัฒนาประเทศไปในแนวทางที่เป็นสังคมดิจิทัล ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ หลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์ เพิ่มสาขาที่รองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการใช้ห้องเรียนเสมือน สนับสนุนให้คณาจารย์ เสนอโครงการที่จะส่งเสริมจำนวนนักศึกษาให้แก่มหาวิทยาลัย สนับสนุนให้เป็นองค์กรไร้กระดาษ (Paperless Organization) สนับสนุนการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อควบคุมต้นทุน สร้างจิตสำนึกถึงความสำคัญของการควบคุมต้นทุน

1.2 การที่มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง โอกาสคือ นโยบายภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ฉะนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การกระตุ้นให้นักศึกษาเห็นความสำคัญของการทำงาน และสร้างระบบจิตใจ

1.3 การพัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมการใช้ภาษาที่ 2 ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง และ โอกาสคือ ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่สองของประชาชนส่วนมากในประเทศ กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การพัฒนาการเรียนการสอนที่ใช้ภาษาที่สองเป็นสื่อการเรียน

2. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน ด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการใช้จุดแข็ง เพื่อเลี่ยงอุปสรรค คือ

2.1 การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่มหาวิทยาลัย เช่น รับทำงานวิจัยให้หน่วยงานเอกชน ซึ่งเป็นจุดแข็ง ประกอบกับ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง ซึ่งเป็นอุปสรรค กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ การสร้างหน่วยงานอิสระ (Profit Center) ที่เกี่ยวข้องกับ การให้บริการบุคคลภายนอก

2.2 การที่มีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นจุดแข็ง แต่อุปสรรค คือ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขัน

นักเรียนที่มีผลการเรียนดี ดังนั้น กลยุทธ์ที่ควรพิจารณาใช้ คือ จัดหาทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาที่มีผลการเรียนดี

2.3 การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นจุดแข็ง และการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง ซึ่งเป็นอุปสรรค กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ กำหนดนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยควบคุมค่าใช้จ่ายและลดการพึ่งพางบประมาณ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ตระหนักถึงค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย

2.4 การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริม แต่สิ่งที่เป็นอุปสรรค คือ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ คือ การพัฒนากิจกรรมที่สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย และการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาทุน (Fund Rising Unit)

2.5 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีนโยบายจ้างนักศึกษาทำงาน ซึ่งนับว่าเป็นจุดแข็ง ในขณะที่มหาวิทยาลัยปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ถูกพิจารณา คือ การพัฒนาแนวทางการจ้างงานนักศึกษา เพื่อสนับสนุนงานวิชาการของอาจารย์

2.6 การมีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เต็มความสามารถของการผลิตบัณฑิต ประกอบกับ ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ที่เป็นอุปสรรค กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ พัฒนาระบบการรับนักศึกษา เอนี่ใจพิเศษสำหรับประชาชนในชุมชนที่ตั้งของมหาวิทยาลัย และ การพัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่

3. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านความเป็นผู้นำด้านทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการลดจุดอ่อน เพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

3.1 การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นจุดอ่อน แต่ในขณะเดียวกัน นโยบายของภาครัฐได้ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ การสร้างศูนย์ให้การศึกษานักศึกษาให้ผู้ประกอบการที่เป็นศิษย์เก่า

3.2 การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ อยู่ในระดับต่ำ ทำให้เป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัย แต่กระแสนวัตกรรมพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล เป็นโอกาสที่เอื้อให้ กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ สร้างระบบสาธารณูปโภค ที่รองรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และการสนับสนุนงานวิจัยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

3.3 จุดอ่อนที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมมหาวิทยาลัย คือ การที่สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง แต่โอกาสอยู่ที่ ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล ดังนั้น กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ คือ ส่งเสริมการจัดการเรียนด้วยห้องเรียนเสมือน กำหนดนโยบายให้เป็นมหาวิทยาลัยไฮเทคในเครือข่ายความรู้ ส่งเสริมหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (Research Based) การศึกษาด้วยตนเอง (Individual Study)

3.4 การที่มหาวิทยาลัยจัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน ซึ่งเป็นจุดอ่อน แต่ในขณะเดียวกัน ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และ นักบัญชี เป็นต้น ได้สร้างโอกาสให้มหาวิทยาลัย ดังนั้นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ คือ การส่งเสริมหลักสูตร อบรมทางการอาชีพเฉพาะชั้นสูง โดยจัดนำหน้ากรายได้แก่ผู้สอน

4. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านความเป็นผู้นำด้านทุนของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้แก่

4.1 การที่สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นจุดอ่อน และมีอุปสรรค คือ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ จัดหาอาจารย์ที่มีความรู้ และ วุฒิการศึกษาที่เหมาะสม และชักจูงให้อาจารย์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่เกษียณอายุแล้ว เข้ามา เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

4.2 การที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ อยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับปัญหาเรื่องงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ การส่งเสริมความร่วมมือเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยในการจัดการเรียนการสอน โดยใช้นวัตกรรมใหม่

4.3 การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าในการพัฒนาสถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นจุดอ่อนของ มหาวิทยาลัย และอุปสรรค คือ การแข่งขันของสถาบันฯ อุดมศึกษาในการแย่งชิงนักเรียนที่มีผลการเรียนดี กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การพัฒนาระบบการรับนักศึกษา โครงการพิเศษ

4.4 การจัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน นับว่าเป็นจุดอ่อน ประกอบกับปัญหาความขาด แคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ควรพิจารณาใช้ คือ การสร้างระบบตอบแทนที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพแก่อาจารย์ที่มีคุณภาพ

#### กลยุทธ์การแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง

1. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด มีดังนี้

1.1 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง ส่วนโอกาสคือ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ฉะนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ ส่งเสริมให้มีความร่วมมือ กับสถานประกอบการ เพิ่มทักษะการทำงานและประสบการณ์นักศึกษา และสนับสนุนการจัดหาแหล่งทุน เพื่อสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษา

1.2 เนื่องจากจุดแข็ง คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการ ของตลาด และ ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ประกอบ

กับ ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ ซึ่งเป็นโอกาส ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ พัฒนาหลักสูตรการสอน และการวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานด้านวิชาชีพชั้นสูง พัฒนาหลักสูตรนานาชาติในสาขาที่เป็นที่ต้องการของตลาด ส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศให้แก่นักศึกษา

1.3 การให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมและองค์กรเอกชนเพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตร ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง และนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม กลยุทธ์ทางเลือกคือ การประสานความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน ในการกำหนดหลักสูตร

1.4 พัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด และนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็น โอกาส กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ พัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการในสายวิชาชีพที่เป็นที่ต้องการของสังคม และส่งเสริมการเตรียมห้องปฏิบัติ และอุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฯ ให้เหมาะสมกับการประกอบการ

2. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิด เพื่อเล็งอุปสรรค คือ

2.1 เนื่องจากจุดแข็ง คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากมหาวิทยาลัยอื่น แต่อุปสรรค คือ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ ความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยไปยังกลุ่มเป้าหมาย และจัดหาทุนการศึกษาหรือทุนกู้ยืม ให้กับนักเรียนมัธยมที่มีผลการเรียนยอดเยี่ยม

2.2 การนำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันอุดมศึกษา อื่นๆ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง ประกอบกับอุปสรรค คือ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ควรพิจารณาใช้ คือ สร้างบุคลากรในสาขาที่สร้างความแตกต่างให้กับมหาวิทยาลัย สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในการสร้างสรรค์หลักสูตร และสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Alliance)

3. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการลดจุดอ่อน เพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

3.1 การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ถิ่นฐานที่อยู่ของผู้สมัคร อยู่ห่างไกลจากมหาวิทยาลัย เป็นจุดอ่อน แต่เนื่องจากโอกาสคือ ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ หลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์ ในสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ และ พัฒนาร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกกับการเรียนการสอนของนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

3.2 จุดอ่อน คือ เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ ไม่มีความเข้มแข็ง แต่โอกาสคือ ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ฉะนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การส่งเสริมการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การจัดสัมมนา ด้านการประกอบวิชาชีพชั้นสูง ให้กับบุคคลภายนอกและศิษย์เก่า

3.3 ปัญหาเรื่องคุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของสถาบันฯ อยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับผู้ประกอบการมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็น โอกาส กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ การส่งเสริมการศึกษานอกห้องเรียน ให้แก่นักศึกษา

3.4 ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ ถูกพิจารณาว่าเป็นโอกาส และ นักศึกษาแรกเข้าของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพต่ำ กลยุทธ์ที่ควรพิจารณา คือ สนับสนุนให้นักศึกษาได้มีโอกาสในการใช้ภาษาที่ 2 จัดหาทุนการศึกษาในต่างประเทศ และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศ

4. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้แก่

4.1 การที่คุณภาพของนักศึกษาแรกเข้าของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับ ปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการ และการสร้างจิตสำนึกและอันตรายของปัญหาที่เกิดขึ้น

4.2 ในปัจจุบันสถาปัตยกรรมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่มีเอกลักษณ์และความสวยงาม ซึ่งถูกพิจารณาว่าเป็นจุดอ่อน และ ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ซึ่งเป็นอุปสรรค ฉะนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การสร้างความร่วมมือกับชุมชนที่ตั้งในการออกแบบสถาปัตยกรรมของมหาวิทยาลัย

4.3 จุดอ่อน คือ เครือข่ายศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยฯ ไม่มีความเข้มแข็ง และอุปสรรค คือ การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการหมู่ศิษย์เก่าในการแก้ปัญหางบประมาณ

#### **กลยุทธ์การแข่งขันด้านการจำกัดขอบเขต**

1. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ต่อการได้โอกาสสูงสุด มีดังนี้

1.1 จุดแข็ง คือ การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่น และ โอกาส คือ นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ประกอบการที่อยู่ในท้องถิ่นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย



1.2 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย และประเทศการพัฒนาไปสู่สังคมดิจิทัล ดังนั้น กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การส่งเสริมงานวิจัยเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล

1.3 การให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก และ การให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นจุดแข็ง และความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เป็นโอกาส กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ การส่งเสริมการฝึกอบรมในระดับสูง ให้แก่แรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง

1.4 การมีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ และ ทัศนคติที่ดีของผู้ปกครองต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษา กลยุทธ์คือ ส่งเสริมการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายนอก ผู้ปกครอง อาจารย์ระดับมัธยมปลาย นักเรียนมัธยม ทราบถึงความพร้อมของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ

2. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านด้านการจำกัดขอบเขต ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการใช้จุดแข็งให้เกิด เพื่อเลี้ยงอุปสรรค คือ

2.1 จุดแข็ง คือ การให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี เป็น อุปสรรค ดังนั้น กลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การส่งเสริมการจัดหลักสูตรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาเดียว หรือใกล้เคียงกับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ความเข้มข้นทางวิชาการที่สูง

2.2 การให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก เป็นจุดแข็ง การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง เป็นอุปสรรค กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ การส่งเสริมให้จัดงานวิจัยในเชิงพาณิชย์

2.3 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย แต่อุปสรรคคือ การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแข่งขันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี กลยุทธ์ทางเลือกคือ การสนับสนุนให้นักเรียนมัธยมเห็นถึงความสำคัญของการวิจัย

2.4 การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความพร้อมสูงของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เช่น ห้องสมุด ข้อมูลสารสนเทศ สถาบันวิจัย เป็นต้น เป็นจุดแข็ง การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง เป็นอุปสรรค กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถหารายได้เสริมตามศักยภาพ

2.5 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพิจารณาว่าการเปิดเสรีการศึกษาทั่วโลก เป็นอุปสรรค แต่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือ การ



ส่งเสริมให้การศึกษาโดยเน้นการวิจัยอย่างเดียวนั้นในระดับบัณฑิตศึกษา และการส่งเสริมให้มีการแสดงผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ

3. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านการจำกัดขอบเขต ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการลดจุดอ่อน เพื่อเพิ่มโอกาส ได้แก่

3.1 ปัจจุบันหลักสูตรและการสอนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่มีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน ซึ่งเป็นจุดอ่อน แต่นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุน ผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นโอกาส กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในท้องถิ่นเสนอหลักสูตรที่ต้องการ

3.2 จุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ผลงานวิจัยของบัณฑิตไม่สามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง แต่ทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกในกรณีนี้คือการพัฒนาศักยภาพการทำวิจัยของนักศึกษาโดยเน้นไปทางด้านดิจิทัล

4. กลยุทธ์ทางเลือกของการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้านการจำกัดขอบเขต ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นการลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้แก่

4.1 ปัจจุบันหลักสูตรและการสอนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่มีความสอดคล้องกับอาชีพของชุมชน และความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ที่เป็นอุปสรรค กลยุทธ์ที่ควรพิจารณา คือ การพัฒนาหลักสูตรสอดคล้องประสานกับความคาดหวังของท้องถิ่น

4.2 ผลงานวิจัยของบัณฑิตของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่สามารถนำไปใช้ในการวิจัยขั้นสูง ประกอบกับ การที่สถาบันอุดมศึกษาแข่งขันกันนักเรียนที่มีผลการเรียนดี ดังนั้น กลยุทธ์ที่นำมาแก้ปัญหา คือ การกำหนดนโยบายการคัดเลือกและการให้ทุนการศึกษาให้นักศึกษาจากหัวข้งงานวิจัย และการให้การส่งเสริมให้มีการทำวิจัยต่อเนื่องตั้งแต่ระดับมัธยมต่อเนื่องกับระดับอุดมศึกษา

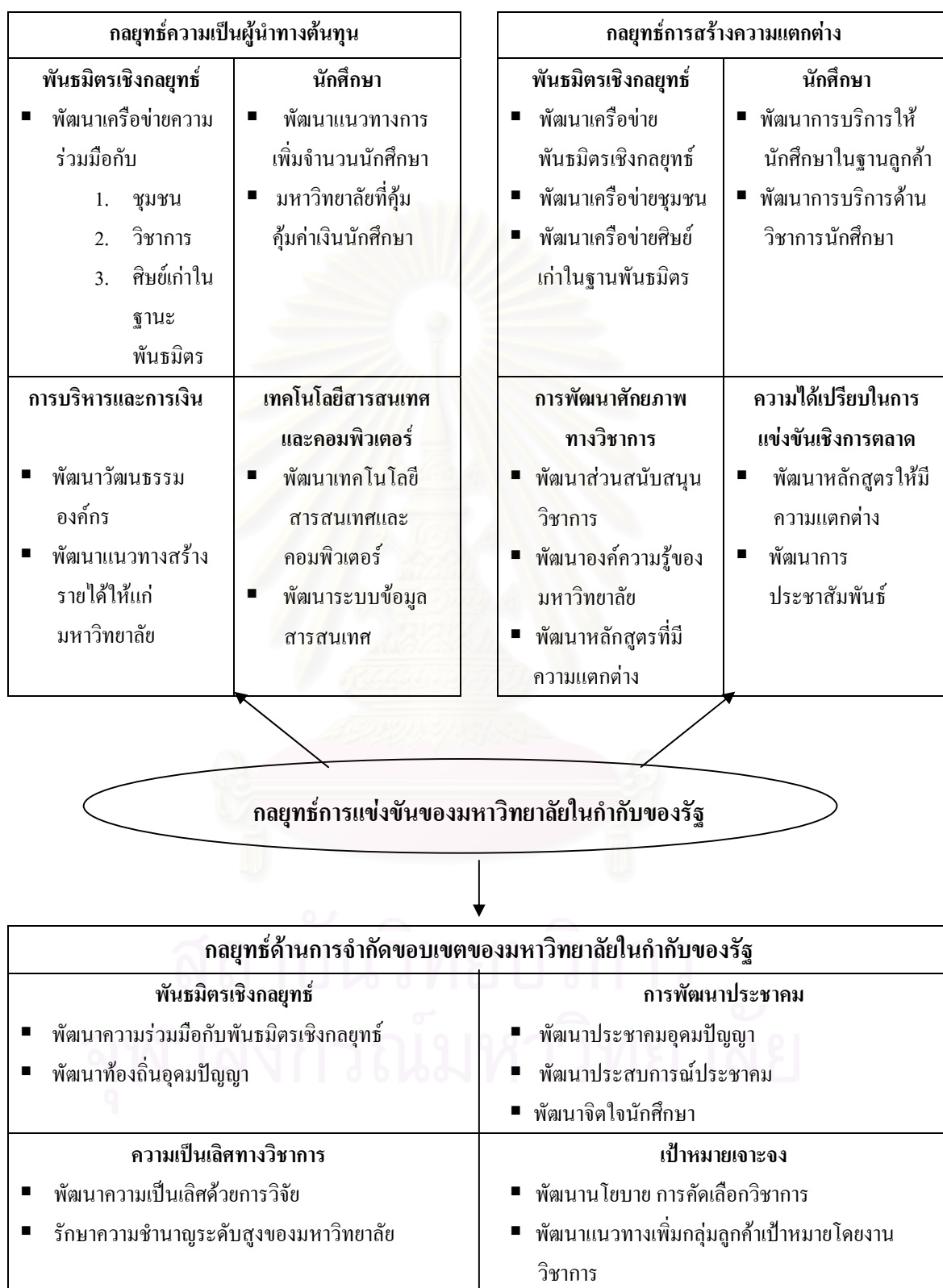
จากผลการวิเคราะห์ตารางเมตริกซ์ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแกนหลักในการจัดทำร่างกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยแยกเป็นกลยุทธ์การแข่งขันในแต่ละด้าน ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขันด้านสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์การแข่งขันด้านการจำกัดเขต เป็นกลยุทธ์หลัก และพัฒนากลยุทธ์รอง และกลวิธีในการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความเหมาะสมซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดมีดังนี้

### กลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากผลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร แบบถาม การประชุมสนทนา และการตรวจสอบกลยุทธ์ ผู้วิจัยทำการแก้ไขปรับปรุง และจัดหมวดหมู่กลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และนำเสนอผังแผนภาพ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพ 5 สรุปกลุ่มกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ(ประยุกต์จาก Porter,1985)

## กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน

ในกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ ดังนี้

### กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

#### 1. กลยุทธ์หลัก: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาจิตสำนึกเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่ายของทั้งชุมชน

กลวิธี

1.1 รมรณรงค์ให้เกิดจิตสำนึกในการประหยัดค่าใช้จ่ายของชุมชน ตั้งแต่ระดับครัวเรือน  
องค์กร ตลอดจนถึงระดับชุมชน

1.2 สนับสนุนให้ประชาคมจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึก เช่น จัดการประกวดหน่วยงานที่  
ประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากที่สุด จัดประกวดแนวคิดวิธีการประหยัดค่าใช้จ่าย เป็นต้น

1.3 สนับสนุนให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประหยัดค่าใช้จ่าย  
ในมหาวิทยาลัย เช่น ร่วมนำเสนอแนวคิด เป็นต้น

1.4 สนับสนุนให้มีการศึกษาวิธีการ เพื่อพัฒนาเป็นมาตรฐาน และขอแนะนำในการ  
ประหยัดค่าใช้จ่ายให้แก่มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาระบบการรับนักศึกษา เกือบไปพิเศษ สำหรับประชาชนในชุมชน  
ที่ตั้งของมหาวิทยาลัย

กลวิธี

2.1 ส่งเสริมนักเรียนในพื้นที่ที่มีความพร้อมในการเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา  
ตั้งแต่ชั้นมัธยมปลาย

2.2 จัดกิจกรรมให้นักเรียนมัธยมปลายในพื้นที่ให้รู้จักมหาวิทยาลัย มากขึ้น

2.3 จัดตั้งศูนย์แนะแนวการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาให้แก่นักเรียนในพื้นที่

2.4 จัดทำฐานข้อมูลนักเรียนของโรงเรียนในชุมชนเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการ  
คัดเลือกนักศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่

กลวิธี

3.1 ประสานงานและแลกเปลี่ยนทางวิชาการ กับ โรงเรียนในชุมชน

3.2 ให้ความช่วยเหลือในแง่ของระบบสาธารณูปโภคให้แก่โรงเรียนในชุมชน  
เช่นการให้เช่าใช้ห้องปฏิบัติการราคาถูก เป็นต้น

3.3 จัดอบรม สัมมนา ทางวิชาการให้แก่ครูของ โรงเรียนชุมชน

3.4 จัดทำฐานข้อมูลทางวิชาการร่วมกับโรงเรียนในชุมชน

## กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนาความร่วมมือกับสังคมชุมชน ในการจัดหาและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### กลวิธี

4.1 จัดตั้งโครงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรเหลือใช้กับชุมชน เช่น ให้นำอาหารส่วนเกินจากการบิณฑบาตของพระมาจำหน่ายให้นักศึกษาในราคาถูก และนำเงินที่ได้ไปทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา หรือชาวบ้านช่วยงานในชีวิตประจำวัน เช่น ซักผ้า และให้นักศึกษาสอนพิเศษให้เด็กในชุมชน เป็นต้น

4.2 บริหารการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ ให้เป็นส่วนกลางของชุมชน และโรงเรียนในชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนทั้งในแง่ของอุปกรณ์ และบุคลากร

4.3 จัดทำโครงการแลกเปลี่ยน (Barter) กับประชาชนในชุมชนให้สามารถมาใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ใช้ที่ดินของมหาวิทยาลัยในการทำการเกษตร และช่วยในการดูแลแปลงฟาร์มสาธิต และการช่วยสอนนักศึกษา

## 2. กลยุทธ์หลัก: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมความร่วมมือเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยในการจัดการเรียนการสอน โดยใช้นวัตกรรมใหม่ที่สามารถลดต้นทุนของมหาวิทยาลัย

### กลวิธี

- 1.1 จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยในการจัดการเรียนการสอน
- 1.2 จัดสรรความรับผิดชอบ ของแต่ละมหาวิทยาลัยตามความชำนาญ
- 1.3 พัฒนาเข้าสู่มหาวิทยาลัยโยแก้ว ในเครือข่ายความรู้

กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการสร้างนักวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเพื่อลดระยะเวลาการเรียนรู้ (Leanning Curve)

### กลวิธี

- 2.1 จัดตั้งโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ
- 2.2 จัดทำโครงการร่วมสร้างนักวิทยาศาสตร์ เช่น แบ่งส่วนการรับผิดชอบในการสอน นักศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

### กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาโครงการร่วมมือ และการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

#### กลวิธี

3.1 จัดตั้งหน่วยงานประสานความร่วมมือและประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย ไปยัง

#### ต่างประเทศ

3.2 กระตุ้นให้อาจารย์ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศให้ความร่วมมือในการประสานการสร้างเครือข่ายจากมหาวิทยาลัยที่จบการศึกษามา

3.3 ประสานงานกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อขอความร่วมมือ หรือแลกเปลี่ยนบทเรียนออนไลน์ เพื่อบรรเทาภาระงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

3.4 จัดหา จัดซื้อบทเรียนออนไลน์ จากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียง

3.5 จัดทำโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา กับมหาวิทยาลัยใน

#### ต่างประเทศ

3.6 จัดทำโครงการแลกเปลี่ยนภาระงานอื่น กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนทำวิจัยกับทุนการศึกษาอาจารย์ รับเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศในการหานักศึกษากับทุนการศึกษา

### 3. กลยุทธ์หลัก: พัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าในฐานะพันธมิตร

#### กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาระบบการรับนักศึกษาโครงการพิเศษจากเครือข่ายศิษย์เก่า

##### กลวิธี

1.1 ให้สิทธิพิเศษศิษย์เก่าในการเสนอชื่อนักเรียนมัธยมเข้าศึกษาต่อ พร้อมจัดสรรทุนการศึกษาจากสมาคมศิษย์เก่า

1.2 กำหนดให้คะแนนพิเศษสำหรับผู้สมัครที่ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่า

1.3 สร้างระบบแรงจูงใจให้ศิษย์เก่าที่จัดหาทุนการศึกษาหรือนำเสนอนักเรียนเรียนดีให้แก่มหาวิทยาลัย

#### กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาระบบจงใจศิษย์เก่า

##### กลวิธี

2.1 จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาข้อมูลศิษย์เก่า

2.2 พัฒนาโครงการศิษย์เก่าดีเด่น (Hall of Fame Alumni) เช่นตั้งชื่ออาคาร ห้องปฏิบัติการตามชื่อศิษย์เก่าที่สนับสนุนมหาวิทยาลัย แต่งตั้งตำแหน่งกรรมการมหาวิทยาลัยให้แก่ศิษย์เก่า



## กลุ่มกลยุทธ์ด้านนักศึกษา

### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาแนวทางการเพิ่มจำนวนนักศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อจูงใจให้นักศึกษาโอนย้ายจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น

กลวิธี

1.1 กำหนดเงื่อนไขผลตอบแทนและจำนวนนักศึกษาเป้าหมายของแต่ละหลักสูตรให้ผู้บริหารหลักสูตรรับผิดชอบ

1.2 พัฒนาระบบค่าเล่าเรียนที่มีความยืดหยุ่นภายใต้อำนาจของผู้บริหารหลักสูตร

1.3 จัดตั้งหน่วยงานสรรหาที่פקเอกชนให้กับนักศึกษา เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง และกำหนดเงื่อนไขที่ดีสำหรับนักศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 2 ตำรวจความต้องการของผู้สมัครในสาขาวิชาที่มีความต้องการเพื่อกำหนดนโยบายในการเปิดรับจำนวนนักศึกษา

กลวิธี

2.1 ส่งเสริมให้หน่วยงาน / สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องทำการวิจัย เพื่อทราบถึงความต้องการของผู้สมัคร

2.2 สนับสนุนสาขาวิชาที่ได้รับความนิยมจากผู้สมัครให้มีศักยภาพในการเพิ่มกำลังการผลิต

กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาการประชาสัมพันธ์เรื่องค่าใช้จ่ายรวมของนักศึกษา

กลวิธี

3.1 แสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายทุกประเภทของนักศึกษาตลอดการศึกษาโดยเปรียบเทียบกับนักศึกษามหาวิทยาลัยอื่น เพื่อให้ทราบถึงค่าใช้จ่ายของการศึกษาในมหาวิทยาลัย เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น

3.2 จัดตั้งโครงการหมาจ่ายให้แก่นักศึกษา ซึ่งจะรวมค่าใช้จ่ายทุกประเภท เช่น ค่าเล่าเรียน ค่าที่พัก ค่าอาหาร เป็นต้น

กลยุทธ์รองที่ 4 สร้างนโยบายค่าเล่าเรียนให้มีความยุติธรรมกับนักศึกษา

กลวิธี

4.1 สร้างนโยบายกำหนดอัตราส่วนลดค่าหน่วยกิตเป็นสัดส่วนผกผันกับจำนวนผู้เข้าเรียน เพื่อเป็นการลดค่าเล่าเรียน และทำให้นักศึกษารู้สึกถึงความยุติธรรม

## 2. กลยุทธ์หลัก : มหาวิทยาลัยที่ค้ำค้ำเงินนักศึกษา

**กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนานโยบายการจ้างงานนักศึกษาเพื่อลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย**  
กลวิธี

- 1.1 จ้างเหมา (Contract – Out) งานบางประเภทให้นักศึกษา เช่น ผู้ดูแลเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยจ้างทำความสะอาด เป็นต้น
- 1.2 สนับสนุนให้นักศึกษาเป็นผู้ประกอบการระหว่างเรียน เช่น จัดพื้นที่ให้นักศึกษาขายสินค้า อาหาร เครื่องดื่ม ตลาดนัด เป็นต้น
- 1.3 จัดตั้งหน่วยงานร่วมกับหน่วยงานของรัฐ เช่น ธนาคารวิสาหกิจแห่งประเทศไทย ในการจัดหาแหล่งเงินทุนให้นักศึกษาผู้ประกอบการ
- 1.4 สนับสนุนให้มีการจัดหาทุนจากหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนศูนย์บ่มเพาะ (Incubator) และให้คำปรึกษา (Consultant) ให้แก่นักศึกษาที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการ

**กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาแนวทางการจ้างงานนักศึกษาเพื่อสนับสนุนงานวิชาการของ**  
**อาจารย์**

กลวิธี

- 2.1 จัดสรรการว่าจ้างนักศึกษาเป็นผู้ช่วยสอน ผู้ช่วยวิจัยให้แก่อาจารย์
- 2.2 สร้างแรงจูงใจให้เกิดลักษณะการทำงานเป็นทีมระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาในโครงการที่สามารถสร้างรายได้กับมหาวิทยาลัย
- 2.3 ระเบียบการว่าจ้างนักศึกษา เพื่อให้อาจารย์แต่ละท่านมีความสะดวก และอิสรภาพในการจ้างงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของอาจารย์ เช่น การจ้างงานนักศึกษาในการตรวจสอบข้อสอบ คู่มือสอบ ทำงานธุรการ เป็นต้น

**กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาภาพลักษณ์ (Image) ของการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีค่าใช้จ่ายต่ำ**  
**ของนักศึกษา**

กลวิธี

- 3.1 ใช้จัดการประชาสัมพันธ์ในเชิงข้อมูลตัวเลข เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยอื่น
- 3.2 พัฒนาระบบการเก็บค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ของนักศึกษาในระบบเหมาจ่าย เพื่อให้นักศึกษาและผู้ปกครองเห็นได้ชัดถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดตลอดการศึกษาในมหาวิทยาลัย
- 3.3 กำหนดนโยบายการเก็บค่าเล่าเรียนให้มีความแตกต่างของนักศึกษาจากในชุมชน กับนักศึกษาจากนอกชุมชน

## กลุ่มกลยุทธ์ด้านการบริหารและการเงิน

### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

#### กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ตระหนักถึงค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย

##### กลวิธี

- 1.1 จัดสัมมนาให้บุคลากรและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยตระหนักถึงค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย
- 1.2 กำหนดให้เป็นหน้าที่ของประชาคมในการนำเสนอแนวทางการลดค่าใช้จ่าย
- 1.3 นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย
- 1.4 ส่งเสริมให้ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรเป็นตัวอย่าง (Model) ที่ดีในการลดค่าใช้จ่าย
- 1.5 รมรงค์ให้เกิดกิจกรรมลดค่าใช้จ่ายอย่างสม่ำเสมอ
- 1.6 สร้างระบบตอบแทนคุณความดีของหน่วยงาน/บุคคล ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้เทียบเท่าหรือดีกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัยกำหนดไว้
- 1.7 รมรงค์ให้เกิดจิตสำนึกและทราบถึงประโยชน์ของการลดค่าใช้จ่าย กำหนดเป้าหมายการลดค่าใช้จ่ายให้แก่แต่ละหน่วยงาน/บุคคล
- 1.8 รมรงค์โครงการที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์พลังงานภายในมหาวิทยาลัย
- 1.9 สนับสนุนให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เป็นตัวอย่างของการประหยัดค่าใช้จ่าย
- 1.10 สร้างระบบจัดสรรประโยชน์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้

#### กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาวิธีการและระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ

##### กลวิธี

- 2.1 จัดตั้งหน่วยจัดซื้อกลางของมหาวิทยาลัย ที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างให้กับทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย
- 2.2 ให้ทุกหน่วยงานวางแผนล่วงหน้าถึงอุปกรณ์ที่ต้องการเพื่อให้หน่วยจัดซื้อกลางจะได้วางแผนการจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง

#### กลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริมให้มีการใช้ระบบการติดต่อสื่อสารกับผู้จัดจำหน่ายและการประมวลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดจำนวนพ่อค้าคนกลาง (Middle man) และให้เกิดการโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง

กลวิธี: กำหนดระเบียบข้อบังคับมาตรฐานและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความชัดเจนและสะดวกในการปฏิบัติ

**กลยุทธ์รองที่ 4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้เชิงธุรกิจให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัย**  
กลวิธี

4.1 ส่งเสริมให้มีการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่มีความเชี่ยวชาญทางธุรกิจในการจัด  
อบรม สัมมนา ที่เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ ความรู้ของผู้ประกอบการ เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้  
มีโอกาสเข้าร่วมและพัฒนา

4.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมหาวิทยาลัยเข้าร่วมเป็นกรรมการหน่วยงานเอกชนต่าง ๆ

4.3 ส่งเสริมให้มีการอบรม สัมมนา ตลอดจนระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบ  
ในส่วนของวิสาหกิจ

4.4 รมรณรงค์ให้เห็นถึงความสำคัญของความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องทำธุรกิจ

**กลยุทธ์รองที่ 5 พัฒนาเงื่อนไขจำนวนนักศึกษาในจุดคุ้มทุนของแต่ละหลักสูตร**  
กลวิธี

5.1 พัฒนาเกณฑ์การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของแต่ละหลักสูตร

5.2 สร้างแนวทางการโอนย้ายนักศึกษาระหว่างคณะ หรือระหว่างมหาวิทยาลัยในกรณี  
ที่หลักสูตรไม่มีจำนวนนักศึกษาที่เพียงพอกับต้นทุน

**กลยุทธ์รองที่ 6 กำหนดนโยบายกำไรให้มีความชัดเจน**

กลวิธี

6.1 สร้างมาตรฐานการคำนวณต้นทุนของวิสาหกิจ

6.2 สร้างมาตรฐานรับจัดสรรผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยส่วนกลางหน่วยงาน และ  
บุคลากร

## 2. กลยุทธ์หลัก: พัฒนาแนวทางสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

**กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาแรงจูงใจให้อาจารย์ในการสร้างสรรค์กิจกรรมที่สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย**

กลวิธี

1.1 จัดการประกวดกิจกรรมสร้างรายได้เสริมให้แก่มหาวิทยาลัย

1.2 สร้างระบบการจัดสรรประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย อาจารย์ ที่สามารถสร้างรายได้  
เสริมให้แก่มหาวิทยาลัย

1.2 เพิ่มคะแนนการประเมินผลงานให้แก่อาจารย์ที่เสนอกิจกรรมสร้างรายได้

## กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างหน่วยงานอิสระ (Profit Center) ที่เกี่ยวกับการให้บริการ

### บุคคลภายนอก

#### กลวิธี

- 2.1 จัดตั้งศูนย์ให้บริการวิชาชีพ เช่น สำนักบัญชี สำนักงานกฎหมาย เป็นต้น
- 2.2 จัดตั้งศูนย์บริการรับจ้างวิจัย
- 2.3 จัดตั้งศูนย์บริการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูล
- 2.4 จัดทำหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องให้กับวิชาชีพเฉพาะ

## กลยุทธ์รองที่ 3 จัดตั้งหน่วยงานจัดหาทุน (Fund Raising Unit)

#### กลวิธี

- 3.1 สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานการกุศลทั้งในและต่างประเทศ
- 3.2 จัดกิจกรรมหารายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์รองที่ 4 ส่งเสริมการเพิ่มรายได้จากการบริการวิชาการ

#### กลวิธี

- 4.1 รมรงค์ให้เกิดจิตสำนึกทั้งในภาครัฐ และเอกชน ในการพิจารณาว่าจ้างมหาวิทยาลัย

ไทย ในท้องถิ่นในการทำงานด้านวิชาการ

4.2 พัฒนาการบริการทางวิชาการให้ครอบคลุมและมีความสะดวกกับผู้ว่าจ้าง เช่น ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ว่าจ้างประชุมร่วมกับผู้ว่าจ้างอย่างสม่ำเสมอ มีนักวิชาการเข้าไปทำงานร่วมกับผู้ว่าจ้าง เป็นต้น

4.2 สร้างกฎระเบียบในการจัดสรรผลประโยชน์กับหน่วยงานภายนอกที่สามารถหาทุนให้แก่มหาวิทยาลัย (Outsourcing) เช่น จัดสรรส่วนแบ่งรายได้ เป็นต้น

## กลยุทธ์รองที่ 5 ส่งเสริมการจัดอบรมแรงงานวิชาชีพชั้นสูงเพื่อเสริมรายได้ให้กับ

### มหาวิทยาลัย

#### กลวิธี

- 5.1 จัดหลักสูตรการอบรมแรงงานวิชาชีพชั้นสูง
- 5.2 จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการตลาดของมหาวิทยาลัย
- 5.3 กำหนดนโยบายการจัดผลประโยชน์บางส่วนให้แก่ผู้สอนโดยตรง เช่น ค่าสอน

ค่าคอมมิชชั่นในการหาผู้เรียน เป็นต้น

- 5.4 ให้การบริการกับกลุ่มสมาคมวิชาชีพในการจัดทำหลักสูตร และการจัดการอบรม

**กลยุทธ์รองที่ 6 ส่งเสริมความร่วมมือกับสมาคม/ สภาวิชาชีพชั้นสูงทางด้านการจัดการ  
อบรมและการวิจัย**

กลวิธี

- 6.1 ร่วมมือกับสมาคม / สภาวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของสมาชิก
- 6.2 สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการจัดการอบรม เพื่อสร้างรายได้เสริมให้แก่

มหาวิทยาลัย

**กลยุทธ์รองที่ 7 ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถหารายได้เสริมตามศักยภาพ**

กลวิธี

- 7.1 จัดสรรวิธีการแบ่งปันผลประโยชน์ของตัวบุคคล หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย
- 7.2 กำหนดเป้าหมายการหารายได้ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย
- 7.3 ปรับลดระเบียบวิธีบริหารให้แก่หน่วยงานเพื่อให้มีความคล่องตัวในการบริหาร

การเงิน

**กลยุทธ์รองที่ 8 จัดตั้งโครงการร่วมทุนกับผู้ประกอบการ**

กลวิธี

- 8.1 มหาวิทยาลัยลงทุนในส่วนของความรู้ และ/หรือทรัพยากรส่วนเกินของมหาวิทยาลัย

ในโครงการของเอกชน

**กลยุทธ์รองที่ 9 ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่ใช้ในเชิงพาณิชย์**

กลวิธี

- 9.1 กำหนดนโยบายการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมระหว่างผู้วิจัยและ

มหาวิทยาลัยในงานวิจัยเชิงพาณิชย์

- 9.2 จัดตั้งหน่วยงานสำหรับดูแลสิทธิการวิจัยเชิงพาณิชย์

- 9.3 จัดตั้งหน่วยทางการตลาด เพื่อประสานกับหน่วยงานภายนอกในการรับงานวิจัย

- 9.4 กำหนดนโยบายการสร้างรายได้โดยให้รายได้จากการวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก

**กลยุทธ์รองที่ 10 สร้างศูนย์ให้คำปรึกษาให้ผู้ประกอบการโดยคิดค่าปรึกษาในราคาพิเศษ**

สำหรับศิษย์เก่า

กลวิธี

- 10.1 จัดหาแหล่งทุนจากภาครัฐในการสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษา

- 10.2 จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจให้กับศิษย์เก่า

- 10.3 ส่งเสริมให้เครือข่ายศิษย์เก่ามีความเข้มแข็ง

- 10.4 จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่า



## กลุ่มกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์

#### กลยุทธ์รองที่ 1 จัดการลงทุนระบบสาธารณูปโภคที่รองรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

ตามความจำเป็น

กลวิธี

1.1 จัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนระบบคอมพิวเตอร์ตามความจำเป็น

1.2 จัดการอบรมและสัมมนาเพื่อยกระดับความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ให้แก่บุคลากร

ในมหาวิทยาลัย

#### กลยุทธ์รองที่ 2 หลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์เฉพาะสาขาที่ทำกำไร

กลวิธี

2.1 สนับสนุนการทำกิจกรรมทางการตลาดในเชิงรุก เช่น โฆษณาทางเว็บไซต์

ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ถึงกลุ่มเป้าหมาย ของหลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์ ไปสู่ภูมิภาคอื่นในประเทศและต่างประเทศ

2.2 พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสำหรับประชากรในภูมิภาค เช่น เอเชียศึกษา, Oriental

Study เป็นต้น

#### กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มสาขาที่รองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลวิธี

3.1 กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอกในการ

กำหนดความต้องการหลักสูตรใหม่ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2 ส่งเสริมหลักสูตรการเรียน เรียนเดี่ยว(Individual Study) ทางด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศ

3.3 ส่งเสริมงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพยากรณ์ทิศทางการศึกษาด้านเทคโนโลยี

#### กลยุทธ์รองที่ 4 สนับสนุนการใช้ห้องเรียนเสมือน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการสอน

กลวิธี

4.1 ให้ภาระงานในสัดส่วนของหลักสูตรที่สอนด้วยห้องเรียนเสมือนมากกว่าหลักสูตร

ชั้นเรียนปกติ

4.2 จัดอบรม สัมมนา ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการจัดการห้องเรียนเสมือน

4.3 สนับสนุนให้จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดทำ และการจัดการทางด้านเทคนิค

ของห้องเรียนเสมือน

4.4 กำหนดสัดส่วนที่เพิ่มของการเรียนการสอนโยแก้ว

### กลยุทธ์รองที่ 5 สนับสนุนให้เป็นองค์กรไร้กระดาษ (Paperless Organization)

กลวิธี

5.1 ส่งเสริมให้มีการจัดระบบสื่อสารภายในอิเล็กทรอนิกส์ (Intranet) และระบบการลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Signature)

5.2 ส่งเสริมให้มีการเรียนการสอน และการส่งรายงานด้วยเอกสารอิเล็กทรอนิกส์

## 2. กลยุทธ์หลัก: พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และระบบการตัดสินใจ (Decision Support System, DSS) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีข้อมูลในการต่อรอง เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางมหาวิทยาลัย

กลวิธี

1.1 พัฒนาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลการซื้อสินค้า

1.2 ส่งเสริมให้ประชาคมร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเงื่อนไขการตัดสินใจ

### กลยุทธ์รองที่ 2 สนับสนุนการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อควบคุมต้นทุน

กลวิธี: สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยวิจัย (Research Unit) ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ ดังนี้  
**กลุ่มกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ**

### 1. กลยุทธ์หลัก: พัฒนาส่วนสนับสนุนวิชาการ

**กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีคุณภาพระดับสูง**

กลวิธี

1.1 ส่งเสริมให้มีการปรับแก้ระเบียบการว่าจ้างให้มีความยืดหยุ่นและสามารถจัดเงื่อนไขพิเศษให้แก่อาจารย์เป็นรายบุคคลได้

1.2 จัดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะยาว เช่น จัดสรรทุนการศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต ส่งเสริมงานวิจัยเฉพาะทางของอาจารย์

**กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมการเตรียมห้องปฏิบัติและอุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ**

**หลักสูตร ให้เหมาะสมกับการประกอบการของมหาวิทยาลัย**

กลวิธี

2.1 ประสานกับภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อจัดหาห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสม

2.2 ประสานกับผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการสร้างเงื่อนไขพิเศษสำหรับนักศึกษา

### 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาการองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย

**กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ**

กลวิธี

1.1 สนับสนุนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเรียนการสอนทางวิชาการ

1.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการสร้างการเรียนรู้

1.3 ผลักดันให้ภาครัฐเร่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาด้านวิชาการให้แก่โรงเรียนมัธยมในท้องถิ่น

1.4 ตั้งกลุ่ม (Forum) เพื่อศึกษาหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพ

**กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาการองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่**

**ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และเศรษฐกิจ**

กลวิธี

2.1 ส่งเสริมงานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และเศรษฐกิจ

2.2 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในเชิงวิชาการกับงานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ

2.3 ประสานกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเป็นฐานการผลิตผลงานและงานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

**กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในการสร้างสรรค์หลักสูตร  
กลวิธี**

3.1 กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในหมู่อาจารย์ในการสร้างสรรค์หลักสูตร

3.2 สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มข้อมูลในการสร้าง

หลักสูตร

**3. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาหลักสูตรที่มีความแตกต่าง**

**กลยุทธ์รองที่ 1 หลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์เฉพาะกลุ่มเป้าหมาย  
กลวิธี**

1.1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

1.2 พัฒนาการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ให้มีความแตกต่างจากสถาบันอื่น

เช่น หลักสูตรนานาชาติ ออนไลน์ สำหรับคนตาบอด เป็นต้น

**กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นนานาชาติระดับภูมิภาค  
กลวิธี**

2.1 ส่งเสริมความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในภูมิภาค

2.2 ส่งเสริมงานวิจัยที่เกี่ยวกับภูมิภาคหรืองานวิจัยระดับภูมิภาค

**กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาหลักสูตรใหม่ให้สอดคล้องกับธุรกิจที่ได้รับการสนับสนุนจาก**

ภาครัฐ

กลวิธี

3.1 ส่งเสริมการเปิดพันธมิตรกับภาครัฐในการร่วมพัฒนาสาขาอาชีพที่ได้รับการ

สนับสนุน

3.2 สรรหาบุคลากรและทุนอุดหนุนการพัฒนาหลักสูตรจากหน่วยงานของรัฐ

## กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์รองที่ 1 สร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) กับหน่วยงาน

ภายนอก

กลวิธี

1.1 ส่งเสริมโครงการแลกเปลี่ยนบุคคลากร การดูงาน การอบรม และ โครงการเยี่ยม

บุคคลากร

1.2 สนับสนุนการศึกษาทางไกลโดยร่วมมือกับพันธมิตร ในสาขาที่ขาดแคลนอาจารย์ หรือมีความชำนาญน้อยกว่า

กลยุทธ์รองที่ 2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศในการเพิ่มพูนทักษะ

ทางภาษา

กลวิธี: จัดตั้งศูนย์ประสานงานกับหน่วยงานการกุศลหรือ หน่วยงานไม่แสวงหากำไร

ในการสร้างโอกาสเพิ่มพูนทักษะทางภาษาให้กับนักศึกษา เช่น ทุนดูงานจากองค์กรดังกล่าว เป็นต้น

กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาโครงการโรงเรียนเครือข่าย เพื่อเป็นแหล่งผลิตนักเรียนที่มี

คุณสมบัติตามความต้องการของมหาวิทยาลัย

กลวิธี

3.1 ส่งเสริมและให้ความช่วยเหลือให้แก่โรงเรียนเครือข่ายในการปรับปรุงหลักสูตรให้ สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย

3.2 รับเข้าด้วยวิธีพิเศษและสรรหาทุนการศึกษาให้แก่นักเรียนเรียนดีจาก โรงเรียนใน

เครือข่าย

กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวก

กับการเรียนการสอนของนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

กลวิธี

4.1 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรระหว่างมหาวิทยาลัย เช่น การใช้ ห้องปฏิบัติการ การจัดการสอน การใช้ห้องสมุด เป็นต้น

4.2 พัฒนาระบบการเทียบโอนหน่วยกิตวิชา เพื่อให้นักศึกษาสามารถเลือกเรียนในบาง วิชาในสถาบันอุดมศึกษาอื่น เช่น เรียนชั้นปีที่ 1 และ 2 ที่มหาวิทยาลัยที่อยู่ใกล้บ้าน

กลยุทธ์รองที่ 5 ส่งเสริมความร่วมมือกับศิษย์เก่า

กลวิธี

5.1 จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่า เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์หลักสูตรฝึกอบรม

5.2 จัดการส่งเสริมการขาย (Promotion) พิเศษสำหรับศิษย์เก่าที่เข้าร่วมโครงการ  
ฝึกอบรมสัมมนากับมหาวิทยาลัย

5.3 กระตุ้นให้ศิษย์เก่า ที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพต่าง ๆ เข้าร่วมจัดทำหลักสูตร  
การอบรมสัมมนา และร่วมเป็นวิทยากร

## 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาเครือข่ายชุมชน

**กลยุทธ์รองที่ 1** ส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมกิจกรรมของชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้  
นักศึกษาได้เกิดการเรียนรู้ทางสังคม และมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับชุมชน

กลวิธี

1.1 กำหนดให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมของชุมชนท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของการ  
พิจารณาผลการศึกษา เช่น กำหนดจำนวนชั่วโมงขั้นต่ำกับการทำงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่น

1.2 จัดสรรทุนให้กับโครงการค่ายที่มีการดำเนินการร่วมกับชุมชนท้องถิ่น

**กลยุทธ์รองที่ 2** พัฒนาหลักสูตรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยยึดแนวของ  
เทคโนโลยีภูมิปัญญาชาวบ้าน

กลวิธี

2.1 สนับสนุนให้อาจารย์ร่วมทำงานวิจัยเทคโนโลยีภูมิปัญญาชาวบ้านร่วมกับชาวบ้าน  
และนักศึกษา

2.2 สนับสนุนให้นางานที่เกิดจากเทคโนโลยีภูมิปัญญาชาวบ้าน พัฒนาให้เกิดเป็น  
ผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับ อาจารย์ ชาวบ้าน และนักศึกษา

**กลยุทธ์รองที่ 3** ประสานความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนในการกำหนดหลักสูตร

กลวิธี

3.1 จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน  
ในการรับทราบและถ่วงรอนนโยบายภาครัฐและความต้องการของภาคเอกชน

3.2 ส่งเสริมการจัดตั้งคณะกรรมการร่างหลักสูตรในแต่ละคณะภาควิชา โดยมี  
บุคคลภายนอกทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนร่วมเป็นคณะกรรมการ



## กลุ่มกลยุทธ์ด้านนักศึกษา

### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาการบริการให้นักศึกษาในฐานะลูกค้า

#### กลยุทธ์รองที่ 1 จัดหาทุนการศึกษาในต่างประเทศเพื่อบริการนักศึกษา

##### กลวิธี

- 1.1 สร้างวิธีการประเมินความก้าวหน้าทางด้านภาษาของนักศึกษา
- 1.2 เสาะหาข้อมูลทุนการศึกษา และประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษาทราบ
- 1.3 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาที่สนใจจะขอทุนจากต่างประเทศ

#### กลยุทธ์รองที่ 2 จัดหาแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษา

##### กลวิธี

- 2.1 จัดสรรเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้นักศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการขนาดเล็กระหว่างการ  
การศึกษา
- 2.2 จัดสรรทุนสนับสนุนให้นักศึกษาได้ใช้เพื่อเข้าประกวด หรือนำเสนอกิจการใน  
การประกวดแข่งขันในโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการ

#### กลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริมการอำนวยความสะดวกและการบริการให้กับนักศึกษาที่โอนย้าย สถาบันการศึกษา

##### กลวิธี

- 3.1 จัดตั้งศูนย์บริการนักศึกษา (Student Services) เพื่อช่วยเหลือนักศึกษาใหม่ เช่น จัดหา  
ที่พัก ประสานกับหน่วยงานราชการให้นักศึกษา เป็นต้น

#### กลยุทธ์รองที่ 4 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมระดับคุณภาพชีวิตนักศึกษาให้อยู่ในระดับที่ดี

##### กลวิธี

- 4.1 กำหนดมาตรฐานคุณภาพอาหารในมหาวิทยาลัย
- 4.2 สนับสนุนให้หน่วยงานหอพักของมหาวิทยาลัย จัดทำหอพักระดับห้าดาว ที่มี  
การบริการระดับ โรงแรมหรือเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์
- 4.3 สนับสนุนให้มีศูนย์สันทนาการ (Entertainment Center) ภายในมหาวิทยาลัย

#### กลยุทธ์รองที่ 5 สนับสนุนทางการเงินให้นักศึกษาเรียนดีในสถาบันอุดมศึกษาอื่น ให้ย้ายมาเรียนที่มหาวิทยาลัย

##### กลวิธี

- 5.1 จัดสรรทุนการศึกษาให้นักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเกิดแรงจูงใจในการ  
โอนย้ายสถานศึกษา
- 5.2 สรรหาตำแหน่งงานไม่ประจำ (Part time) ในมหาวิทยาลัยให้นักศึกษา เช่น งานทำ

ความสะอาด งานธุรการ เป็นต้น

5.3 จัดตั้งศูนย์จัดหางานเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษามีงานทำระหว่างกำลังศึกษา

**กลยุทธ์รองที่ 6 ส่งเสริมให้นักศึกษาที่มีความเหมาะสมและศักยภาพ สามารถโอนย้าย**

**คณะไปยังคณะที่มีความสนใจได้**

กลวิธี

6.1 กำหนดเงื่อนไขการโอนย้ายให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้สูงในการโอนย้าย

6.2 อนุญาตให้มีการทดลองเรียน ก่อนโอนย้ายเพื่อให้ตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริง

6.3 จัดระบบการเทียบโอนหน่วยกิต ที่ลดปัญหาการเสียเวลาของนักศึกษา จากการ

โอนย้าย

## 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาการบริการด้านวิชานักศึกษา

**กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการศึกษานอกห้องเรียนให้แก่นักศึกษา**

กลวิธี

1.1 จัดตั้งศูนย์ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่นักศึกษา (Tutorial Center)

1.2 ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงทางด้านวิชาการ (Mentoring)

**กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศให้แก่นักศึกษา**

กลวิธี

2.1 รณรงค์ให้นักศึกษาเห็นถึงความสำคัญของภาษาที่สอง

2.2 จัดตั้งเขตนานาชาติที่เป็นสังคมที่ต้องใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

2.3 ส่งเสริมให้นักศึกษามีปฏิสัมพันธ์กับชาวต่างประเทศที่อาศัยอยู่ในบริเวณ

มหาวิทยาลัย

2.4 รณรงค์ให้มีการแข่งขันด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ

2.5 จัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Sound Lab) ที่นักศึกษาสามารถเข้าใช้ได้โดยไม่ต้องเสีย

ค่าลงทะเบียน

2.6 จัดตั้งศูนย์ให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการภาษา

2.7 จัดหาอาจารย์ชาวต่างประเทศให้มีจำนวนมาก

2.8 กระตุ้นให้อาจารย์สื่อสารกับนักศึกษาด้วยภาษาต่างประเทศ จัดคอร์สอบรมทางด้าน

ภาษาอย่างต่อเนื่อง

### กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาภาพลักษณ์ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตบัณฑิต ผู้ประกอบการ

#### กลวิธี

3.1 พัฒนาหลักสูตรให้มีความรู้ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบการ เช่น ความรู้  
ทางด้านการบริหารธุรกิจควบคู่ไปกับความรู้ทางด้านเทคนิค เป็นต้น

3.2 ส่งเสริมการร่วมมือการวิจัย และการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ประกอบการ

### กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนาโครงการสิทธิพิเศษให้แก่แก่นักเรียนที่มีผลการเรียนดีที่ต้องการเข้า ศึกษากับทางมหาวิทยาลัย

#### กลวิธี

4.1 จัดสรรทุนการศึกษา ที่พัก อาหาร ตำราเรียน ทุนการศึกษาแลกเปลี่ยนต่าง ๆ สำหรับ  
นักศึกษาที่มีผลการเรียนดี

4.2 จัดสรรการรับสมัครวิธีพิเศษ

4.3 ประสานความร่วมมือด้านการเงินหรือทุนการศึกษากับภาคเอกชนที่มีความต้องการ  
งานวิจัย หรือบุคคลากรเฉพาะทาง

4.4 ประสานแหล่งเงินทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

4.5 จัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเงินให้นักศึกษาเพื่อเป็นตัวกลางในการจัดหาแหล่งเงินกู้  
ผู้ค้าประกันตรวจสอบสัญญา และสร้างสรรค์แนวทางการชำระเงินกู้ให้แก่นักศึกษา

### กลยุทธ์ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการตลาด

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาหลักสูตรให้มีความแตกต่าง

##### กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาหลักสูตรนานาชาติในสาขาที่เป็นที่ต้องการของตลาด

#### กลวิธี

1.1 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศในการจัดการเรียน  
การสอนหลักสูตรนานาชาติ

1.2 ส่งเสริมให้มีโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั่วโลก

1.3 จัดเตรียมความพร้อมด้านภาษาให้แก่แก่นักศึกษาหลักสูตรนานาชาติ

1.4 ประสานงานกับองค์กรธุรกิจข้ามชาติ (Multinational Corporation) ในการสร้าง  
หลักสูตรนานาชาติ หรือเป็นผู้สนับสนุนหลักสูตร (Sponsorship)

1.5 จัดตั้งสำนักงานตัวแทน (Representative Office) ในต่างประเทศเพื่อหาข้อมูลทาง  
การตลาด

## กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาหลักสูตรการสอนและการวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการ แรงงานด้านวิชาชีพชั้นสูง

### กลวิธี

2.1 ร่วมมือกลุ่มสมาคมหรือสภาวิชาชีพด้านต่าง ๆ เพื่อทราบถึงแนวทางความต้องการ  
ด้านวิชาการของวิชาชีพชั้นสูง เพื่อเป็นแนวทางวางนโยบายหลักสูตร หรืองานวิจัยให้นักศึกษา ให้  
สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง

2.2 สนับสนุนการประชุมวิชาชีพ หรือประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในสายวิชาชีพ ร่วมกับ  
อาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

## กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการในสายวิชาชีพที่ ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

### กลวิธี

3.1 ส่งเสริมให้อาจารย์ทำการศึกษาวิจัยสาขาที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

3.2 สนับสนุนการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐให้มีความ  
แตกต่าง และโดดเด่นจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ

3.3 ประสานกับภาครัฐและภาคเอกชน ในการสนับสนุนทางด้านวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ

## กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนาระบบการศึกษาต่อเนื่องให้แก่บัณฑิตของมหาวิทยาลัย

### กลวิธี

4.1 ส่งเสริมแนวคิดของการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับบัณฑิตของมหาวิทยาลัย

4.2 จัดสรรเงื่อนไขพิเศษให้แก่บัณฑิต ที่สามารถนำเพื่อนมาใช้บริการของการศึกษา

ต่อเนื่อง

## กลยุทธ์รองที่ 5 ส่งเสริมให้การเพิ่มจำนวนการผลิตนักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใน สาขาที่ขาดแคลน

### กลวิธี

5.1 พัฒนาหลักสูตรนอกเวลาราชการ หลักสูตรฝึกอบรมต่อออกจากสาขาวิชาที่ใกล้เคียง

5.2 สร้างเครือข่ายการเพิ่มกำลังการผลิตกับสถาบันการศึกษา / หน่วยงานอื่น เช่น

มอบหมายให้สถาบันอื่น / หน่วยงานอื่นรับผิดชอบการสอนในบางวิชา

## 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบถึงความโดดเด่นของมหาวิทยาลัย

### กลยุทธ์รองที่ 1 กำหนดนโยบายและกิจกรรมเชิงรุกด้านการประชาสัมพันธ์ กลวิธี

- 1.1 จัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์ ที่ทำหน้าที่สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (Customer Relation Management)
- 1.2 ประสานกับโรงเรียนมัธยมเพื่อจัดตั้งฐานข้อมูลนักเรียนมัธยม
- 1.3 สร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยกับ โรงเรียนมัธยมที่มีชื่อเสียงด้านวิชาการ
- 1.4 ร่วมกับโรงเรียนมัธยมในการจัดตั้ง โปรแกรมการเรียนต่อเนื่องให้แก่ นักเรียนเรียนดี
- 1.5 จัดทำฐานข้อมูลและสถิติที่สำคัญของการ ใ้ทำงานของบัณฑิต เช่น รายชื่อหน่วยงาน ที่ว่าจ้าง ระยะเวลาการใ้ทำงานอัตราเงินเดือนเฉลี่ยของบัณฑิต เป็นต้น

1.6 ทำการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับอัตราการใ้ทำงานของบัณฑิตให้แก่  
สาธารณะ

- 1.7 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาเรื่องการประกอบอาชีพและการจัดหางาน
- 1.8 ส่งเสริมการเข้าร่วมงานนิทรรศการต่าง ๆ ที่มีการแสดงผลงานวิจัย และเป็นที่น่าสนใจ  
ของนักศึกษา

- 1.9 ส่งเสริมการจัดนิทรรศการย่อยตามสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
- 1.10 จัดทำเว็บไซต์ (Web Site) ที่แสดงถึงผลงานการวิจัย พร้อมทั้งจัดทำเว็บบอร์ด (Webboard) เพื่อเป็นชุมชนทางวิชาการ

1.11 จัดงาน Open House ของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการเปิด โอกาสให้นักเรียนมัธยมปลาย  
รู้จักมหาวิทยาลัยขึ้น และมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษารุ่นพี่

1.12 จัดงาน Open House ของมหาวิทยาลัยเพื่อทราบถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและการ  
บริการที่มีให้แก่ นักศึกษา เช่น ศูนย์การนัดพบ การ โรงภาพยนตร์ หอพักห้องแอร์ มีน้ำอุ่น หอพักที่มี  
บริการ Room Services

- 1.13 จัดแนะแนวการศึกษาโดยบัณฑิตของมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จ

### กลยุทธ์รองที่ 2 ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองนักเรียนเห็นถึงคุณภาพชีวิตของนักศึกษา ในมหาวิทยาลัย

#### กลวิธี

- 2.1 จัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์เผยแพร่ไปยัง โรงเรียนมัธยมให้เห็นถึงคุณภาพชีวิต

ของนักศึกษา บรรยากาศของภูมิภาคและความสวยงามของสถานที่

2.2 สนับสนุนโรงเรียนมัธยมต่าง ๆ มีโอกาสเยี่ยมชมและดูงานกิจการของมหาวิทยาลัย

2.3 จัดกิจกรรมค่าย สัมมนาอบรมให้กับนักเรียนมัธยมปลายเช่น ค่ายฤดูหนาว เรียนรู้

และรู้จักพี่ชมเมืองหนาว เป็นต้น

**กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงเอกลักษณ์และจุดแข็งของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ**

กลวิธี

3.1 ส่งเสริมการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับความก้าวหน้าของประเทศ

3.2 ส่งเสริมการเผยแพร่เทคโนโลยี โดยใช้ภาษาไทยเป็นสื่อ เพื่อทำให้ง่ายต่อความเข้าใจ

**กลยุทธ์รองที่ 4 ประชาสัมพันธ์มาตรฐานของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รับทราบในระดับนานาชาติ ทั้งในหมู่สถาบันการศึกษา นักศึกษา และผู้ที่สนใจ**

กลวิธี

4.1 กำหนดนโยบายมาตรฐานของมหาวิทยาลัย

4.2 ส่งเสริมการจัดหนักประชาสัมพันธ์มืออาชีพเพื่อเข้ามาทำการประชาสัมพันธ์ให้กับ

มหาวิทยาลัย

**กลยุทธ์รองที่ 5 ส่งเสริมการแสดงผลภาพของผลผลิตของมหาวิทยาลัย**

กลวิธี: ประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนได้ทราบถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบัณฑิต

เช่น อัตราการได้งาน ระยะเวลาการได้งาน เงินเดือน เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## กลยุทธ์ด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในกลยุทธ์ด้านการการจำกัดขอบเขตแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ ดังนี้  
**กลุ่มกลยุทธ์ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ**

### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาความเป็นเลิศด้วยการวิจัย

#### กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมให้การศึกษาที่เน้นการวิจัย

##### กลวิธี

1.1 จัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนนักศึกษาผลการเรียนดีจากทั่วโลกเข้าศึกษาในโปรแกรมที่เน้นการวิจัย

1.2 ว่าจ้างหน่วยงานภายนอกในการสรรหานักศึกษาที่มีผลการศึกษาดีเยี่ยม

1.3 ประสานงานกับหน่วยภาครัฐ และเอกชน เพื่อเป็นผู้สนับสนุนทุนการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนกับงานวิจัยของนักศึกษา

#### กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมงานวิจัยเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล

##### กลวิธี

2.1 สนับสนุนงานวิจัยขนาดใหญ่ (Mega Research) ที่เน้นไปทางการรองรับสังคมดิจิทัล

2.2 กำหนดนโยบายให้ทุกคณะเพิ่มนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

2.3 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

2.4 ส่งเสริมการประชุมนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับสังคมดิจิทัล

2.5 รมรงค์ให้อาจารย์ได้ตื่นตัวและเห็นถึงความสำคัญของการวิจัย

2.6 กำหนดนโยบายให้ภาระงานที่ให้ความสำคัญมากกว่าสอน

2.7 ผ่อนปรนให้อาจารย์รับงานวิจัยให้กับหน่วยงานภายนอกได้ และให้พิจารณาได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานและหน้าที่

#### กลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริมให้มีการแสดงผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ

##### กลวิธี

3.1 จัดสรรรางวัลทั้งในรูปของตัวเงิน และความก้าวหน้าสำหรับอาจารย์ และนักศึกษางานวิจัยได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ

3.2 ส่งเสริมการเป็นเจ้าภาพในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ

3.3 ส่งเสริมอาจารย์ส่งผลงานวิจัยเข้าประกวดระดับนานาชาติ

3.4 ส่งเสริมให้รับช่วงโครงการงานวิจัยขนาดใหญ่ (Subcontracting) เพื่อพัฒนา  
ประสบการณ์วิจัย และสร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศ

**กลยุทธ์รองที่ 4 ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปสู่ระดับ  
นานาชาติ**

กลวิธี

4.1 ส่งเสริมอาจารย์ส่งงานวิจัยเข้าประกวดแข่งขันระดับนานาชาติ

4.2 ส่งเสริมให้อาจารย์มีส่วนร่วมในงานวิจัยขนาดใหญ่

4.3 ส่งเสริมให้อาจารย์สร้างผลงานทางวิชาการ และสนับสนุนให้รับการตีพิมพ์ในระดับ

นานาชาติ

4.4 สนับสนุนทุนดูงานในมหาวิทยาลัยให้แก่สำนักข่าวต่างประเทศ เพื่อเป็นการ  
ประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

## 2. กลยุทธ์หลัก : รักษาความชำนาญระดับสูงของมหาวิทยาลัย

**กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการฝึกอบรมในระดับสูงให้แก่แรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง  
เฉพาะสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความเข้าใจเป็นพิเศษ**

กลวิธี

1.1 สนับสนุนการฝึกอบรมเฉพาะทางในเชิงลึก ในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมีความ  
เชี่ยวชาญสูง

1.2 สนับสนุนการทำวิจัยขั้นสูงในส่วนของวิชาชีพชั้นสูง

1.3 จัดหาทุนวิจัย และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ แก่อาจารย์ในการวิจัยขั้นสูง

**กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์**

### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาคือความร่วมมือกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

**กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนความรู้กับมหาวิทยาลัยใน  
ต่างประเทศที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ในสาขาเดียวกับมหาวิทยาลัย**

กลวิธี

1.1 จัดทำโครงการมหาวิทยาลัยพี่มหาวิทยาลัยน้อง (Sister University) กับมหาวิทยาลัย  
ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาเดียวกับมหาวิทยาลัย

1.2 สนับสนุนโครงการวิจัยร่วมกันกับมหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาเดียวกัน

1.3 สนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เข้ามาทำงานวิจัยในท้องถิ่น  
ของมหาวิทยาลัยหรือทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย

**กลยุทธ์รองที่ 2** ส่งเสริมการจัดหลักสูตรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาเดียว หรือใกล้เคียงกับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีความเข้มข้นทางวิชาการที่สูง

กลวิธี

- 2.1 จัดนิทรรศการเฉพาะสาขาวิชาที่มีความเป็นเลิศที่เกิดจากความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น
- 2.2 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 2.3 ส่งเสริมให้มีงานวิจัยร่วมกัน

## 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาท้องถิ่นอุดมปัญญา

**กลยุทธ์รองที่ 1** พัฒนาหลักสูตรสอดคล้องประสานกับความคาดหวังของท้องถิ่น

กลวิธี

- 1.1 จัดสรรรางวัลทั้งในรูปของตัวเงิน และความก้าวหน้าสำหรับอาจารย์ และนักศึกษาที่ทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับท้องถิ่น
- 1.2 ส่งเสริมการเป็นเจ้าภาพในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ โดยให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วม

**กลยุทธ์รองที่ 2** ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ประกอบการที่อยู่ในท้องถิ่นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย

กลวิธี

- 2.1 สนับสนุนงานวิจัยอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในท้องถิ่น เช่น ธุรกิจ OTOP ประจำท้องถิ่น เป็นต้น
- 2.2 จัดตั้งบริษัทลูกของมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อดำเนินธุรกิจในส่วนที่ผู้ประกอบการท้องถิ่นไม่มีศักยภาพ เช่น บริษัทที่ปรึกษาด้านการตลาดและส่งออก บริษัทด้านออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น
- 2.3 จัดตั้งคลังข้อมูลของธุรกิจของท้องถิ่น โดยเป็นการร่วมแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจ และเทคนิคการผลิตของมหาวิทยาลัยและผู้ประกอบการ

**กลยุทธ์รองที่ 3** ศึกษาความต้องการของสังคมชุมชน เพื่อเป็นแนวทางในความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือชุมชน

กลวิธี

- 3.1 จัดการประชุมร่วมระหว่างนักวิชาการของมหาวิทยาลัยกับชาวบ้านในชุมชน

3.2 จัดการประชุมประชาคมในท้องถิ่น (Focus Group) เพื่อให้ทราบถึงหลักสูตรที่เป็นที่  
ต้องการ

3.3 สำรวจความต้องการของผู้ประกอบการในท้องถิ่น เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนด  
หลักสูตร

**กลยุทธ์รองที่ 4 สนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น และศึกษาแนวทางพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น  
ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพทางการตลาด**

กลวิธี

4.1 ส่งเสริมงานวิจัยที่เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.2 ศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.3 สนับสนุนให้มีการวิจัยร่วมกับชุมชนเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

**กลยุทธ์รองที่ 5 พัฒนาความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการพัฒนาภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น**

กลวิธี

5.1 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ของชาวบ้าน กับนักวิชาการของมหาวิทยาลัย

5.2 สนับสนุนการสร้างผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น

5.3 สนับสนุนให้มีการวิจัยร่วมกับชุมชนเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

**กลุ่มกลยุทธ์ด้านประชาคม**

**1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาประชาคมอุดมปัญญา**

**กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและบุคลากร**

กลวิธี

1.1 สนับสนุนทุนวิจัยให้แก่นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะจากต่างประเทศเข้ามา  
ทำงานในมหาวิทยาลัย

1.2 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมในงานวิจัยขนาดใหญ่ (Mega Reseach Project) กับ  
นักวิจัยระดับนานาชาติ

1.3 ส่งเสริมให้อาจารย์สร้างผลงานทางวิชาการ และสนับสนุนให้การตีพิมพ์ในวารสาร  
ระดับนานาชาติ

1.3 จัดอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการ และการดูงานในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ  
เพื่อพัฒนาความเป็นวิชาการ

1.5 ให้นำไปเสนอผลงานในระดับชาติ และนานาชาติ

1.6 ส่งเสริมให้บุคคลากรมีโอกาสได้ทำงานวิชาการร่วมกับมหาวิทยาลัยและในต่างประเทศ

1.7 เชิญนักวิชาการจากต่างประเทศมาทำงานวิชาการในมหาวิทยาลัย หรือมาเป็นพี่เลี้ยงในการทำงานวิชาการให้กับบุคคลากรในมหาวิทยาลัย

**กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างแผนพัฒนาอาจารย์และนักวิจัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว**  
กลวิธี

2.1 รับสมัครอาจารย์และนักวิจัยจากทั่วโลก โดยตั้งค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่สูงมาก เพื่อสร้างผลงาน และช่วยพัฒนาบุคคลากร

2.2 สรรหาทุนวิจัยและเงินอื่น ๆ ในการสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ เช่น ลดชั่วโมงการสอน เพิ่มรายได้ให้กับนักวิจัยที่ผลงานวิจัยได้รับรางวัล

2.3 เสนอทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ แลกเปลี่ยนกับการทำงานในมหาวิทยาลัยเพื่อชดใช้ทุน

## 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาประสิทธิภาพประชาคม

**กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาการจัดสรรภาระงานของบุคคลากรเพื่อให้มีโอกาส ทำงานภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางวิชาการ**

กลวิธี

1.1 ปรับปรุงระเบียบบุคคลากรของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการบริหารเวลาของอาจารย์

1.2 พัฒนาวิธีการประเมินผลงานที่ให้พิจารณาการทำงานภายนอกที่ส่งเสริมด้านวิชาการเป็นผลงานการทำงานได้

**กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาศักยภาพงานวิจัยของนักศึกษา โดยเน้นไปทางด้านดิจิทัล**

กลวิธี

2.1 กระตุ้นให้อาจารย์ใช้การเรียนการสอนด้วยวิธีการใช้งานวิจัยเป็นฐาน

(Research based)

2.2 รมรณรงค์ให้นักศึกษาเกิดความตื่นตัวในการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี

## 3. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาจิตใจนักศึกษา

**กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาการทางด้านจิตใจให้แก่นักศึกษา**

กลวิธี

3.1 รมรณรงค์ให้นักศึกษาตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรม

3.2 สนับสนุนให้บุคคลากรเป็นต้นแบบ (Model) ทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับ

นักศึกษา

3.3 ส่งเสริมให้อาจารย์และนักศึกษามีปฏิสัมพันธ์นอกชั้นเรียนในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม

### กลุ่มกลยุทธ์ด้านเป้าหมายเจาะจง

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาแนวทางเพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยงานวิชาการ

กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยต่อเนื่องตั้งแต่ระดับมัธยมต่อเนื่องกับระดับอุดมศึกษา

กลวิธี: สนับสนุนให้จัดทำทีมวิจัย ที่มีการร่วมมือของอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย อาจารย์ระดับมัธยม นักศึกษา และนักเรียนมัธยม

กลยุทธ์รองที่ 2 สนับสนุนให้นักเรียนมัธยมเห็นถึงความสำคัญของการวิจัย

กลวิธี

2.1 จัดแสดงนิทรรศการงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

2.2 สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนและประชาสัมพันธ์เพื่อประกาศงานวิจัย

2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนานโยบายการคัดเลือกลูกค้าเป้าหมาย (นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย) ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์รองที่ 1 กำหนดนโยบายการคัดเลือกลูกค้าเป้าหมาย

กลวิธี: กำหนดรายละเอียดคุณสมบัติทางวิชาการของผู้สมัคร

กลยุทธ์รองที่ 2 จัดสรรทุนการศึกษาให้ผู้สมัครโดยพิจารณาจากหัวข้อการวิจัย

กลวิธี

2.1 ให้อำนาจการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการสมัครเข้าศึกษา

2.2 กำหนดให้น้ำหนักหัวข้อการวิจัยมีความสำคัญสูงสุดในการจัดสรรทุนการศึกษา

จากการพิจารณากลยุทธ์การแข่งขันมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ากลุ่มกลยุทธ์บางกลุ่มมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในกลยุทธ์ที่ต่างกัน สามารถแสดงได้ดังแผนภาพ





สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพ ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การแข่งขันของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ที่พบ ในทุกกลยุทธ์การแข่งขัน นอกเหนือจากนั้น ยังพบว่า กลุ่มกลยุทธ์ด้านนักศึกษา ปรากฏอยู่ใน 2 ด้านของกลยุทธ์การแข่งขัน คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้ทางต้นทุน และ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เช่นเดียวกับ กลุ่มกลยุทธ์ การบริหาร ซึ่งปรากฏอยู่ใน 2 ด้านของกลยุทธ์การแข่งขัน คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้ทางต้นทุน และ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ส่วนกลุ่มกลยุทธ์วิชาการ ได้ปรากฏในกลยุทธ์การแข่งขัน ด้าน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ถึงแม้ว่า กลุ่มกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้ว ปรากฏร่วมในกลยุทธ์การแข่งขัน แต่หน้าที่และการดำเนินกลยุทธ์ของกลุ่มกลยุทธ์ดังกล่าว มีความแตกต่างกัน ตามแนวคิดของแต่ละด้านของกลยุทธ์การแข่งขัน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ของมหาวิทยาลัย และนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขัน สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัย เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสร้างเครื่องมือประกอบด้วย
  - 1.1 แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์
  - 1.2 แบบสอบถามอาจารย์ และผู้บริหารมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขัน
2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม
  - 2.1 วิเคราะห์แบบการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก โอกาสของอุดมศึกษาไทย โอกาสระดับมหาวิทยาลัย อุปสรรคของอุดมศึกษาไทย อุปสรรคระดับมหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็งของอุดมศึกษาไทย จุดแข็งระดับมหาวิทยาลัย จุดอ่อนของอุดมศึกษาไทย จุดอ่อนระดับมหาวิทยาลัย แนวทางความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
  - 2.2 วิเคราะห์แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในที่สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ แนวคิดด้านการเป็นผู้นำทางต้นทุน (Overall Low Cost Leadership) แนวคิดด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การจำกัดขอบเขต (Focus) และปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับ เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
4. จัดทำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการประชุมสนทนา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

จัดการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำกลยุทธ์ จำนวน 12 ท่าน เพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์และให้ข้อเสนอแนะ  
เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 ท่าน เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ และนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้บริหารและการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง  
จำนวน 4 ท่าน
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มประชากรจำนวน 188 ท่าน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารและการวางแผน  
กลยุทธ์มหาวิทยาลัย และแบบสอบถามอาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกี่ยว  
สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในที่สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขัน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย  
ในกำกับของรัฐ วิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ของ  
มหาวิทยาลัย วิเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอุดมศึกษาด้าน  
ที่เป็น โอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในการแข่งขัน กับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ใน  
ระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยแนวคิด  
ที่เป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้โปรแกรม  
สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย  
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความคิดเห็น โดยใช้สถิติที (t-test) และการจัดลำดับความสำคัญ
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์  
SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการแข่งขันของมหาวิทยาลัยใน  
กำกับของรัฐ

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปผลได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิจัยในข้อนี้นำเสนอได้ ดังนี้

#### 1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย ในทิศทางที่เป็นโอกาสพบว่า การที่ประเทศมีทิศทางการพัฒนาไปสู่สังคมดิจิทัลมาก ( $\bar{X}=3.61$ ) และผลกระทบนี้ยังส่งผลกระทบต่อไปในอนาคตอย่างมาก ( $\bar{X}=4.21$ ) ส่วนที่เป็นผลกระทบในอนาคต ลำดับรองลงมาได้แก่ ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกรและนักบัญชี เป็นต้น โดยมีผลกระทบในอนาคตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.03$ ) และผลกระทบในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.48$ ) การที่ภาครัฐให้การสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของ มหาวิทยาลัยในอนาคตมาก ( $\bar{X}=4.11$ ) และส่งผลกระทบในปัจจุบันระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.42$ ) ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 เป็นอีกผลกระทบหนึ่งที่เป็นโอกาสของมหาวิทยาลัยโดยมีผลกระทบในอนาคตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ ) และเป็นผลกระทบในปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.74$ )

ส่วนผลกระทบที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย พบว่า การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในการแย่งชิงนักเรียนมัธยมปลายที่มีผลการเรียนดี มีผลกระทบในเชิงลบในปัจจุบันมาก ( $\bar{X}=3.98$ ) และเป็นผลกระทบในอนาคตที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.26$ ) ในเรื่องแนวโน้มที่ลดลงของภาครัฐในการให้การสนับสนุนอุดมศึกษา เป็นผลกระทบในแง่ลบมากในปัจจุบัน ( $\bar{X}=3.97$ ) และมีผลกระทบมากขึ้นในอนาคต ( $\bar{X}=4.16$ ) ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรอาจารย์ที่มีคุณภาพ ก็เป็นปัญหาที่มีผลกระทบในเชิงลบในปัจจุบันมาก ( $\bar{X}=3.75$ ) และยังคงเป็นผลกระทบด้านลบในอนาคตมาก ( $\bar{X}=4.00$ ) ความคาดหวังของชุมชนที่ตั้งต่อสถาบันอุดมศึกษา เป็นผลกระทบในด้านอุปสรรคในปัจจุบันมาก ( $\bar{X}=3.64$ ) และเป็นผลกระทบในด้านอุปสรรคในอนาคตมาก ( $\bar{X}=4.13$ ) ในภาพรวมแล้ว พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) และมีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยในอนาคต มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ )



## 1.2 สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยถูกแบ่งพิจารณาตามแนวความคิด 3 ประเด็น คือ แนวความคิดด้านความเป็นผู้นำต้นทุน แนวความคิดด้านการสร้างความแตกต่าง และแนวความคิดด้านการจำกัดขอบเขต และในแต่ละด้านของแนวความคิดยังได้แยกพิจารณาเป็นสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

### 1.2.1 ด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนพบว่าสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ การที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ให้เพิ่มความสามารถของการผลิตของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.22$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ) จุดแข็งที่รองลงมาได้แก่ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยโดยมีสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.10$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.32$ ) นโยบายการจ้างนักศึกษาทำงานในมหาวิทยาลัยเป็นอีกจุดแข็งหนึ่งที่มีสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.93$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.39$ ) สักยภาพการเพิ่มกำลังการผลิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นจุดแข็งที่มีสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.35$ ) การให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างรายได้เสริมให้แก่สถาบัน เป็นอีกจุดแข็งหนึ่งที่มีสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.76$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับความคิดระดับมาก ( $\bar{X}=4.39$ )

สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยได้พิจารณาจากสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก แต่สภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง หรือระดับน้อย ซึ่งได้แก่ สักส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับความคิดที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.86$ ) แต่ในสภาพปัจจุบันระดับความคิดเห็นอยู่ปานกลาง ( $\bar{X}=3.23$ ) การให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมการเรียนแบบใหม่ เป็นสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระดับมาก ( $\bar{X}=4.21$ ) แต่ในสภาพปัจจุบันแนวคิดอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.23$ ) จุดอ่อนอีกประการหนึ่งคือ การจัดระบบค่าตอบแทนตามภาระงาน ในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.93$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.21$ ) การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นอีกจุดอ่อนหนึ่ง โดยมีสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับน้อย ( $\bar{X}=2.49$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.26$ )

### 1.2.2 ด้านการสร้างความแตกต่าง

พบว่าสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ซึ่งได้จากการพิจารณาปัจจัยประกอบกันคือ สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสภาพปัจจุบันอุดมศึกษา หากพบว่าปัจจัยทั้งสองไปในทิศทางเดียวกัน จะถูกพิจารณาจึงเป็นจุดแข็ง ดังนั้นจุดแข็งในด้านการสร้าง



ความแตกต่าง คือ สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษา ซึ่งมีระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.74$ ) และระดับความคิดเห็นตามสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น อยู่ที่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.51$ ) อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง ระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.70$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ ) สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาด มีสภาพปัจจัยอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ ) และระดับความคิดเห็นตามสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น อยู่ที่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.58$ ) สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพและการศึกษาต่อ มีระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.57$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.40$ ) บัณฑิตส่วนใหญ่ได้งานตามสาขาที่เรียนมา มีสภาพความคิดเห็นปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.56$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ) การที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ มีระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ ) และมีความคิดเห็นตามสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.56$ ) การที่มหาวิทยาลัยนำเสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างชัดเจนจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มีระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.50$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นมีระดับความคิดเห็นอยู่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.40$ ) เป็นต้น

สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนทางการสร้างความแตกต่าง ได้พิจารณาจากระดับความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามกัน คือ ระดับความคิดเห็นจากสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ถูกพิจารณา จะเลื่อนจากความคิดเห็นระดับมาก ถึงมากที่สุด และพิจารณาในปัจจัยเดียวกันที่มีระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง – น้อย หรือน้อยที่สุด ซึ่งประมวลจุดอ่อนได้ดังนี้ คือ ความสวยงามของสถาปัตยกรรมของมหาวิทยาลัย มีระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.12$ ) และมีสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.27$ ) แสดงว่าปัจจัยเรื่องความสวยงามของสถาปัตยกรรม มีผลกับศักยภาพการแข่งขัน แต่ในปัจจุบันไม่มีความพร้อม ปัจจัยนี้จึงถูกพิจารณาเป็นจุดอ่อนในทำนองเดียวกัน ระยะทางของภูมิภานาของผู้สมัครกับสถาบันอุดมศึกษา เป็นจุดอ่อนที่มีความคิดเห็นภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.06$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ ) คุณภาพแรกเข้าของนักศึกษา เป็นจุดอ่อนที่มีระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.64$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ระดับสูง ( $\bar{X}=4.24$ ) ปัจจัยเรื่องเครือข่ายศิษย์เก่าเป็นปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน โดยมีสภาพปัจจัยอยู่ที่ระดับน้อย ( $\bar{X}=2.45$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.24$ )

### 1.2.3 ด้านการจำกัดขอบเขต

พบว่าสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งทางการจำกัดขอบเขต คือ การที่มหาวิทยาลัย มีนโยบายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย โดยมีระดับความคิดเห็นในสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดมีความคิดเห็นอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ ) การให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยมีสภาพความคิดเห็น ปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ ) และสภาพความคิดเห็นที่ต้องการให้เกิดขึ้น อยู่ที่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ ) ความพร้อมของหน่วยงานสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นจุดแข็งที่มีสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.99$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.67$ ) การให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก มีสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับความคิดเห็นมาก ( $\bar{X}=3.84$ ) และระดับความคิดเห็นที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ ) การร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ มีระดับความคิดเห็นสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.70$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นมีระดับความคิดเห็นอยู่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.45$ ) การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยกับท้องถิ่น มีระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=3.59$ ) และสภาพที่ต้องการให้เกิดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.40$ )

สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้านการจำกัดขอบเขต พิจารณาจากปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นขัดแย้งระหว่างสภาพความต้องการ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับสภาพปัจจุบัน ที่เกิดขึ้นของมหาวิทยาลัย ซึ่งพิจารณาจากระดับความคิดเห็นแล้ว พบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกิดลักษณะขัดแย้งดังกล่าว คือ การที่ผลงานวิจัยของบัณฑิตไม่สามารถนำไปใช้ต่อในการวิจัยขั้นสูง ซึ่งสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นอยู่ที่ ระดับปานกลาง และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) ความสอดคล้องของหลักสูตรและการสอนต่ออาชีพของชุมชน ไม่มีความสอดคล้องกันระดับความคิดเห็นตามสภาพปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.12$ ) และระดับความคิดเห็นตามสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X}=4.15$ )

## 2. สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน แนวทางพัฒนาการของอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัย กลยุทธ์การแข่งขันเกณฑ์การคัดเลือกสถาบันการศึกษาของนักศึกษาและแนวโน้มของการผลิตบัณฑิต การสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของการอุดมศึกษาไทย พบว่า สถาบันอุดมศึกษาของไทย มีการร่วมมือระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นระดับนานาชาติมากขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนามาตรฐานทางวิชาการที่เทียบเท่ากับระดับนานาชาติ และได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ระดับภูมิภาค อีกทั้งคำนึงการเรียนระดับปริญญาโทมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดอุปสงค์มากขึ้นแก่สถาบันอุดมศึกษา ถึงแม้ว่าจำนวนประชากรวัยเรียน

ระดับอุดมศึกษามีแนวโน้มลดลง ประกอบกับการศึกษาระดับอุดมศึกษาในต่างประเทศ มีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยมาก และความสงบสุขของบ้านเมือง ทำให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีโอกาสที่จะรับนักศึกษาจากต่างประเทศ

โอกาสระดับมหาวิทยาลัยคือ เป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณภาพ มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือระดับนานาชาติ มีความโดดเด่นด้านเรื่องภาษา สามารถคัดเลือกนักศึกษาได้โดยตรง

อุปสรรคของการอุดมศึกษาไทย คือ แนวโน้มของการได้มาซึ่งปริญญาโดยง่ายมีมากขึ้นในประเทศไทย ความไม่ชัดเจนในส่วนของนโยบายการศึกษาของประเทศ การปรับเปลี่ยนรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาบ่อยครั้ง แนวโน้มของงบประมาณที่ลดลงและมีปริมาณจำกัด นอกจากนี้ยังพบว่าอุปสรรคที่เกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ คือ การเปิดสาขาของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศตะวันตก

อุปสรรคระดับมหาวิทยาลัยของไทย มีความคล้ายคลึงกับอุปสรรคระดับการอุดมศึกษา คือ ความกังวลของการได้มาซึ่งปริญญาโดยง่ายในประเทศ การเปิดสาขาของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศตะวันตก ส่วนอุปสรรคระดับมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกับระดับการอุดมศึกษา คือ การประเมินคุณภาพและการจัดลำดับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ ที่ไม่ยุติธรรม และไม่สะท้อนถึงสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมของแต่ละประเทศ และการที่ไม่มีการประเมินคุณภาพ และการจัดลำดับของสถาบันอุดมศึกษาภายในประเทศไทย นอกเหนือไปจากนั้นคือการลอกเลียนแบบหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยพัฒนาขึ้นทำให้หลักสูตรไม่มีความแตกต่าง และไม่มีเอกลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย

จุดแข็งของแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน โดยมหาวิทยาลัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 สังกัด มีความโดดเด่นในเรื่องของหลักสูตรที่มีความหลากหลาย และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในสังคมอุดมศึกษา เมื่อมีการเปรียบเทียบทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับประเทศพบว่ามหาวิทยาลัยมีจุดแข็งด้านการสอน และการวิจัย ตลอดจนคุณภาพของบัณฑิต แต่เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในระดับโลกแล้วนั้น จะพบว่ามหาวิทยาลัยมีจุดแข็งเพียงด้านการสอน และการวิจัยเท่านั้น ในส่วนของมหาวิทยาลัยของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 มีความโดดเด่นในเรื่องของหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามแรงกระทบของปัจจัยภายนอก เมื่อเปรียบเทียบแล้วพบว่า จุดแข็งในระดับท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย อยู่ที่มีความเป็นธุรกิจสูง (Business Oriented) และความยืดหยุ่นทางวิชาการ ส่วนในระดับประเทศ จุดแข็งอยู่ที่ หลักสูตรใหม่ที่สามารถสนองต่อความต้องการของตลาด แต่เมื่อเปรียบเทียบในระดับภูมิภาคจะพบว่า จุดแข็งอยู่ที่ทำเลที่ตั้งเหมาะสม และสามารถรับนักศึกษาจากประเทศเพื่อนบ้านได้ แต่ยอมรับว่าไม่มีจุดแข็งที่สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก มหาวิทยาลัยของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 สังกัด จุดเด่นคือ คุณภาพของหลักสูตรที่มีมาตรฐาน สูงกว่ามหาวิทยาลัยที่ตั้งในท้องถิ่นเดียวกัน ส่วนจุดแข็งระดับประเทศอยู่ที่ คุณภาพ ความหลากหลายและชื่อเสียงของอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับนานาชาติ จุดแข็งคือ อัตราค่าใช้จ่ายของนักศึกษาที่ดำเนินการศึกษา มหาวิทยาลัยของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 จุดเด่นอยู่ที่ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย คุณภาพของ

อาจารย์ และการบริการทางวิชาการ ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นในท้องถิ่นแล้ว จุดแข็ง อยู่ที่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย คุณภาพอาจารย์ และการบริหารวิชาการ ส่วนเมื่อเปรียบเทียบกับใน ภูมิภาคมหาวิทยาลัย จุดแข็งคือ คุณภาพของอาจารย์ และความได้เปรียบทางวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม ขอมรับว่า ไม่มีจุดแข็ง เมื่อเปรียบเทียบกับในระดับนานาชาติ ส่วนจุดอ่อนที่ทั้ง 4 มหาวิทยาลัย มีความใกล้เคียงและคล้ายคลึงกันคือ การขาดแคลนด้านงบประมาณ และบุคลากรที่มีคุณภาพ ความไม่คล่องตัวในการบริหาร ในด้านของแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย พบว่า พัฒนาไปในทิศทางที่จะ สร้างสรรค์หลักสูตรใหม่ พัฒนาไปในทางขยายการเรียนการสอนไปในชนบท พัฒนาไปเป็น มหาวิทยาลัยวิจัย

ทางด้านกลยุทธ์การแข่งขัน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่า มหาวิทยาลัยควรใช้กลยุทธ์ ด้านการสร้างความแตกต่าง โดยเน้นที่การสร้างความแตกต่างเฉพาะด้านที่ต่างกัน เช่น เน้นการสร้าง ความแตกต่างทางด้านการวิจัย ด้านความต้องการของตลาด เป็นต้น แต่หากจะใช้กลยุทธ์ด้านความเป็น ผู้นำด้านต้นทุน ผู้เชี่ยวชาญ ได้เสนอแนวทางการควบคุมต้นทุน เช่น ปิดหลักสูตรที่ไม่สามารถทำรายได้ ให้กับมหาวิทยาลัย สร้างจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากร ควบคุมจำนวนบุคลากร และควบคุมค่าใช้จ่าย ด้านสาธารณูปโภค เป็นต้น กลยุทธ์การแข่งขันที่ถูกเลือกใช้สำหรับมหาวิทยาลัย ต้องสอดคล้องกับเกณฑ์ การเลือกสถานศึกษาของผู้สมัครเข้ารับการศึกษ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้สมัครจะให้ความสำคัญ กับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกสถานศึกษา และอัตราการได้ งานของบัณฑิตเป็นปัจจัยรองที่ผู้สมัครให้ความสนใจ

ทางด้านแนวโน้มของการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่แตกต่าง กันดังนี้คือ มหาวิทยาลัยควรจะมีแนวโน้มที่ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่มีความหลากหลายสาขา และ ควรผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่เน้นความเป็นนานาชาติ มหาวิทยาลัย มีแนวโน้มที่จะผลิตบัณฑิต ในสาขาวิชาที่สร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย และสร้างงานวิจัยที่เป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจ ซึ่งทำให้ มหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรบ่อย มีความยืดหยุ่น และทันสมัย สร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การผลิตบัณฑิตเป็นไปตามความต้องการของตลาด และเน้นไปที่หลักสูตรที่สามารถสร้างรายได้ให้กับ มหาวิทยาลัยได้

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยภายนอกมีผลกระทบกับการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับผลกระทบจากปัจจัย ภายนอกที่เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญกับรายได้ และรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผล มาจากแนวโน้มของงบประมาณที่ลดลง ส่วนทางด้านวิชาการจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความนิยม และ ความคาดหวังของนักศึกษา มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง เป็น กลยุทธ์หลักในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย

### 3. ผลการนำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ได้จากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 ณ ห้องประชุมนานาชาติ 2 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งที่ประชุมกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากร่างกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนออีกครั้งเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ทำการแก้ไข ปรับปรุงตามข้อคิดเห็นต่าง ๆ จนได้กลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสม และปฏิบัติได้จริงโดยนำเสนอกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

#### กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

##### กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

##### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

- กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาจิตสำนึกเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่ายของทั้งชุมชน
- กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาระบบการรับนักศึกษา เงื่อนไขพิเศษ สำหรับประชาชนในชุมชนที่ตั้งของมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่
- กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนาความร่วมมือกับสังคมชุมชน ในการจัดหาและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

##### 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

- กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมความร่วมมือเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยในการจัดการเรียนการสอน โดยใช้นวัตกรรมใหม่ที่สามารถลดต้นทุนของมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการสร้างนักวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเพื่อลดระยะเวลาการเรียนรู้ (Leanning Curve)
- กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาโครงการร่วมมือ และการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

##### 3. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าในฐานะพันธมิตร

- กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาระบบการรับนักศึกษา โครงการพิเศษจากเครือข่ายศิษย์เก่า
- กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาระบบจงใจศิษย์เก่า



### กลุ่มกลยุทธ์ด้านนักศึกษา

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาแนวทางการเพิ่มจำนวนนักศึกษา

● กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อจูงใจให้นักศึกษาโอนย้ายจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น

● กลยุทธ์รองที่ 2 สำรวจความต้องการของผู้สมัครในสาขาวิชาที่มีความต้องการเพื่อกำหนดนโยบายในการเปิดรับจำนวนนักศึกษา

● กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาการประชาสัมพันธ์เรื่องค่าใช้จ่ายรวมของนักศึกษา

● กลยุทธ์รองที่ 4 สร้างนโยบายค่าเล่าเรียนให้มีความยุติธรรมกับนักศึกษา

#### 2. กลยุทธ์หลัก : มหาวิทยาลัยที่คุ้มค่านักศึกษา

● กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนานโยบายการจ้างงานนักศึกษาเพื่อลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย

● กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาแนวทางการจ้างงานนักศึกษาเพื่อสนับสนุนงานวิชาการของอาจารย์

● กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาภาพลักษณ์ (Image) ของการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีค่าใช้จ่ายต่ำของนักศึกษา

### กลุ่มกลยุทธ์ด้านการบริหารและการเงิน

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

● กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ตระหนักถึงค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย

● กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาวิธีการและระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ

● กลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริมให้มีการใช้ระบบการติดต่อสื่อสารกับผู้จัดจำหน่ายและการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดจำนวนพ่อค้าคนกลาง (Middle man) และให้เกิดการโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง

● กลยุทธ์รองที่ 4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้เชิงธุรกิจให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัย

● กลยุทธ์รองที่ 5 พัฒนาเงื่อนไขจำนวนนักศึกษาในจุดคุ้มทุนของแต่ละหลักสูตร

● กลยุทธ์รองที่ 6 กำหนดนโยบายกำไรให้มีความชัดเจน



## 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาแนวทางสร้างรายได้ ให้แก่มหาวิทยาลัย

- กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาแรงจูงใจให้อาจารย์ในการสร้างสรรค์กิจกรรมที่สร้างรายได้ ให้แก่มหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างหน่วยงานอิสระ (Profit Center) ที่เกี่ยวกับการให้บริการ บุคคลภายนอก
- กลยุทธ์รองที่ 3 จัดตั้งหน่วยงานจัดหาทุน (Fund Rising Unit)
- กลยุทธ์รองที่ 4 ส่งเสริมการเพิ่มรายได้จากการบริการวิชาการ
- กลยุทธ์รองที่ 5 ส่งเสริมการจัดอบรมแรงงานวิชาชีพชั้นสูงเพื่อเสริมรายได้ให้กับ มหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์รองที่ 6 ส่งเสริมความร่วมมือกับสมาคม/ สภาวิชาชีพชั้นสูงทางด้านการจัดการ อบรมและการวิจัย
- กลยุทธ์รองที่ 7 ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถหารายได้เสริมตามศักยภาพ
- กลยุทธ์รองที่ 8 จัดตั้งโครงการร่วมทุนกับผู้ประกอบการ
- กลยุทธ์รองที่ 9 ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่ใช้ในเชิงพาณิชย์
- กลยุทธ์รองที่ 10 สร้างศูนย์ให้คำปรึกษาให้ผู้ประกอบโดยคิดค่าปรึกษาในราคาพิเศษ สำหรับศิษย์เก่า

### กลุ่มกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์

- กลยุทธ์รองที่ 1 จัดการลงทุนระบบสาธารณูปโภคที่รองรับเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ตามความจำเป็น
- กลยุทธ์รองที่ 2 หลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์เฉพาะสาขาที่ทำกำไร
- กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มสาขาที่รองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กลยุทธ์รองที่ 4 สนับสนุนการใช้ห้องเรียนเสมือน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการสอน
- กลยุทธ์รองที่ 5 สนับสนุนให้เป็นองค์กรไร้กระดาษ (Paperless Organization)

#### 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

- กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และระบบการตัดสินใจ (Decision Support System, DSS) เพื่อช่วยให้บุคคลากรได้มีข้อมูลในการต่อรอง เพื่อให้เกิดประโยชน์ทาง มหาวิทยาลัย

- กลยุทธ์รองที่ 2 สนับสนุนการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อควบคุมต้นทุน

### กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### กลุ่มกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ

##### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาส่วนสนับสนุนวิชาการ

- กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีคุณภาพระดับสูง
- กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมการเตรียมห้องปฏิบัติและอุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ

หลักสูตร ให้เหมาะสมกับการประกอบการของมหาวิทยาลัย

##### 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย

- กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ
- กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่

ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และเศรษฐกิจ

- กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในการสร้างสรรค์หลักสูตร

##### 3. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาหลักสูตรที่มีความแตกต่าง

- กลยุทธ์รองที่ 1 หลักสูตรการศึกษาทางไกลออนไลน์เฉพาะกลุ่มเป้าหมาย
- กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นนานาชาติระดับภูมิภาค
- กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาหลักสูตรใหม่ให้สอดคล้องกับธุรกิจที่ได้รับการสนับสนุนจาก

ภาครัฐ

#### กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

##### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

- กลยุทธ์รองที่ 1 สร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) กับหน่วยงาน

ภายนอก

- กลยุทธ์รองที่ 2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศในการเพิ่มพูน

ทักษะทางภาษา

- กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาโครงการโรงเรียนเครือข่าย เพื่อเป็นแหล่งผลิตนักเรียนที่มี

คุณสมบัติตามความต้องการของมหาวิทยาลัย

- กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวก

กับการเรียนการสอนของนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

- กลยุทธ์รองที่ 5 ส่งเสริมความร่วมมือกับศิษย์เก่า

## 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาเครือข่ายชุมชน

- กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้นักศึกษาได้เกิดการเรียนรู้ทางสังคม และมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับชุมชน
- กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาหลักสูตรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยยึดแนวของเทคโนโลยีภูมิปัญญาชาวบ้าน
- กลยุทธ์รองที่ 3 ประสานความร่วมมือกับภาครัฐ และภาคเอกชนในการกำหนดหลักสูตร

### กลุ่มกลยุทธ์ด้านนักศึกษา

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาการบริการให้นักศึกษาในฐานะลูกค้า

- กลยุทธ์รองที่ 1 จัดหาทุนการศึกษาในต่างประเทศเพื่อบริการนักศึกษา
- กลยุทธ์รองที่ 2 จัดหาแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษา
- กลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริมการอำนวยความสะดวกและการบริการให้กับนักศึกษาที่โอนย้ายสถาบันการศึกษา
- กลยุทธ์รองที่ 4 ส่งเสริมให้มีการยกระดับคุณภาพชีวิตนักศึกษาให้อยู่ในระดับที่ดี
- กลยุทธ์รองที่ 5 สนับสนุนทางการเงินให้แก่นักศึกษาเรียนดีในสถาบันอุดมศึกษาอื่นให้ย้ายมาเรียนที่มหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์รองที่ 6 ส่งเสริมให้นักศึกษาที่มีความเหมาะสมและศักยภาพ สามารถโอนย้ายคณะไปยังคณะที่มีความสนใจได้

#### 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาการบริการด้านวิชานักศึกษา

- กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการศึกษานอกห้องเรียนให้แก่นักศึกษา
- กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศให้แก่นักศึกษา
- กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาภาพลักษณ์ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตบัณฑิตผู้ประกอบการ
- กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนาโครงการสิทธิพิเศษให้แก่นักเรียนที่มีผลการเรียนดีที่ต้องการเข้าศึกษากับทางมหาวิทยาลัย

### กลยุทธ์ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการตลาด

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาหลักสูตรให้มีความแตกต่าง

- กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาหลักสูตรนานาชาติในสาขาที่เป็นที่ต้องการของตลาด
- กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาหลักสูตรการสอนและการวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการ

## แรงงานด้านวิชาชีพชั้นสูง

- กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการในสายวิชาชีพที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ
- กลยุทธ์รองที่ 4 พัฒนาระบบการศึกษาต่อเนื่องให้แก่บัณฑิตของมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์รองที่ 5 ส่งเสริมให้การเพิ่มจำนวนการผลิตนักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

**2. กลยุทธ์หลัก :** พัฒนาการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบถึงความโดดเด่นของมหาวิทยาลัย

- กลยุทธ์รองที่ 1 กำหนดนโยบายและกิจกรรมเชิงรุกด้านการประชาสัมพันธ์ในสาขาที่ขาดแคลน
- กลยุทธ์รองที่ 2 ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองนักเรียนเห็นถึงคุณภาพชีวิตของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์รองที่ 3 พัฒนาการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงเอกลักษณ์และจุดแข็งของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ
- กลยุทธ์รองที่ 4 ประชาสัมพันธ์มาตรฐานของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รับทราบในระดับนานาชาติ ทั้งในหมู่สถาบันการศึกษา นักศึกษา และผู้ที่สนใจ
- กลยุทธ์รองที่ 5 ส่งเสริมการแสดงผลงานของผลิตผลของมหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์ด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### กลุ่มกลยุทธ์ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ

**1. กลยุทธ์หลัก :** พัฒนาความเป็นเลิศด้วยการวิจัย

- กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมให้การศึกษาที่เน้นการวิจัย
- กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมงานวิจัยเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล
- กลยุทธ์รองที่ 3 ส่งเสริมให้มีการแสดงผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ
- กลยุทธ์รองที่ 4 ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไปสู่ระดับ

นานาชาติ

**2. กลยุทธ์หลัก :** รักษาความชำนาญระดับสูงของมหาวิทยาลัย

- กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการฝึกอบรมในระดับสูงให้แก่แรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูงเฉพาะสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

### กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาร่วมมือกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

- กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนความรู้กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ในสาขาเดียวกับมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมการจัดหลักสูตรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาเดียว หรือใกล้เคียงกับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีความเข้มข้นทางวิชาการที่สูง

#### 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาท้องถิ่นอุดมปัญญา

- กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาหลักสูตรสอดคล้องประสานกับความคาดหวังของท้องถิ่น
- กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ประกอบการที่อยู่ในท้องถิ่นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์รองที่ 3 ศึกษาความต้องการของสังคมชุมชน เพื่อเป็นแนวทางในการร่วมมือและให้ความช่วยเหลือชุมชน
- กลยุทธ์รองที่ 4 สนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น และศึกษาแนวทางพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพทางการตลาด
- กลยุทธ์รองที่ 5 พัฒนาความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

### กลุ่มกลยุทธ์ด้านประชาคม

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาประชาคมอุดมปัญญา

- กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและบุคลากร
- กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างแผนพัฒนาอาจารย์และนักวิจัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว

#### 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาประสิทธิภาพประชาคม

- กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาการจัดสรรภาระงานของบุคลากรเพื่อให้มีโอกาสทำงานภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางวิชาการ
- กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาศักยภาพงานวิจัยของนักศึกษา โดยเน้นไปทางด้านดิจิทัล

#### 3. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาจิตใจนักศึกษา

- กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาการทางด้านจิตใจให้แก่นักศึกษา

### กลุ่มกลยุทธ์ด้านเป้าหมายเจาะจง

#### 1. กลยุทธ์หลัก : พัฒนาแนวทางเพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยงานวิชาการ

- กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยต่อเนื่องตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาต่อเนื่องกับระดับอุดมศึกษา

- กลยุทธ์รองที่ 2 สนับสนุนให้นักเรียนมัธยมเห็นถึงความสำคัญของการวิจัย

#### 2. กลยุทธ์หลัก : พัฒนานโยบายการคัดเลือกลูกค้าเป้าหมาย (นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย)

ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย

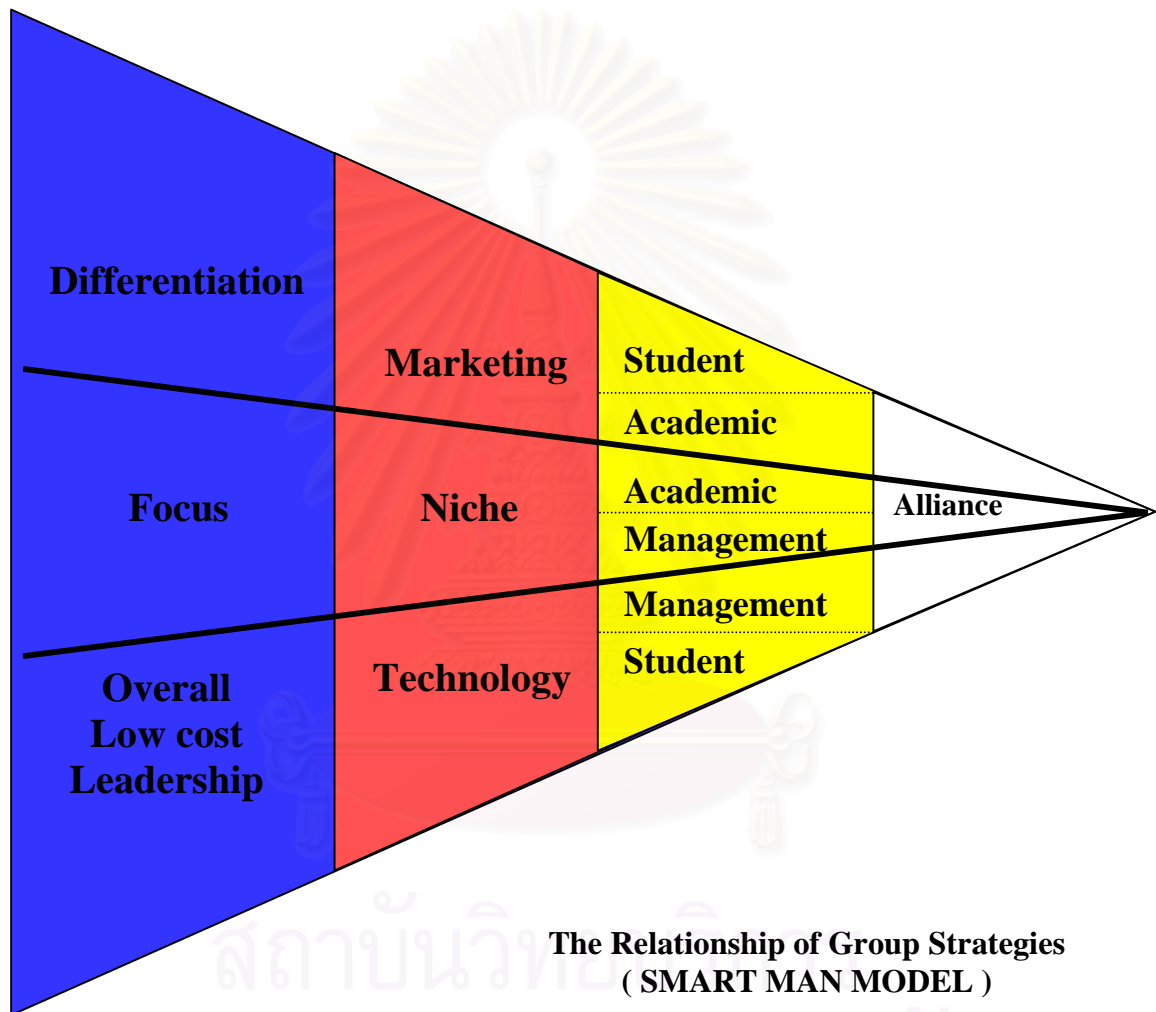
- กลยุทธ์รองที่ 1 กำหนดนโยบายการคัดเลือกลูกค้าเป้าหมาย

- กลยุทธ์รองที่ 2 จัดสรรทุนการศึกษาให้ผู้สมัครโดยพิจารณาจากหัวข้อการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภาพที่ 7 ความสัมพันธ์และวิธีการใช้กลุ่มกลยุทธ์

## การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับ ซึ่งเป็นการวิจัยที่พัฒนาโดยใช้แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขันของไมเคิล พอร์เตอร์ ซึ่งแบ่งกลยุทธ์การแข่งขันออกเป็น 3 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Porter, 1980) โดยแต่ละกลยุทธ์เน้นไปที่การใช้ศักยภาพขององค์กร หรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ถึงแม้ว่าการวิจัยจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน แต่ปัจจัยหนึ่งที่พบในทุกแนวทางของกลยุทธ์การแข่งขัน คือ การพัฒนาความร่วมมือในด้านของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารธุรกิจ จึงเป็นการยืนยันว่าการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน เป็นการแข่งกันที่ควบคู่ไปกับการร่วมมือ และแนวคิดนี้ได้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ที่พยายามสร้างความเข้มแข็ง ให้อุตสาหกรรมภายในประเทศ ด้วยการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรอุตสาหกรรม (Cluster) เพื่อให้กลุ่มธุรกิจ และอุตสาหกรรมภายในประเทศสามารถแข่งขันได้ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์

นักศึกษายังคงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับ ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยนักศึกษาเกี่ยวข้องกับ มหาวิทยาลัยในหลายมิติในเวลาเดียวกัน เช่น มิติของการที่นักศึกษามีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในฐานะ ลูกค้า นักศึกษามีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในฐานะปัจจัยที่ช่วยในการลดต้นทุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในงานวิจัยเรื่องนี้ พบว่า ความเกี่ยวข้องของนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปรากฏว่าเป็น กลุ่มกลยุทธ์ที่สำคัญทั้งในด้าน กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ความสำคัญของด้านวิชาการได้ปรากฏอยู่ใน 2 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต แต่ในหน้าที่ของด้านวิชาการใน 2 กลยุทธ์ ได้แสดงออกในรูปแบบที่ต่างกัน คือ ในกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ด้านวิชาการได้มุ่งไปในทิศทางที่สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้กับมหาวิทยาลัย ด้วยการพัฒนาความเป็นเลิศด้วยการวิจัย และรักษาความชำนาญระดับสูงของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาใช้การวิจัยพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง และการค้นคว้าเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม แต่ด้านวิชาการที่สนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง จะมุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างในเชิงความรู้ของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ซึ่งความแตกต่างทางวิชาการ สามารถทำให้เกิดขึ้น ทั้งทางส่วนสนับสนุนวิชาการ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ และการพัฒนาหลักสูตรที่มีความแตกต่างซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่ได้ให้ความสำคัญกับการค้นคว้าความรู้ใหม่เพื่อ

พัฒนาประเทศ อีกทั้ง ยังสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ที่พัฒนาไปในทิศทางของการสร้างสรรค์หลักสูตรใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย นักศึกษา และผู้ว่าจ้าง (Puertas, 2004) จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยทางด้านวิชาการเป็นปัจจัยสำคัญ ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของมหาวิทยาลัย

จากข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ ที่แสดงถึง บางปัจจัยที่สามารถเป็นปัจจัยร่วมของกลยุทธ์การแข่งขัน ในทั้ง 3 ด้าน ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยนั้นมีความสำคัญ ต่อศักยภาพการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในขณะเดียวกัน งานวิจัยนี้ ยัง ได้แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์การแข่งขันในด้านต่างๆ ที่ได้รับการพัฒนา ให้สามารถนำไปใช้ได้ ทั้งในระดับนโยบาย และสามารถนำกลวิธี ไปประยุกต์ใช้ได้ในระดับปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดแยกตาม กลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับดังนี้

#### กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน

จากผลการวิจัย กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ ได้แก่ กลุ่มกลยุทธ์ ด้านพันธมิตร ด้านนักศึกษา ด้านการบริหารและการเงิน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์

กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตร ผลการวิจัยนี้ได้เสนอแนวทางการร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการ และเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การพัฒนาระบบการรับนักศึกษา เจริญชีพพิเศษสำหรับประชาชนในชุมชนที่ตั้งของมหาวิทยาลัยฯ และการพัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่ เป็นการจับจองลูกค้าครอบครองตลาดล่วงหน้า ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้บริหารฯ ที่กล่าวไว้ว่าผู้สมัครมักริบบนที่จะเข้าศึกษาใน สถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ใกล้บ้าน ดังนั้นการที่นักเรียนมัธยมปลายได้มีโอกาสทำงานวิจัย และกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับมหาวิทยาลัยฯ ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยฯ ได้ใช้โอกาสนี้ ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัย การพัฒนาเครือข่ายร่วมมือทางวิชาการ เป็นการลดความสูญเสียช่วงระยะเวลาการเรียนรู้ (Learning Curve) ในเรื่องที่มาวิทยาลัยไม่มีความชำนาญ อีกทั้งยังเป็นช่องทางหารายได้เพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย เช่น การเป็นตัวแทนให้กับมหาวิทยาลัย ในต่างประเทศในการรับนักศึกษา การพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าในฐานะพันธมิตร เพราะศิษย์เก่าเป็นช่องทางหารายได้หนึ่งให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นไปตามข้อค้นพบของ แซนเยล (Sanyal, 1999) และ บุญรอด บิณฑสันต์ (2544) ที่ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนบุพการีท่านที่สอง ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเคารพ และความกตัญญูของคนไทยต่อสถาบันการศึกษา ดังนั้นเครือข่ายศิษย์เก่าจึงเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การแข่งขัน

สำหรับกลุ่มกลยุทธ์ด้านนักศึกษา เพื่อเป็นการลดต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยแนวคิดทางด้านวิศวกรรมการผลิต วิธีลดต้นทุนการผลิตมี 2 แนวทางสำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการเพิ่มจำนวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนคงที่ของการผลิต การพัฒนาแนวทางเพิ่มจำนวนนักศึกษา

เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวทางการลดต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การสำรวจความต้องการของผู้สมัครในสาขาวิชาที่ต้องการเพื่อกำหนดนโยบายการเปิดรับจำนวนนักศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาด ในการกำหนดคุณลักษณะของสินค้า ผู้ผลิตจะต้องทราบความต้องการของผู้บริโภค (Customer Need Assessment) กลยุทธ์มหาวิทยาลัยที่คุ้มค่าเงินของนักศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่สมประโยชน์ ทั้งการบริหารต้นทุนของมหาวิทยาลัย และค่าใช้จ่ายของนักศึกษา มหาวิทยาลัยได้แรงงานที่มีคุณภาพในราคาที่ถูกลงกว่าค่าแรงตลาด

ค่าเล่าเรียนของนักศึกษาเป็นรายได้หลักประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย ดังนั้น การสร้างภาพลักษณ์ (Image) ของการเป็นมหาวิทยาลัยที่รายจ่ายของนักศึกษาค่า เป็นแนวคิดทางการตลาดที่เป็นการรักษากลุ่มลูกค้า (นักศึกษา) ที่มีความอ่อนไหวเรื่องของราคา ค่าใช้จ่ายในการเรียน รวมถึงค่าเล่าเรียน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยให้คงใช้บริการ (การเรียน) อยู่กับมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครที่ให้ความสำคัญกับเรื่องค่าใช้จ่ายให้สนใจสมัครเข้าเรียนกับมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิลิป คอตเลอร์ (Kotler, 2003) ที่กล่าวว่า โลกาภิวัตน์ การแข่งขันที่รุนแรง และอินเทอร์เน็ต กดดันทำให้ราคาสินค้าต่ำลง แต่อย่างไรก็ตาม บางกลวิธีที่ก่อให้เกิดการพัฒนาภาพลักษณ์ของค่าเล่าเรียนที่ต่ำ เช่น กลวิธีการพัฒนาระบบการเก็บค่าเล่าเรียนระบบเหมาจ่าย จะสอดคล้องกับการบริหารเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ได้รับงบประมาณในลักษณะเหมาจ่าย (Block Grant) เช่นกัน และการพัฒนา นโยบายจ้างงานนักศึกษา ยังเป็นแนวทางการลดรายจ่ายของนักศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับ กลุ่มนักศึกษาที่มีความอ่อนไหวด้านราคา และยังคงก่อให้เกิด ประโยชน์กับการจัดการต้นทุนของมหาวิทยาลัย เพราะนักศึกษาทั้งมหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนตลาดแรงงานขนาดใหญ่ที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยมีแรงงานจำนวนมาก ให้เลือกให้เหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพการบริหารต้นทุน การพัฒนาแนวทางการเพิ่มจำนวนนักศึกษา เป็นการสร้างรายได้เพิ่ม และลดต้นทุนของมหาวิทยาลัย และการเพิ่มกำลังผลิตภายใต้ต้นทุนคงที่เดิมจะใช้ต้นทุนผันแปรเท่านั้น กฤษณามูติ (Krishnamurthi, 2001) ซึ่งกล่าวว่า ต้นทุนผันแปร เป็นเพดานราคาที่ต่ำสุดของการผลิต ซึ่งเป็นการสนับสนุนแนวกลยุทธ์นี้ ช่วยให้นักศึกษาสามารถลดต้นทุนการผลิตบั้นชาติลงได้

ส่วนแซนเยล (Sanyal, 1999) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต่างๆ ทั่วโลก มักจะใช้ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางกายภาพของมหาวิทยาลัยอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ หากการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว นอกจากจะก่อให้เกิดรายได้ในมหาวิทยาลัยแล้ว ยังเป็นการเพิ่มคุณภาพการสอน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และช่วยสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน สอดคล้องกับ กลยุทธ์การแข่งขันความเป็นผู้นำทางต้นทุน ในด้านการบริหารและการเงิน กล่าวคือ มหาวิทยาลัยสามารถประหยัดต้นทุนได้ ถ้ามหาวิทยาลัยได้รับการบริหารที่ดี แต่การบริหารจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรม

องค์กร จึงมีความสำคัญต่อต้นทุนการผลิตของมหาวิทยาลัย ในทฤษฎีการแข่งขันของ พอร์เตอร์ (Porter, 1980) ได้กล่าวถึงอำนาจต่อรองของผู้ผลิตกับผู้จัดจำหน่าย การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พัฒนาหน่วยงานการจัดซื้อกลาง เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองให้กับมหาวิทยาลัย ประกอบกับการวางแผนล่วงหน้าถึงความต้องการจะช่วยให้หน่วยงานจัดซื้อกลาง มีระยะเวลาที่เพียงพอการหาข้อมูลสินค้า และข้อมูลตลาด ซึ่งจะทำให้สามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์ได้ในราคาที่เหมาะสม การหารายได้ของมหาวิทยาลัยจากบุคคลภายนอก เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สอดคล้องกับการค้นพบแซนเยล (Sanyal, 1999) แต่ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูง หน่วยงานของมหาวิทยาลัยฯ จะมีความคล่องตัวและมีอิสรภาพในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้จัดตั้งศูนย์การศึกษาต่อเนื่องฯ ขึ้น เพื่อการบริการบุคคลภายนอก และหน่วยงานนี้สามารถทำรายได้ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกเหนือไปกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถนำทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Asset) มาบริหารให้เกิดรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย เช่น การจัดอบรมให้กับบุคคลภายนอก ทั้งในรูปแบบของมหาวิทยาลัยจัดการเอง หรือมหาวิทยาลัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก และงานวิจัยให้กับหน่วยงานภายนอก

กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ เป็นกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญระดับระวางในการใช้และการลงทุน เนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็วแต่มหาวิทยาลัยได้สามารถสะเลยกลยุทธ์ด้านนี้ได้ เพราะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ถูกพิจารณาว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต (Robert, 2001 อ้างใน นภวรรณ คณานุรักษ์, 2547) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของภาคธุรกิจ ภาครัฐ และพฤติกรรมผู้บริโภค แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับจุลภาค ระดับมหภาค และระดับอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น การลงทุนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ จะต้องได้รับการพิจารณาตามความจำเป็น การจัดการศึกษาที่รองรับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นตามแนวโน้มการพัฒนาของประเทศ และนโยบายของรัฐบาลที่จะสนับสนุนผู้มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีตั้งแต่ระดับพื้นฐานถึงอุดมศึกษา ([http://www.onec.go.th/policy/policy\\_g.htm](http://www.onec.go.th/policy/policy_g.htm)) และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยทั้งในเมือง และชนบท (<http://www.thaigor.go.th/general/policy/pt.11.htm>) นอกเหนือไปกว่านั้น การเรียนการสอนระบบออนไลน์ ยังเป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่มีความสำคัญมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา โชคเหรียญสุรชัย (2548) ที่พบว่า การเรียนการสอนแบบ e-learning จะช่วยให้นักศึกษาประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ทำให้นักศึกษากลับแสดงความคิดเห็นช่วยสร้างมาตรฐานการศึกษาทำให้อาจารย์มีเวลามากขึ้น และการลงทุนที่ต่ำสำหรับการใช้ระยะยาว

การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ช่วยให้มีมหาวิทยาลัยควบคุมต้นทุนได้ เนื่องจากการที่หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ทราบข้อมูลสินค้ามากขึ้น จะทำให้การตัดสินใจและการเจรจาต่อรองของ

บุคลากรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต ไมเคิล ราชน และเบอร์นาท (อ้างใน นภวรรณ คณานุกัณ, 2547) ที่สรุปว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปเพราะผลกระทบจากอินเทอร์เน็ต ทำให้ผู้บริโภคมีความรู้มากขึ้นจากการได้รับข้อมูลสินค้าทางอินเทอร์เน็ต

### กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญในการสร้างความแตกต่างให้กับมหาวิทยาลัย เช่น การพัฒนาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในต่างภูมิภาคเป็นการร่วมมือที่ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ และสามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางด้านวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัย เหนือกว่ามหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในชุมชนเดียวกัน และไม่มีพันธมิตร ซึ่งความร่วมมือในเชิงพันธมิตรนี้กำลังเป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทั่วโลก เช่น การจัดตั้ง Group of Eight ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มพันธมิตรของมหาวิทยาลัย 8 แห่ง ใน 3 ทวีป ซึ่งได้แก่ มหาวิทยาลัยโมนา (ออสเตรเลีย) มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์(อังกฤษ) มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (อังกฤษ) มหาวิทยาลัยเซาท์แฮมตัน (อังกฤษ) มหาวิทยาลัยเอดินเบอระ (สหราชอาณาจักร) มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (สหรัฐอเมริกา) มหาวิทยาลัยดุ๊ก (สหรัฐอเมริกา) และมหาวิทยาลัยแมคมาสเตอร์ (แคนาดา) ทั้ง 8 มหาวิทยาลัยร่วมมือกันศึกษาสูตินรีเวช ทั้งการสอนและการวิจัย การพัฒนาโครงการโรงเรียนเครือข่าย เพื่อเป็นแหล่งผลิตนักเรียน ที่มีคุณสมบัติตามความต้องการของมหาวิทยาลัย เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาจุดอ่อน เรื่องคุณภาพของนักศึกษาแรกเข้า ที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประสบปัญหา การที่มหาวิทยาลัยเป็นพันธมิตรกับโรงเรียน ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนด คุณสมบัติของนักเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังเป็นการรุกเข้าหา และจับจองลูกค้า (นักเรียน) ก่อนที่สถาบันอุดมศึกษาอื่นรับนักเรียน ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการตลาดที่ คอร์ดเลอร์ (Kotler, 1994) กล่าวไว้ว่า การตั้งรับแบบรุกโจมตีคู่แข่งก่อนที่คู่แข่งจะโจมตีเรา (Preemptive Defense) จะให้ผลดีกว่าการตั้งรับที่รอให้คู่แข่งเข้าโจมตีแล้ว จึงแก้สถานการณ์แนวกลยุทธ์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยแห่งคอนเนตทิคัต ได้สร้างเครือข่ายพันธมิตรกับโรงเรียนในรัฐคอนเนตทิคัต และอนุญาตให้นักเรียนมัธยมปลายลงทะเบียนเรียนบางวิชาที่มหาวิทยาลัยฯ ซึ่งในปี 1997 ปรากฏว่ามีนักเรียนมัธยมปลายลงทะเบียนเรียนกับมหาวิทยาลัยฯ อยู่มากกว่า 2,800 คนและนับเป็นรายวิชามากกว่า 8,000 วิชา ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ด้านความสัมพันธ์ที่กระหว่างมหาวิทยาลัย โรงเรียน และนักเรียนมัธยมปลาย อีกทั้งมหาวิทยาลัยฯ ยังเชิญครูแนะแนว ครูโรงเรียนมัธยม และนักเรียนมัธยมปลายมาเยี่ยมชมมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นแนวคิดที่แยบยล เพราะบุคคลกลุ่มดังกล่าว เป็นกลุ่มคนที่อยู่ในกระบวนการตัดสินใจ เลือกสถานที่เรียนในระดับอุดมศึกษาของนักเรียนมัธยมปลาย ([www.advance.uconn.edu](http://www.advance.uconn.edu)) การที่มหาวิทยาลัยพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน เป็นการใช้อุปกรณ์ที่รัฐบาลในการสนับสนุนภูมิ



ปัญญาชาวบ้าน สิ้นค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และสนับสนุนผู้ประกอบการใหม่ ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยได้ดำเนินตามพันธกิจอุดมศึกษาในด้านของการบริหารชุมชน อีกทั้งยังเปิดโอกาสของนักศึกษาที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน และทราบปัญหาสังคมชุมชน จากกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยและนักศึกษาเข้าทำร่วมกับชุมชน ซึ่งตรงสภาพที่เกิดขึ้นจริงในประเทศแคนาดาที่มหาวิทยาลัยวิกตอเรียร่วมมือกับชุมชนจัดตั้งหน่วยงาน ชื่อพันธมิตรการวิจัยของชุมชนและมหาวิทยาลัย (Community – University Research Alliance, CURA) เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการเชื่อมประสานความร่วมมือของนักศึกษามหาวิทยาลัย และชุมชนในการดำเนินการโครงการที่เป็นประโยชน์ร่วมของมหาวิทยาลัยและชุมชน และใช้ประโยชน์จากการวิจัย และการสอนเพื่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชน ซึ่งในปัจจุบันดำเนินการอยู่ 17 โครงการ ([www.cura.uvic.ca](http://www.cura.uvic.ca)) อีกทั้งการร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน จะก่อให้เกิดผลพลอยได้กับมหาวิทยาลัยในแง่ที่ว่า หากชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถส่งบุตรหลานเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาได้มากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้กับมหาวิทยาลัย

สำหรับกลุ่มกลยุทธ์ด้านนักศึกษา เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับมหาวิทยาลัย จะให้ความสำคัญไปที่การให้บริการแก่นักศึกษา เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ (Image) และการวางตำแหน่งของภาพลักษณ์ (Positioning) ของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมกับ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Targeting) ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียน และแนวคิดทางการตลาด บริการ ที่มุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้า (นักศึกษา) คอตเลอร์ (Kotler, 2000) ได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนกับแนวคิดดังกล่าวว่า การสร้างคุณภาพการบริการ ให้เท่ากับหรือมากกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง เมื่อลูกค้าได้รับการบริการ จะเปรียบเทียบคุณภาพการบริการที่ได้รับ กับคุณภาพการบริการที่คาดหวัง ถ้าพบว่าผลที่ได้จากคุณภาพการบริการน้อยกว่าความคาดหวัง จะทำให้ลูกค้าไม่พอใจ และไม่ใช้การบริการอีก ในทางตรงกันข้าม หากลูกค้าได้รับการบริการเท่ากับ หรือเหนือกว่าความคาดหวัง จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และกลับมาใช้บริการซ้ำ ดังนั้นกลยุทธ์การส่งเสริมให้มีการยกระดับคุณภาพชีวิตนักศึกษาให้อยู่ในระดับที่ดี เช่น การสร้างความพึงพอใจให้นักศึกษาและมหาวิทยาลัย สามารถจัดสภาพความเป็นอยู่ เช่น โรงอาหาร หอพัก และศูนย์สันทนาการ เป็นต้น ให้มีความแตกต่างกันตามกำลังซื้อของนักศึกษา การส่งเสริมการอำนวยความสะดวกและการบริการให้กับนักศึกษาที่โอนย้ายมาจาก สถาบันอุดมศึกษาอื่น เป็นการเพิ่มจำนวนลูกค้า (นักศึกษา) และเป็นการสร้างความประทับใจแรกเริ่ม (First Impression) การส่งเสริมให้นักศึกษาที่มีความเหมาะสมและมีศักยภาพ สามารถโอนย้ายคณะ ไปยังคณะที่มีความสนใจได้ และการสนับสนุนทางการเงินให้แก่ นักศึกษาที่มีผลการเรียนดีจากสถาบันฯ อื่น ให้โอนย้ายมาเรียนที่มหาวิทยาลัย เป็นการให้บริการที่ดีแก่นักศึกษาอีก ทั้งยังเป็นการสนับสนุนความแข็งแกร่งทางวิชา

การของมหาวิทยาลัย นอกเหนือไปกว่านี้ มหาวิทยาลัยจะได้นักศึกษาที่เหมาะสม กับด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย และจะเป็นผลผลิตที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัยในอนาคต

ส่วนกลุ่มกลยุทธ์ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการตลาด เป็นกลยุทธ์สำคัญ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้แสดงความเห็นว่าเป็นแนวโน้มของอุดมศึกษาไทย ที่ต้องใช้ยุทธวิธีทางการตลาดเข้ามาเพื่อปกป้องตลาดของสถาบันอุดมศึกษาไทย จากการรุกรานของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ ที่สามารถเข้ามาให้บริการการศึกษาในประเทศไทยได้ ตามเงื่อนไขขององค์การการค้าโลก เพื่อปกป้องตลาด จึงเป็นความจำเป็นที่ลูกค้า (นักศึกษา) และผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกสถาบันฯ (ครูแนะแนว ครูโรงเรียน ผู้ปกครอง และนักศึกษารุ่นพี่) จะต้องทราบถึงความโดดเด่น และข้อแตกต่างของมหาวิทยาลัย ที่เหนือสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศ การพัฒนาด้านประชาสัมพันธ์เป็น กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ การทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Retention Management) จะช่วยให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจ การใช้กลวิธีการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียน การประสานกับโรงเรียนเพื่อจัดทำฐานข้อมูลนักเรียนจะช่วยให้มหาวิทยาลัยทราบถึง ลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (นักเรียนมัธยมปลาย) และมหาวิทยาลัยสามารถวางภาพลักษณ์ (Positioning) ให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียนมัธยมปลาย ซึ่ง คอตเลอร์ (Kotler, 1994) ได้กล่าวว่า เป้าหมายการตลาด แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การแยกแยะตลาด (Market Segmentation) เพื่อแสดงลักษณะของลูกค้าที่มีความต้องการของสินค้าที่แตกต่าง ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Market Targeting) และขั้นตอนสุดท้าย การกำหนดภาพลักษณ์สินค้าในใจลูกค้า (Market Positioning) และภาพลักษณ์ของสินค้าจะเป็นปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของลูกค้า ดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยทราบถึงคุณลักษณะของนักเรียนมัธยมปลาย จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเป้าหมายการตลาดของมหาวิทยาลัยได้ และครอบครองตลาดได้ เหนือกว่าสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศ ที่มีความเข้าใจถึงลักษณะของลูกค้าน้อยกว่า

#### **กลยุทธ์ด้านการจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ได้ปรากฏอยู่ในทุกด้านของกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนี้ การพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางการพัฒนาที่จะสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้กับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่มหาวิทยาลัยให้ความสนใจเป็นพิเศษ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะเป็นการร่วมมือที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าลักษณะทวีคูณ (Synergy) ซึ่งเป็นแนวกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในตะวันตก เช่น กลุ่มแปด (Group Of Eight) ที่เป็นการรวมของมหาวิทยาลัยชั้นนำใน 3 ทวีป ที่ร่วมกันศึกษา และวิจัยเกี่ยวกับทางสูตินรีเวช ([www.med.monash.edu.au/ob-gyn/links/alliance.html](http://www.med.monash.edu.au/ob-gyn/links/alliance.html)) ซึ่งการร่วมมือระดับสถาบันการศึกษา สอดคล้อง

กับ นโยบายของรัฐบาลด้านการศึกษาที่ต้องการให้สถาบันการศึกษาในประเทศ ร่วมกับสถานเครือข่าย และพัฒนาระบบพี่เลี้ยงของสถาบันการศึกษาที่มีศักยภาพสูงกว่า ดูแลสถาบันการศึกษาที่ต้องการได้รับการพัฒนา ([http://www.onec.go.th/policy/policy\\_g.htm](http://www.onec.go.th/policy/policy_g.htm)) การพัฒนาพันธมิตรไม่ได้จำกัดอยู่แต่ในระดับสถาบันการศึกษาด้วยกันเท่านั้น การสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถทำได้จากการที่สถาบันอุดมศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาของท้องถิ่น ให้เป็นท้องถิ่นที่อุดมปัญญา เช่นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับ ผู้ประกอบการที่อยู่ในท้องถิ่นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เป็นรูปแบบของการพัฒนาความร่วมมือที่ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ของทั้งทางด้านวิชาการและการปฏิบัติ เพราะมหาวิทยาลัยสามารถถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการให้แก่ ผู้ประกอบการนำความรู้ไปใช้ได้ ในทางปฏิบัติ และนำผลที่ได้กลับไปพัฒนาความรู้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งความรู้ลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นในต่างประเทศ เช่น โครงการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ในประเทศแคนาดา ให้สามารถและมีความเข้าใจการเข้าถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาชุมชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจแนวใหม่ (New economy) โดยโครงการเกิดจากความร่วมมือของฝ่ายชุมชน ภาครัฐบาล และสถาบัน การศึกษา (<http://www.fis.utoronto.ca/research/iprp/cracin>) กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นตลาดที่มีขอบเขตจำกัด การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ควรคัดเลือก หรือสร้างปัจจัยนำเข้า (นักเรียนมัธยมปลาย) ที่มีคุณลักษณะเหมาะสม กับเป้าหมายการผลิตของมหาวิทยาลัย

ดังนั้น กลยุทธ์การส่งเสริมให้นักเรียนมัธยมปลายเห็นถึง ความสำคัญของการวิจัย และการส่งเสริมให้มีการทำวิจัยต่อเนื่องตั้งแต่ระดับมัธยมถึงระดับอุดมศึกษา จึงเป็นการสร้างลักษณะของปัจจัยนำเข้า (นักเรียนมัธยมปลาย) ให้มีความเหมาะสมกับ กลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย ด้านประชาคม และกลยุทธ์การแข่งขันด้านการจำกัดขอบเขต เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาประชาคมอุดมปัญญา เพื่อให้ความรู้เป็นทุนของมหาวิทยาลัยในการแข่งขัน จากการที่ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา(2544) กล่าวว่า อาจารย์เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่องานด้านอุดมศึกษามาก การที่มีอาจารย์ดีในสถาบันคือ การมีทรัพยากรความรู้ ดังนั้น การพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และบุคลากร ตลอดทั้ง การสร้างแผนพัฒนาอาจารย์ และนักวิจัยทั้งในระยะสั้น และระยะยาว จึงมีความจำเป็นต่อ ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย เช่น แผนพัฒนาระยะสั้น ด้วยการรับสมัครอาจารย์ที่มีชื่อเสียงจากทั่วโลก พร้อมทั้งเสนอสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้อง กับคำกล่าวของ วัลลภา เทพหัสดินฯ (2544) ที่ว่า ในบางประเทศมีการแย่งประมูลอาจารย์ที่สอนดีจากสถาบันอื่น เพื่อให้สถาบันของตนมีความแข็งแกร่งทางวิชาการ ในขณะที่แผนพัฒนาอาจารย์ในระยะยาว มีความสำคัญกับอนาคตของมหาวิทยาลัย ซึ่งตรงกับข้อสรุปจากการค้นพบของพาร์ทิงตัน (cited by Fry , Ketteridge, Marshall,1999) ที่กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์ทำให้เกิดประโยชน์กับ ทั้งตัวอาจารย์ และสถาบันอุดมศึกษา อีกทั้งยังกล่าวเพิ่มอีกว่า การรับอาจารย์ใหม่เข้ามาในสถาบัน อาจารย์เหล่านั้นจะถูกคาดหวังว่า มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดอายุการ

ทำงาน ความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นทุนอีกประการของมหาวิทยาลัย เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน การส่งเสริมการวิจัยเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมดิจิทัล เป็นการใช้โอกาสของการที่นโยบาย รัฐบาลด้านการศึกษากำหนดให้ “เร่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ในระบบและนอกระบบ เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง” อีกทั้งในนโยบายของรัฐบาลยังมี ความตั้งใจที่จะ สนับสนุนให้เกิดศูนย์การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี และสนับสนุนผู้มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ([http://www.onec.go.th/policy/policy\\_g.htm](http://www.onec.go.th/policy/policy_g.htm)) และภาครัฐยังต้องการให้เกิดการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีทางการศึกษา และเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษา ให้คนไทยทั้งในเมือง และชนบท([http://www.thaigov.go.th/general/policy/pt\\_11.htm](http://www.thaigov.go.th/general/policy/pt_11.htm)) การส่งเสริมการศึกษาที่ เน้นการวิจัย เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีศักยภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นในในอนาคตที่ สอดคล้องกับ อมรวิรัช นาคทรพร (2543) สถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นที่พึ่งของแผ่นดิน ด้วยการผลิต ผู้รู้ ผู้สร้างความรู้ องค์กรความรู้ และสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ซึ่งมีโครงสร้างเป็นการวิจัยมากขึ้น มีกิจกรรมการวิจัย และกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้กับนักวิชาการนานาชาติ นอกเหนือจากนั้น คือ สถาบันอุดมศึกษายังอุดหนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพื่อการลงทุนด้านวิจัย ซึ่งแนวคิดนี้ได้สอดคล้องกับ งานวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า กลยุทธ์ที่ส่งเสริมศักยภาพการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศทางวิชาการคือ การส่งเสริมให้จัดการศึกษาที่เน้นการวิจัย และการส่งเสริม ให้มีแสดงผลงานวิจัย ของ มหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ อีกทั้งควรส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยไปสู่ระดับ นานาชาติ นอกเหนือจาก การสร้างความเป็นเลิศด้วยการวิจัยแล้ว การส่งเสริมการฝึกอบรมให้แก่แรงงาน ที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ยังเป็นกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัย ได้ใช้ความชำนาญเฉพาะ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้ง ทางด้านวิชาการ และเศรษฐกิจของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังเป็นการช่วยในการพัฒนาชาติอีกทางหนึ่ง อมรวิรัช นาคทรพร (2543) ได้กล่าวว่า อุตสาหกรรมของประเทศ มีความต้องการอาชีพ ที่ต้องการใช้ ความรู้สูง (Knowledge-intensive) และอุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้ จะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จต่อการผลิตสินค้า เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการบริโภค และทดแทนการนำเข้า

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะต้องดำรงอยู่ภายใต้บรรยากาศการแข่งขันที่สูง ในขณะที่องค์กร ไม่ได้รับอนุญาตให้หากำไร ฟิลิป คอตเลอร์ ที่ได้ให้สัมภาษณ์กับ ปีเตอร์ ดร็กเกอร์ ในเรื่องการบริหารองค์กร ไม่แสวงหากำไร (อ้างใน มยุรี อนุমানราชชน, 2544) การตลาดสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไรคือ การ กำหนด ตลาด และชุมชนของตน พิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนว่า ใครคือ ผู้ที่องค์กรต้องทำตลาด และสิ่งที่เป็นจุดเด่นของสินค้าขององค์กร คอตเลอร์เชื่อว่า คนส่วนใหญ่ ไม่ชอบคบหากับคนที่ไม่เหมือนตนเอง ดังนั้น องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรบางองค์กร ควรเน้นเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งดร็กเกอร์ได้เสริม โดยยกตัวอย่าง วิทยาลัยของโปรเตสแตนต์ ที่เน้นเฉพาะความชำนาญในวงจำกัด และสามารถทำได้ดี ดังนั้น จึงกล่าว

โดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ด้านการจำกัดขอบเขต เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ ที่มีลักษณะที่เหมาะสมกับลูกค้า (นักศึกษา) และทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่ากลยุทธ์ที่มีความสำคัญสูงสุดในกลยุทธ์ของการแข่งขัน คือ **กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตร** ซึ่งการวิจัยพบว่า กลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตรปรากฏอยู่ใน ทุกกลยุทธ์ของกลยุทธ์การแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต กลยุทธ์ ที่ต้องให้ความสำคัญระดับรองลงมา เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับคือ กลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านวิชาการ และกลยุทธ์ด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่ง กลยุทธ์ทั้งสามนี้ ปรากฏอยู่ในกลยุทธ์การแข่งขันอย่างน้อย 2 กลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุป ได้ว่า การพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรให้ความสำคัญกับ การพัฒนาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นอันดับแรก และการพัฒนาด้านนักศึกษา ด้านวิชาการ ด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร เป็นลำดับรองลงมา จากนั้น จึงใช้กลยุทธ์ด้านอื่น ๆ เพื่อที่จะนำให้องค์กร/หน่วยงานไปในทิศทางด้านต่าง ๆ ของกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม กับองค์กร/หน่วยงานนั้น ๆ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ข้อเสนอแนะ

จากการอภิปรายผลการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยไปกำกับของรัฐที่ค้นพบในงานวิจัยนี้ ได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ภาพรวม กลุ่มกลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกลวิธี กลยุทธ์ดังกล่าวสามารถแบ่งส่วนการนำไปใช้ได้ในระดับตามความประสงค์ของผู้นำไปใช้ หรือนำกลุ่มกลยุทธ์ทั้งหมดไปใช้ร่วมกัน อีกทั้งยังสามารถนำส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ไปใช้ในวัตถุประสงค์อื่น เช่น การสร้างกลยุทธ์ใหม่ โดยมีตัวอย่างดังนี้ คือ การนำกลุ่มกลยุทธ์ด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ จากแต่ละกลยุทธ์ภาพรวม มารวมกัน เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ด้านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น หรืออาจนำกลวิธีไปใช้เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานของหน่วยงาน
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่จะเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในของมหาวิทยาลัยที่ต่างไปจากงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อทำการคัดเลือกกลยุทธ์และกลวิธีที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย
3. เนื่องจากกลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 3 กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ซึ่งต่างจากกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ดังนั้นแต่ละหน่วยงานจึงสามารถนำกลยุทธ์การแข่งขันในด้านที่ต่างกัน ไปใช้ตามความเหมาะสมของบริษัท ซึ่งไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์เดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
4. จากข้อค้นพบในงานวิจัยนี้พบว่า สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ จิตสำนึกของประชาคมเรื่อง การควบคุมค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย คุณภาพนักศึกษาแรกเข้า และหลักสูตรตามความต้องการของตลาด
5. งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า พันธมิตรที่มีลักษณะสอดคล้องกับจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ จะช่วยในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์การแข่งขัน เช่น พันธมิตรของมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะสอดคล้องกับจุดแข็งด้านวิชาการ ด้านนักศึกษา และด้านการตลาด แสดงว่ากลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมควรเป็นกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง ในทางตรงกันข้าม หากมหาวิทยาลัยมีจุดแข็งด้านนักศึกษา ด้านการบริหาร และด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรเลือกพันธมิตรที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงอยู่ในแผนภาพที่ 7



### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในหมวดอื่น เช่น กลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชน กลุ่มมหาวิทยาลัยชุมชน เพื่อหาทางการกำหนดกลยุทธ์ในบริษัทที่เหมาะสม เฉพาะกลุ่ม

2. ควรมีการศึกษา กลยุทธ์การแข่งขัน โดยเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย หรือเฉพาะหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากกลยุทธ์การแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้กับระดับหน่วยงาน (Business Unit) เพื่อหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความลึกซึ้งมากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กองบรรณาธิการ. มหาวิทยาลัยเตรียมพร้อมออกนอกระบบ. สถานปฎิรูป. (เมษายน 2543) : หน้า 84.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8

(พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพมหานคร, 2540.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนา

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยี

เพื่อการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

ทบวงมหาวิทยาลัย. การตรวจคุณภาพจากภายนอก. กรุงเทพฯ ๑: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542.

ทบวงมหาวิทยาลัย. การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ ๑ : สำนักงานมาตรฐาน

อุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย , 2540.

ทบวงมหาวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ ๑ : สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา

ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544.

ทบวงมหาวิทยาลัย. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2537.

กรุงเทพฯ ๑: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537.

ทบวงมหาวิทยาลัย. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2540.

กรุงเทพฯ ๑: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2540.

ทบวงมหาวิทยาลัย. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2535.

กรุงเทพฯ ๑: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2535.

ทบวงมหาวิทยาลัย. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2541.

กรุงเทพฯ ๑: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541.

ทบวงมหาวิทยาลัย. แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวของประเทศไทย (พ.ศ. 2533-2547).

กรุงเทพฯ ๑: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการประชุมระดับโลกเรื่องการอุดมศึกษา อุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 :

วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ. กองวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2541.

ทวีชัย บุญเติม. การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ

พุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณัฐบัณฑิต สาขาอุดมศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2539.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ ฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ ฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- นโยบายรัฐบาล [Online].2548. Available from: [http://www.onec.go.th/policy/policy\\_g.htm](http://www.onec.go.th/policy/policy_g.htm)  
[ 2005, February 20]
- นโยบายรัฐบาล [Online]. 2548. Available from: [http://www.thaigov.go.th/general/policy/pt\\_11.htm](http://www.thaigov.go.th/general/policy/pt_11.htm)  
[ 2005,February 20]
- นภากรณ์ หะวานนท์. การศึกษาความคิดและทัศนคติของคนจากการจัดกลุ่มสนทนา.  
ข่าวสารวิจัย 15 (เมษายน-พฤษภาคม), 2535.
- นภากรณ์ หะวานนท์. การจัดกลุ่มสนทนา : ข้อคิด แนวทางและประสบการณ์ของรองศาสตราจารย์  
ดร. นภากรณ์ หะวานนท์. ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2541.
- นวลทิพย์ อรุณศรี. การศึกษากลยุทธ์การรับเข้าศึกษาวิชาชีพพยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา  
สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- บุญเรือง เนียมหอม. การพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ตในระดับอุดมศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- บวรศักดิ์ สุวรรณโณ. ความเป็นอิสระของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจุฬาลัมพันธ์. ฉบับพิเศษ, 2534
- ปฐม มณีโรจน์. วิวัฒนาการและความเป็นอิสระของการจัดการอุดมศึกษาไทยในสถาบันบัณฑิต  
พัฒนาบริหารศาสตร์ ใน รายงานการประชุมวิชาการเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารงาน  
มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ ฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- ประยูร ศรีประสาธน์. รายงานภาพอนาคตการศึกษาและแนวทางการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์  
และบุคลากรทางการศึกษา ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549  
และระยะที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.
- พรชูลี อาชาวำรุง. การคิดวิจารณ์ญาณทางการอุดมศึกษา : เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ  
ศูนย์พัฒนาวิชาชีพอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. เอกสารประกอบการอบรมการวางแผนกลยุทธ์,  
2542.



- วิจิตร ศรีสอ้าน, สถานภาพปัจจุบันของความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทยในทบวงมหาวิทยาลัย  
 รายงานการสัมมนาระดับชาติเรื่องความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทย, 2534 (อัคราเนนา)  
 วิชัย วงษ์ใหญ่. การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา. ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ. ยุทธวิธีการแข่งขัน. กรุงเทพฯ ฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2537.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บรรณกิจเทรคดิ่ง, 2538.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. การกำกับงานและการประเมินผลโครงการ. เอกสารประกอบ การอบรมเชิง  
 ปฏิบัติการ เรื่อง การติดตามและประเมินผลงาน / โครงการ. สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ  
 กรุงเทพมหานคร, 2542.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. การประเมินผลโครงการประชุม : หลักการและการประยุกต์ใช้.  
 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. รวมบทความทางการประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย, 2540.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. รายงานการสังเคราะห์ เรื่องวิสัยทัศน์ การศึกษาไทยในอนาคต.  
 โครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ : คู่ความก้าวหน้าและ มั่นคงของชาติ ในทศวรรษหน้า  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- สุกัญญา โขวิไลกุล. การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สุชาติ ดันชนะเดชา. วิสัยทัศน์อุดมศึกษา: แผนยุทธศาสตร์และการจัดการ. เอกสารประกอบการอบรม  
 การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ, 2542
- สุนน อมรวิวัฒน์. โลกใหม่ของการศึกษา : การปฏิรูปการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์.  
วารสารครุศาสตร์. ปีที่ ฉบับที่ (เมษายน - มิถุนายน 2539) 46 - 53.
- เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์. การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน แบบเน้นวิจัยทางการศึกษาพยาบาล.  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
 2539
- อมรวิรัช นาคทรพร. วิถีคุณภาพ รายงานการวิจัยเชิงกรณีศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบการประกัน  
คุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. ศูนย์วิจัยนโยบาย  
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

## ภาษาอังกฤษ

Australian National Training Authority, A Bridge to the Future. Australia's National Strategy for Vocational Education and Training 1998-2003. 1998. Available from:

<http://search.eric.org/ericdc/ED420764.htm> [2005, February 12]

Baldrige, J. V. Power and Conflict in the University. New York: John Wiley and Sons, 1971.

Bettin, K.V. Counseling center survival: What directors need to know from Vice-Presidents of Student Affairs [Online]. 2005. Available from:

<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3150264>, [2005, February 12]

Canadian Research Alliance for Community Innovation and Networking. [Online] 2005.

Available from: <http://www.fis.utoronto.ca/research/iprp/cracin/> [2005, February 20]

Group of 8 strategic alliance. [Online].2005. Available from:

<http://www.med.monash.edu.au/ob-gyn/links/alliance.html> [2005, February 20]

Cultural Community Research Collaboration [Online]. 2005. Available from: <http://cura.uvia.ca>

[2005, February 20]

Certo, Samuel C. and Peter J. Paul. Strategic Management: Concept and Applications.

New York: McGraw-Hill, 1991.

Chickering, A.W. and Gamson, Z.F. (editor). Applying the Seven Principles for Good

Practice in Undergraduate Education. New Direction for Teaching and Learning. No. 47,

San Francisco : Jossey - Bass, 1991.

Courtland L. Boree, et al. Management. New York: McGraw-Hill, 1993.

Cyrs, Thomas E., ed. Teaching and Learning at a distance : what it take to effectively design,

deliver, and evaluation programs : San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997.

David, F. R. Strategic Management. New York: Prentice-Hall, 1995.

Davies, B. E. L. Strategic Marketing for School. London : Pitman Publishing, 1997.

Dove, C.S., The shared service center: A model for university efficiency? [Online]. 2005.

Available from: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3124682>,

[2005, February 12]



- George A. Steiner. Strategic Planning What Every Manager Must Know. New York: The Free Press, 1989.
- Goodstein, Leonard D., Noaln, Timothy M., and Pfeiffer J. William. Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Really Works. California: Pfeiffer Company, 1993.
- Greenley G. E. Strategic Management. Singapore: Practice-Hall, 1989.
- Keller, G. Academic Strategy. Balimore: The Johns Hopkins University, 1983.
- Kotler, P. F. Marketing Insight from A to Z: 80 Concepts Every Manager Need to Know. , New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Kotler, P. F. Marketing Management. 8<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- Kotler, P. F. Marketing Management. The Millennium Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Kotler, P. F. Revolutionize Marketing Through ICT. [Online]. Lecturing on February 13, 2003. Bangkok, 2003.
- Kotler, P. F. and Karen F.A. Strategic Marketing for Educational Institutions. New Jersey: Paretice-Hall, 1995.
- Kotler, P. F. and Murphy P. E. Strategic Planning for Higher Education. Journal of Higher Education. 52, (1981) : 470-489.
- Maassen P.A.M. and Von V. F. A. Strategic Planning in the Encyclopedia of Higher Education Volumn 2: Analytical Perspectives. pp.1483-1494. Oxford: Pergamon Press, 1992.
- Morgan, L.D. Successful Focus group. United State of America : Sage, 1993.
- Morris, James L. "Establishing and Environmental Scanning/Forecasting System to Augment College and University planning" planning for Higher Education, 1987.
- Neave, G. and Van V. F. Government and Higher Education Relationships Across three Continents: The Winds of Change. Pergamon: IUA Press, 1994.
- Osborn, A. F. Applied Imagination. New York: Charks Scribner's Sons, 1963.
- Park, J. E. A Case Study Analysis of Strategic Planning in a Continuing Higher Education Organization. Dissertation Abstracts International. 58-05, 1997.
- Pearce, J. A. and Robinson, R. B. An Industry Approach to Cases in Strategic Management. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Time Mirror Higher Education Group, 1996.

- Porter, M. E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance,  
New York: Free Press, 1985.
- Porter, M.E. Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction, New York: Free Press,  
Macmillan Business, 1998
- Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.  
New York: Free Press, 1980.
- Porter, M. E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With  
A New Introduction. New York: Free Press, 1998.
- Porter, M. E. On Competition. Boston: Harvard Business, 1988.
- Richman B. M. and Farmer R.N. Leadership Goals and Power in Higher Education.  
San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1977.
- Sallis, Edward. Total Quality management education. London : Philadelphia, Kogan Page,  
Education management Series, 1993.
- Sanyal, Bikas C.. Management of Income Generation Activities. Regional Workshop on  
Management of University Resources with Emphasis on Income Generation.  
Semeo Rihed, 1999.
- Sanyal, Bikas C. Strategies Management in Higher Education. Regional Workshop by Center  
for Professional Development in Higher Education, Faculty of Education, Chulalongkorn  
University and Semeo Rihed, 1999.
- Silver, David. Strategic Partnering Singapore: McGraw-Hill, 1993.
- Sperling J. The American for-profit university: a model for the information economy  
[Online].2005. Available from:  
<http://www.ingentaconnect.com/content/bpl/ecaf/1998/00000018/00000003/art00103>
- Steiner, George A.. Strategic planning what Every Manager Must Know. New York:  
The Free Press, 1989.
- Stufflebeam, D. and other. Education Evaluation and Decision Making. Illinois : F.E.  
Peacock Publishers, 1971.

Su, Sh-Hsyu, Property ownership: Non-governmental higher education in China [Online]. 2004.

Available from: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3120686>,

[2005, February 12]

Swiss, Jame E.. Public Management System. Englewood Clifts; NJ : prentice Hall, 1991.

Tonsil, P.V., A Study of the affects of tuition discounting on price and enrollment in the Ivy

League schools [Online].2005.Available from:

<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3150456>, [2005, February 12]

Urchick, S.A, Perceived service satisfaction ndits impact on adult students' persistence in higher

education: A qualitative study of female adult students from a small ublic university

[Online].2005.Available from: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3120716>,

[2005, February 12]

Verber, Nancy Warner. "A study of a doctoral program in Higher Education

as a field of study using a strategic planning Model. "University of

Georgia, Dissertation Abstracts International. (Volume 56 – 08), 1995.

Wan, Zi, Competitive strategy, competitive forces and business level proformance in the United

States upholstered, wod household furniture industry[Online].2005.Available from:

<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3120826>, [2005, February 12]

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

- |  |   |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ นสพ.ดร. ประจักษ์ พุ่มวิเศษ | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ                                     |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ        | คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันชนะเดชา  | คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท    | รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา<br>โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>ฝ่ายมัธยม |
| 5. ดร. นิยุทธิ์ กรุงวงศ์                     | กรรมการผู้จัดการบริษัท บิสิเนสไวท์ จำกัด  |

### ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

- |   |  |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ | คณบดีคณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย   |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์     | สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัย   |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ | ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์<br>คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  |
| 4. ดร. จูเลียโอ มิทูลเอล มาร์ติน พูริตัส    | อธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับอาซันซัน<br>ประเทศปารากวัย (Universidad Auto'noma<br>De Asuncio'n ,Paragnay ) |

### ผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดกลยุทธ์

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ | คณบดีคณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                      |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ       | คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                              |
| 3. อาจารย์ เบญจา มังคละพุกษ์                | อธิการบดี มหาวิทยาลัยเกริก                                      |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณะ สาคริก           | รองอธิการบดี<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี                     |
| 5. ดร. กীরรัตน์ สงวนไทร                     | รองอธิการบดี<br>มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์                           |
| 6. ดร. รุ่งโรจน์ รัตนโอภาส                  | คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์                            |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล เจียมสวัสดิ์      | กรรมการประสานงานบริหาร<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันชนะเดชา | คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                              |

### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกลยุทธ์

- |  |   |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ  | คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                              |
| 2. อาจารย์ เบญจา มังคละพุกษ์           | อธิการบดี มหาวิทยาลัยเกริก                                      |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณะ สาคริก      | รองอธิการบดี<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี                     |
| 4. ดร. กীরรัตน์ สงวนไทร                | รองอธิการบดี<br>มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์                           |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล เจียมสวัสดิ์ | กรรมการประสานงานบริหาร<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |





ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบตามความคิดเห็นสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย  
เรื่อง  
“การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

คำชี้แจง

แบบตามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย และพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยแบ่งแบบตามฉบับนี้ออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แนวคิดการสร้าง  
ความแตกต่าง และแนวคิดจำกัดขอบเขต
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ของสถาบันอุดมศึกษาที่  
เป็นโอกาสหรืออุปสรรค ต่อการดำเนินกิจการของสถาบันอุดมศึกษา
- ตอนที่ 4 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน  
อุดมศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  และกรอกข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. สถาบันอุดมศึกษาที่ท่านสังกัด

- |                          |                          |                          |                                 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง | <input type="checkbox"/> | 2. มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี |
| <input type="checkbox"/> | 3. มหาวิทยาลัยสุรนารี    | <input type="checkbox"/> | 4. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์        |

2. เพศ

- |                          |        |                          |         |
|--------------------------|--------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | 1. ชาย | <input type="checkbox"/> | 2. หญิง |
|--------------------------|--------|--------------------------|---------|

3. อายุ

- |                          |                       |                          |                 |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. 30 ปี หรือ ต่ำกว่า | <input type="checkbox"/> | 2. 31 – 35 ปี   |
| <input type="checkbox"/> | 3. 36 – 40 ปี         | <input type="checkbox"/> | 4. 41 – 45 ปี   |
| <input type="checkbox"/> | 5. 46 – 50 ปี         | <input type="checkbox"/> | 6. 51 ปี ขึ้นไป |

4. วุฒิการศึกษา

- |                          |                          |                          |                           |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า | <input type="checkbox"/> | 2. ปริญญาโท หรือเทียบเท่า |
| <input type="checkbox"/> | 3. ปริญญาเอก หรือสูงกว่า | <input type="checkbox"/> | 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....   |

5. ตำแหน่งทางวิชาการ

- |                          |                   |                          |                       |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. อาจารย์        | <input type="checkbox"/> | 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ |
| <input type="checkbox"/> | 3. รองศาสตราจารย์ | <input type="checkbox"/> | 4. ศาสตราจารย์        |

6. ตำแหน่งบริหารปัจจุบัน

- |                          |   |                          |                            |
|--------------------------|---|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. อธิการบดี  | <input type="checkbox"/> | 2. รองอธิการบดี            |
| <input type="checkbox"/> | 3. ผู้ช่วยอธิการบดี   |                          |                            |
| <input type="checkbox"/> | 4. คณบดี / ผู้อำนวยการสถาบัน / ศูนย์ / สำนัก / ส่วน / หรือเทียบเท่า |                          |                            |
| <input type="checkbox"/> | 5. รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ / ศูนย์ / สำนัก / ส่วน / หรือเทียบเท่า |                          |                            |
| <input type="checkbox"/> | 6. ผู้ช่วยคณบดี   | <input type="checkbox"/> | 7. หัวหน้าภาคหรือเทียบเท่า |
| <input type="checkbox"/> | 8. อื่น ๆ โปรดระบุ.....   |                          |                            |

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แนวคิดการสร้าง

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดคำจำกัดความของคำสำคัญไว้ดังนี้

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน หมายถึง การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสามารถในการควบคุมต้นทุน ในการ

การสร้างความแตกต่าง หมายถึง การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสามารถในการสร้างความแตกต่างในก

การจำกัดขอบเขต หมายถึง การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จำกัดขอบเขตของการดำเนินการ ให้อยู่ในขอบเขต

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน  
ซึ่งมีค่าตัวเลขเป็นเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- |           |  |
|-----------|--|
| 5 หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>มากที่สุด</u>  |
| 4 หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>มาก</u>        |
| 3 หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>ปานกลาง</u>    |
| 2 หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>น้อย</u>       |
| 1 หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น <u>น้อยที่สุด</u> |

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย









ข้อความ	สภาพปัจจุบันของสถาบัน อุดมศึกษาของท่าน					สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขัน				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	การสร้างความแตกต่าง									
16 รายได้เฉลี่ยของครอบครัวนักศึกษาอยู่ในระดับดี										
17 นักศึกษามีการสนองตอบที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร										
18 สถาบันฯมีเงื่อนไขในการรับนักศึกษาที่เข้มงวด										
19 อัตราการได้งานของบัณฑิตอยู่ในระดับสูง										
20 บัณฑิตส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมา										
21 การจัดการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอให้แก่บัณฑิต หลังจากจบการศึกษาแล้ว										
22 ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์อื่น ๆ ให้แก่บัณฑิต										
23 ผลงานวิจัยของบัณฑิตสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์										
24 เครือข่ายศิษย์เก่าของสถาบันฯ มีความเข้มแข็ง										
25 นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันฯ มุ่งสอดคล้อง กับคณะวิชาที่สถาบันฯ มีความชำนาญ										
26 อื่นๆ (โปรดระบุ).....										

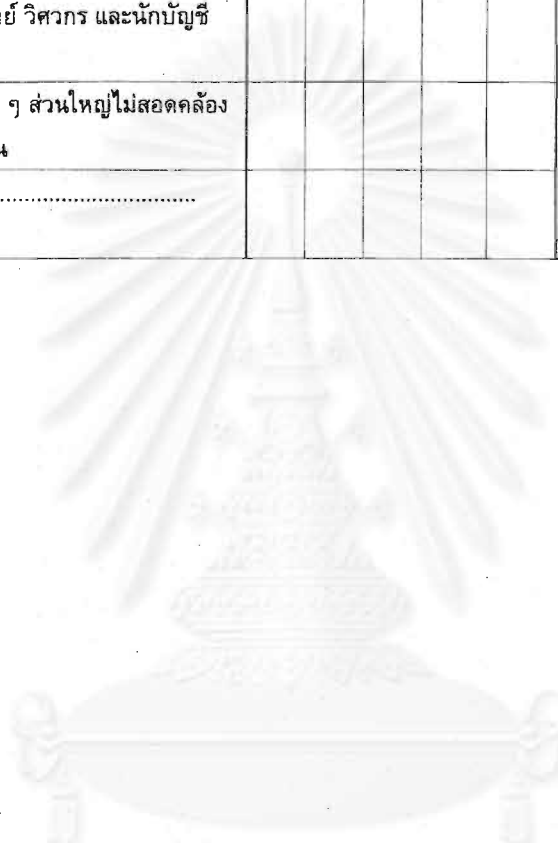
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย







ข้อความ	มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา									
	ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ปัจจัยภายนอก										
16 การทำตลาดลักษณะเรียบง่าย จบเร็ว/มหาวิทยาลัยจวนตัว										
17 ความอ่อนแอในความรู้ภาษาที่ 2 ของประชาชนส่วนมากในประเทศ										
18 ความสำคัญของการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น										
19 หลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน										
20 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....										



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 4

การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันใน

สถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง: โปรดจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละด้าน โดยใส่หมายเลขตามลำดับความสำคัญจาก 1 ถึง 9 (1 หมายถึง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาในด้านนั้น ๆ เป็นอันดับหนึ่ง)

ข้อความ	ลำดับความสำคัญ
<b>ด้านภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา</b>	
1 สถาบันฯ ที่มีความพร้อมเรื่องคุณภาพชีวิตของนักศึกษา	
2 สถาบันฯ ที่มีความโดดเด่นเรื่องความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี	
3 สถาบันฯ ที่เน้นภาคปฏิบัติ	
4 สถาบันฯ ที่เน้นการสอนสาขาวิชาเฉพาะที่หาสถาบันฯ อื่น ๆ สอนได้ยาก	
5 สถาบันฯ ที่เสนอหลักสูตรที่มีความแตกต่างจากสถาบันอื่น ๆ	
6 สถาบันฯ ที่เน้นการวิจัย	
7 สถาบันฯ ที่เก็บค่าเล่าเรียนต่ำ/มีทุนการศึกษามาก	
8 สถาบันฯ ที่มีความหลากหลายของสาขาวิชา	
9 สถาบันฯ ที่มีอาจารย์ที่มีชื่อเสียง	

ข้อความ	ลำดับ ความสำคัญ
<b>ด้านการตัดสินใจเลือกสถาบันฯ ของผู้สมัคร</b> (กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1-10) 1. งานวิจัย	
2. ทุนการศึกษา	
3. หลักสูตร	
4. ภูมิทัศน์ของสถาบันฯ	
5. อยู่ใกล้แหล่งงาน	
6. ค่าเล่าเรียนต่ำ	
7. ชื่อเสียงของสถาบันฯ	
8. ชื่อเสียงของอาจารย์	
9. อยู่ในภูมิลำเนาของผู้สมัคร	
10. ฐานะทางสังคมของผู้เรียน	

รายการ	ลำดับ ความสำคัญ
<p>ด้านการตัดสินใจคัดเลือกบัณฑิตเข้าร่วมงานของผู้ว่าจ้าง (กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1-8)</p> <p>1. ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ</p>	
<p>2. ความเป็นผู้มีคุณธรรม</p>	
<p>3. ความขยัน อดทน</p>	
<p>4. ความรู้ในเชิงปฏิบัติ</p>	
<p>5. ความสามารถในการวิจัย</p>	
<p>6. ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน</p>	
<p>7. ค่าแรง</p>	
<p>8. ความรู้หลากหลาย</p>	

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

ตารางสรุปการสัมภาษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ใจความสำคัญของคำถาม	1	2	3	4
ทิศทางการผลิตบัณฑิต	ปริญญาตรี เน้นความหลากหลาย	เน้นหลักสูตรที่สร้างรายได้	ความเป็น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน	- ตามความต้องการของตลาด
ผลกระทบจากแนวโน้มการผลิตบัณฑิต	ปริญญาโท เน้นความเป็นนานาชาติ ไม่มีผลกระทบกับมหาวิทยาลัย แต่เป็นเชิงลบต่อสังคม	งานวิจัยและหลักสูตรที่ภาคธุรกิจต้องการ ปรับปรุงหลักสูตรบ่อย	Center of Excellence อุปสรรคในแง่ของการผลิตบัณฑิต	- ขยายในหลักสูตรสร้างรายได้ - ปรับปรุงหลักสูตร - เลิกสาขาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ
จุดเด่นของมหาวิทยาลัย	- เป็นที่ยอมรับ - มีความหลากหลาย	หลักสูตรมีความยืดหยุ่น	คุณภาพหลักสูตร	- ชื่อเสียง - คุณภาพอาจารย์ - การบริการ
จุดแข็งของสถาบันที่สังกัด - ระดับท้องถิ่น	- การสอนและการวิจัย - เทคโนโลยีสารสนเทศ - คุณภาพบัณฑิต	- ความเป็นธุรกิจ - ความยืดหยุ่น - สมองต่อความต้องการสังคม	- ไม่มีความคิดเห็น	- ชื่อเสียง - อาจารย์ - วิชาการ
- ระดับประเทศ	- การสอนและการวิจัย - เทคโนโลยีสารสนเทศ - คุณภาพบัณฑิต	- ความคิดริเริ่ม	- คุณภาพและความหลากหลายของอาจารย์	- ชื่อเสียง - อาจารย์ - วิชาการ
- ระดับภูมิภาค	- การสอนและการวิจัย - คุณภาพบัณฑิต	- ทำเลที่ตั้ง	- ชื่อเสียง	- ความสะดวกสบายทางวัฒนธรรม - คุณภาพอาจารย์
- ระดับโลก	- การสอนและการวิจัย	- ไม่มีจุดแข็ง	- ค่าใช้จ่ายในการเรียน	- ไม่มีจุดแข็ง
โอกาสของอุดมศึกษาไทย	- การร่วมมือระดับภูมิภาค - ค่านิยมของการเรียนระดับปริญญา	- ไม่ทราบเพราะไม่ได้อยู่เมืองไทย	- ค่าใช้จ่ายในการเรียนที่สูงมากในต่างประเทศ	- การร่วมมือกับนานาชาติ - ความสงบของบ้านเมือง
โอกาสของมหาวิทยาลัยท่าน	- แหล่งความรู้ที่มีต่อคุณภาพ	- ภาษา	- การศึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมที่เป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในภูมิภาค	- มหาวิทยาลัยคัดเลือกนักศึกษาโดยตรง - ความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับนานาชาติ

ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ใจความสำคัญของคำถาม	1	2	3	4
ความกังวลของอุดมศึกษาไทย	การซื้อปริญญา	- มหาวิทยาลัยของประเทศไทยตะวันตก - วัฒนธรรมตะวันตก	- การซื้อปริญญา	- การจำกัดงบประมาณ - ความไม่แน่นอนเรื่องนโยบายการศึกษา
ความกังวลเฉพาะมหาวิทยาลัยของท่าน	ขายปริญญา	- มหาวิทยาลัยจากประเทศไทยตะวันตก - การลอกเรียนแบบหลักสูตร	- การที่ไม่มีการประเมินจัดลำดับมหาวิทยาลัยในประเทศ - การประเมินจากต่างประเทศที่ไม่ยุติธรรม	- ไม่มีความคิดเห็น
ข้อจำกัดมหาวิทยาลัยของท่าน	ขาดงบประมาณ	- ขาดงบประมาณ - ขาดแคลนบุคลากร	- ขาดงบประมาณ - ไม่มีวิทยาเขต	- คุณภาพอาจารย์ใหม่ - ความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน
ทิศทางการพัฒนา	- ไม่มีความคิดเห็น	- สร้างสรรค์หลักสูตรใหม่	- ขยายการสอนไปในชนบท - พัฒนาหลักสูตรระดับสูงกว่าปริญญาตรีสำหรับนักศึกษาต่างชาติ	- มหาวิทยาลัยวิจัย
สาเหตุของการกำหนดทิศทาง	- ไม่มีความคิดเห็น	- เพื่อแก้ปัญหาจุดอ่อนอื่น ของมหาวิทยาลัย	- สังคมไทยต้องการพัฒนา - ในบางหลักสูตรเป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในภูมิภาค	- ไม่มีความคิดเห็น
นโยบายหลักของการผลิตบัณฑิต	- ไม่มีความคิดเห็น	- สร้างความเป็นมืออาชีพให้บัณฑิต	- ผลิตบัณฑิตตอบสนองความต้องการของสังคม	- ความต้องการของสังคม
ความได้เปรียบของมหาวิทยาลัยของท่าน	- ไม่มีความคิดเห็น	- การสร้างความแตกต่าง	- ชื่อเสียง - คุณภาพอาจารย์	- ชื่อเสียง - อาจารย์ - นักศึกษา - ทำเลที่ตั้ง
การพัฒนาความได้เปรียบ	- ไม่มีความคิดเห็น	- หางบประมาณเพิ่ม	เพิ่มความได้เปรียบด้วยการให้ความรู้หน่วยงานราชการ	- พัฒนานวัตกรรมใหม่ทางการเรียน - พัฒนาหลักสูตรใหม่



ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ใจความสำคัญของคำถาม	1	2	3	4
การควบคุมค่าใช้จ่าย	- ไม่มีความคิดเห็น	- ปิดหลักสูตรที่ไม่ทำกำไร	- สร้างจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากร	- จำนวนบุคคลกร - ควบคุมค่าสาธารณูปโภค
กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม	- ไม่มีความคิดเห็น	- ความแตกต่าง	เน้นความแตกต่างเฉพาะด้าน (Excellence Center)	- เน้นความแตกต่างเฉพาะด้าน
คุณสมบัติพิเศษของบัณฑิต	- ภาษาที่สอง - เทคโนโลยีสารสนเทศ	- หาความต้องการของสังคม และผลิตความต้องการ	- ความรู้คู่คุณธรรม	- ภาษาที่สอง - ความรู้คอมพิวเตอร์ - ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ - ความคิดสร้างสรรค์
เกณฑ์ในการเลือกที่เรียนของผู้สมัคร	- ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย - สาขาวิชา - สถานที่ตั้ง	- อัตราการดำเนินงานของบัณฑิต	- ชื่อเสียง	- ชื่อเสียง - โอกาสที่ได้รับการคัดเลือก
นโยบายในการสร้างหลักสูตรที่มีความแตกต่าง	- เน้นงานวิจัย - ลดการศึกษาทั่วไป	- ไม่มีความคิดเห็น	- ตามความต้องการตลาด	- แนวโน้มที่มีมากขึ้น
ผลกระทบของรูปแบบการเรียนใหม่	- เกิดความสะดวกรวดในการเรียน แต่มีปัญหาเรื่องจริยธรรม, การเรียน	- เป็นการได้เปรียบของมหาวิทยาลัยในประเทศตะวันตก	- การศึกษาทางไกล	- ไม่มีความคิดเห็น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายประดิษฐ์ อารยะการกุล เกิดวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2506 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษา  
ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย สำเร็จการศึกษาวิศวกรรมศาสตร  
บัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำเร็จการศึกษา Master of Engineering  
Management, The George Washington University, USA. และ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง กรรมการ บริษัท ไทคุณ เมคคอด จำกัด



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย