

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
STRATEGIC MANAGEMENT OF MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA
UNIVERSITY

เดช ชูจันอัด* สุพิศาล ภักดีนฤนาถ** สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล***
Det Chuchanat, Suphisan Phakdinaruenat, Sanit Sirivisitkul

บทคัดย่อ

บทความวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีประเด็นที่สัมภาษณ์ในการวิจัย คือ ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากผู้บริหาร คณาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างนี้ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย บุคคลที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย นักวิชาการ ผู้บริหาร คณาจารย์ที่มีความรู้ และผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ผลการศึกษา สภาพ ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการวิจัย พบว่า

ด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่ามี 3 ประเด็นหลักได้แก่ 1) ประเด็นเกี่ยวกับนโยบายและแผน กลยุทธ์คือเข้มเข้่นำการดำเนินงาน ซึ่งแผนกลยุทธ์ไม่ได้มาจากการสำรวจและติดตามเชิงประจักษ์บุคลากรของมหาวิทยาลัย ข้อมูลไม่ได้เกิดขึ้นจากการสำรวจ ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรเชิงประจักษ์อย่างชัดเจนก่อนยกร่างแผนกลยุทธ์ ข้อมูลการได้มาโดยไม่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร สำระสำคัญคือการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องใช้งบประมาณมาก ในเมื่องบประมาณมีความเสี่ยงสูงกลยุทธ์ก็เสี่ยงไปด้วย ด้วยเหตุที่มหาวิทยาลัยได้ออกนโยบายไว้หลายนโยบาย บางนโยบายก็ปฏิบัติได้ และบางนโยบายปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงนโยบายในอุดมคติ และเป็นเรื่องความเสี่ยงในแง่ของการวางกลยุทธ์ที่ไม่ตรงกับธรรมชาติองค์กร 3) ประเด็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากร ซึ่งแผนพัฒนา

* Doctor of Philosophy Program Faculty of Political Science, North Bangkok University.

** Faculty of Political Science, North Bangkok University

*** Faculty of Political Science, North Bangkok University

มหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการหรือแนวปฏิบัติในบางประเด็นไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม บางประเด็นนำไปปฏิบัติได้แต่ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์เพราะไม่ตรงกับธรรมชาติขององค์กร นอกจากนี้ แผนพัฒนาบุคลากร แผนการใช้จ่ายเงิน/งบประมาณ ยังอยู่ในระหว่างยกร่างใหม่ การบริหารงานจึงใช้แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีเป็นกรอบในการดำเนินงานเป็นหลัก ในลักษณะที่ว่ามีเงิน/งบประมาณเท่าไรก็ทำเท่านั้น ทำให้ไปตามงบประมาณที่มีอยู่ ไม่ได้มีแผนกลยุทธ์ในระยะยาว

คำสำคัญ : การจัดการ, การจัดการเชิงกลยุทธ์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ABSTRACT

The objectives of this research were to study the opinion of related persons about strategic management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University. The researcher collected the data by in-depth interview that had the topic for interview of this research, was about the opinion of related persons of strategic management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University from administrators, lecturers which had the involve to strategic management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University. The sampling group gave the data about state and problem of strategic management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University. The persons had the experience and specialization to strategic management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University consisted of academicians, executives, educated lecturers and the persons who had the experience in management. The result of study the state and problem of strategic management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

Findings were as follows:

For the strategy of Mahachulalongkornrajavidyalaya University found that had three matters such as 1) about the policy and plan. Strategy is like the journey indicator that the strategic plan did not come from survey and observe the personnel of university. The data did not come from the survey from personnel development clearly before drafting the strategic plan that the data was not the empirical data. 2. The issue about working according to strategy of organization. The essence of working according to organization which spend much money and the high risky budget and also risky strategy. The university issued the many policies, some policy can use and some could not. Because it was the ideality and the risk of strategy improperly to the nature of organization. 3. The potentiality of personnel which plan of university, had the measure or practical issue could not

really practice. Some issue could practice but could not succeed due to objective because it was not proper to nature of organization. Moreover, personnel development plan, financial plan and budgetary plan is drafting. The management use the annual expenditure plan as the main principle like how much money or budget, should work along with the remaining budgetary frame and no long term strategic plan.

Keywords: Management, Strategic Management, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

1. บทนำ

การศึกษาในประเทศไทยมีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อการผลิตบัณฑิตเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลก ควบคู่กับคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน สังคม และประเทศชาติ ด้วยความสันติสุข ความเปลี่ยนแปลงด้านสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ความแตกต่างจึงเกิดขึ้นในสังคมทั้งความคิดความเห็น พฤติกรรมการแสดงออกจึงเป็นปรากฏการณ์ใหม่ของคนในสังคมไทยสืบเนื่องมาจากความเจริญที่ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วยิ่งสังคมมีความเจริญไปมากเท่าใด คนในสังคมนั้นจะต้องพยายามปรับตัวให้กับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปให้มากเท่านั้น และความจำเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า มาตรฐานของชีวิตคนที่พยายามให้มีความเสมอภาคกันตามระบบการปกครองที่ทุกฝ่ายต้องการให้มีความสมบูรณ์เหมาะสม เข้ากับยุคสมัยนิยมในการปฏิวัติวิทยาศาสตร์ทางสังคมให้เอื้อต่อการแก้ปัญหาวิกฤตสังคมไทยที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

การทำงานทุกอย่างต้องมีการเกี่ยวข้องประสานงานประโยชน์กับผู้อื่นเสมอ จึงต้องรู้จักทำตัวให้ใจกว้าง ให้เห็นความสำคัญของผู้อื่นและงานของผู้อื่นเท่ากับความสำคัญของตนเอง และสำคัญที่สุดต้องเข้าใจให้ตรงกันว่าการประสานงานกันนั้น คือ ไม่แบ่งฝ่ายแบ่งพวกกัน ไม่แย่งประโยชน์ ไม่แย่งความดีความชอบกัน หากแต่ปรองดองกันด้วยความจริงใจ เห็นใจ และเข้าใจ โดยมุ่งหวังผลสำเร็จร่วมกันเป็นสำคัญกว่าสิ่งอื่น ๆ ดังนั้น ในปัจจุบันนี้การบริหารงานใด ๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้เป็นหัวหน้าหรือของผู้บริหารจะต้องกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ถึงแม้ว่าไม่มีปัจจัยใดที่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่จะปรับปรุงและพัฒนาได้ตลอดเวลา ก็คือ แนวคิดความสามารถของผู้บริหารในองค์กรบนพื้นฐานที่ว่า ไม่มีรูปแบบการบริหารใด ที่เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ ในทำนองเดียวกันย่อมไม่มีผู้นำคนใดที่จะเหมาะสมกับการบริหารงานในทุกองค์กรและทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงต้องมีความสามารถในการใช้บทบาทแนวคิดให้เหมาะสมกับการ

เปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

สังคมมีสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมเทคโนโลยีข่าวสาร สังคมที่เน้นคุณภาพการแข่งขันอย่างสูง และสังคมเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนแห่งการเรียนรู้ ทำให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะต้องเน้นความเป็นอิสระของบริหาร และการจัดการตนเอง เพื่อให้มีความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัยภายในประเทศไทย จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามครรลองของการบริหารและจัดการที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องการบริหารคนเพื่อให้ใช้ศักยภาพเต็มขีดความสามารถ เพื่อมุ่งหวังให้ได้คนดีคนเก่งมาปฏิบัติภารกิจที่สำคัญในมหาวิทยาลัย

การปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางในทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง เทคโนโลยีและวัฒนธรรมตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้มีการขยายตัวของปริมาณนิสิต นักศึกษา ความต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความคาดหวังของสังคมที่มีต่ออุดมศึกษาในฐานะกลไกที่สำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ ปัญหาคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมหรือตลาดแรงงานและสภาพความจำกัดด้านงบประมาณ ประกอบกับการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่มุ่งให้การศึกษาระดับอุดมศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี เปิดโอกาสทางการศึกษาแก่บุคคลอย่างเท่าเทียมกัน พัฒนาคุณภาพของการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมและต้องมีความเป็นสากล

ในรัชกาลของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ถือได้ว่าเป็นยุคการปฏิรูปการศึกษาระดับสูงของประเทศครั้งสำคัญ จนกลายเป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสู่การสถาปนาระบบอุดมศึกษาไทย ในที่สุดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของไทยที่มีรากฐานมาจากการหลอมรวมโรงเรียนวิชาซีพระดับสูงที่มีอยู่เดิม ต่อมาได้ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงสถาปนาขึ้น ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เพื่อเป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุ สามเณรและคฤหัสถ์ โดยพระราชทานนามว่า มหาธาตุวิทยาลัย เมื่อปีพุทธศักราช 2430 และได้เปิดดำเนินการศึกษาเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2432 และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้มีการก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2436 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ตั้งวิทยาลัยขึ้นในบริเวณวัดบวรนิเวศวิหาร พระราชทานนามว่า มหามกุฏราชวิทยาลัยโดยมีพระราชประสงค์เพื่อเป็นที่ศึกษาเล่าเรียนของพระภิกษุสามเณร ทรงอุทิศพระราชทรัพย์บำรุงประจำทุกปีและก่อสร้างสถานศึกษาวิทยาลัยแห่งนี้ขึ้น

ด้วยสภาพสังคมในปัจจุบันนี้ ซึ่งเป็นสังคมเทคโนโลยีข่าวสาร สังคมที่ไร้พรมแดน ความรู้จึงทำให้มหาวิทยาลัยไทยต้องพัฒนาตามไปด้วย กลุ่มนักวิชาการ นักบริหาร และนักธุรกิจเอกชน ซึ่งต้องการให้มหาวิทยาลัยไทยมีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยทั่วโลกได้ ต้องเน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องการบริหารคนให้คุ้มคุณค่าและศักยภาพ

ตลอดจนการจัดคนที่ไร้คุณภาพออกไป มุ่งหวังจะได้คนดี คนเก่ง มีคุณธรรมจริยธรรม มาปฏิบัติภารกิจในมหาวิทยาลัย ด้วยแนวคิดดังกล่าว มหาวิทยาลัยไทยจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทโดยเฉพาะความคล่องตัวในการบริหารองค์กร การบริหารคน การบริหารวิชาการ การบริหารการเงิน เป็นต้น การที่จะทำให้มหาวิทยาลัยคล่องตัว สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ สนองความต้องการของสังคมได้ แนวทางหนึ่งคือ มหาวิทยาลัยต้องสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้กับหน่วยงานและองค์กร หรือแก่นิสิตนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นการผลิตผู้ที่มีความรู้ ควบคู่กับคุณธรรม สู่อุตสาหกรรมไทย

ประเทศไทย ได้มีมหาวิทยาลัยที่เน้นสร้างบัณฑิตให้มีความรู้ควบคู่กับคุณธรรม จริยธรรม อย่างโดดเด่น และเห็นได้ชัด ก็คือ มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่รับทั้งฆราวาส และพระภิกษุ สามเณรเข้าศึกษา มุ่งเน้นส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยสงฆ์ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคมที่ทรงพลังในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในสังคมให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงมีภารกิจที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานดังกล่าว และมีความเหมาะสมที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรรูปแบบอื่น ทั้งนี้การที่มหาวิทยาลัยสงฆ์จะก้าวไปสู่ทศวรรษใหม่นั้น มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในอนาคต ในขณะที่ประเทศไทยจำเป็นต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 นั้น คำถามที่สำคัญต่อมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยในยุคปัจจุบันคือ “จะจัดวางสถานะ บทบาท และทำอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับความเป็นไปในวิถีแห่งอาเซียน และนอกเหนือจากการวางสถานะให้สอดคล้องแล้ว คำถามต่อไปคือ จะเข้าไปช่วยส่งเสริมบทบาท แนวทางในการพัฒนาประชาคมอาเซียนใน 3 เสาหลักได้อย่างไร จึงจะทำให้มหาวิทยาลัยสงฆ์เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนา “พลเมืองอาเซียน” ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขท่ามกลางความหลากหลายของศาสนา ภาษา วัฒนธรรม และชาติพันธุ์

จากเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีส่วนที่สำคัญในพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะผู้บริหารและบุคลากรจะนำทางและทำให้เกิดกระบวนการของความร่วมมืออย่างขึ้นสภาพแวดล้อมแบบเปิดขององค์กรจะช่วยสนับสนุนการร่วมกิจกรรมและความร่วมมือรวมทั้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง เพื่อให้สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพราะฉะนั้นหมายความว่าผู้บริหารต้องสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ และสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้ถึงความจำเป็นและความสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพหรือสมรรถนะสูง

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่กำลังกล่าวถึงกันอยู่ในขณะนี้ 2 ประเภท ประเภทแรกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่แรกตั้ง อีกประเภทหนึ่งเป็นการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการและได้มีการเรียกกันอยู่หลายคำ เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐนอกระบบราชการ มหาวิทยาลัยนอกระบบ มหาวิทยาลัยอิสระ มหาวิทยาลัยในกำกับ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เป็นต้น ไม่ว่าจะเรียกว่าอะไรก็ตาม ความหมายสั้นๆ ก็คือ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอิสระราชการที่สามารถพัฒนาระบบบริหารเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย มีความเบ็ดเสร็จในตัว ลักษณะเช่นนี้ ตรงกับคำว่า "Autonomy" ซึ่ง Autonomy นั้น มิได้หมายความว่า เป็นอิสระ (independence) โดยไม่ต้องถูกกำกับและตรวจสอบโดยกลไก ของรัฐ

หลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ความอิสระ ความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับกิจการของมหาวิทยาลัย ลดขั้นตอนการทำงาน สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการต่างๆ ส่วนใหญ่สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย และให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น (Annual Report, Suranaree University of Technology, 2007)

การกำกับของรัฐ หมายถึง การควบคุมดูแลการปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้ระบบรายงานกลับอย่างต่อเนื่อง และหมายรวมถึง ความพยายามของรัฐในการที่จะกำหนดทิศทาง และตรวจสอบกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของรัฐ 3 ประการ คือ 1) เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงาน 2) เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา 4) เพื่อกระตุ้นการทำงานของมหาวิทยาลัย (Miskel, 2003)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอิสระในลักษณะดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระจากกฎระเบียบของรัฐบาลในการกำหนดการบริหารภายในสถาบัน การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร การหารายได้จากทรัพย์สินที่ไม่เป็นของรัฐ การคัดเลือกบุคลากร เงื่อนไขการศึกษาเล่าเรียนและอิสระในการสอน ตลอดจนการทำวิจัยโดยปราศจากการแทรกแซง ความเป็นอิสระเชิงเนื้อหา (Substantial Autonomy) 2) การมีอิสระในการกำหนดหลักสูตร สาขาวิชาและเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน 3) ความเป็นอิสระเชิงกระบวนการ (Procedural Autonomy) หมายถึง สิทธิของมหาวิทยาลัยในการกำหนดแนวทางและวิธีการในการก้าวไปสู่ความสำเร็จสนองต่อความจำเป็นเร่งด่วนที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับนโยบายประเทศ 4) ความเป็นอิสระเชิงโครงสร้าง (Organic Autonomy) ของสถาบันในการกำหนดโครงสร้างทางวิชาการของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะยึดติดความมีอิสระของสถาบันเป็นแนวทางในการบริหาร (Tapper, S. & Salter, 1995)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นการวางจุดมุ่งหมายของสถาบัน การวางมาตรการดำเนินงาน และการดำเนินงาน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักที่จะเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐบาลใหม่ โดยมหาวิทยาลัยไม่เป็นหน่วยงานราชการ แต่ยังเป็นองค์กรของรัฐ รัฐยอมให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการบริหารงาน มีอำนาจออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการเงิน การคลัง พัสดุ การบริหารงานบุคคล การกำหนดเงินเดือนเอง และได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน (Allen Micheal, 1988)

มหาวิทยาลัยสงฆ์เป็นองค์กรหนึ่งจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และระดับสูงกว่า อุดมศึกษาสำหรับพระภิกษุและสามเณร (ปัจจุบันรับประชาชนทั่วไปเข้าศึกษาด้วย) การศึกษา วิชาการพระพุทธศาสนาและวิชาการชั้นสูงอื่นๆ แบ่งเป็นคณะต่างๆ ได้แก่ คณะพุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ เป็นต้น ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสงฆ์ มี 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฝ่ายมหานิกาย) และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (ธรรมยุติกนิกาย) ซึ่งพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยสงฆ์นั้น มุ่งผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพสู่สังคม จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยสงฆ์ต้องพัฒนาศักยภาพขององค์กร เนื่องจากด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีการแข่งขันกันสูงมาก ทุณมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ระดับสูงขึ้นให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด ผู้บริหารควรกำหนดทิศทางการกลยุทธ์การบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในอนาคต ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นตัวขับเคลื่อนกำลังในการพัฒนา หรือบ่งบอกถึงศักยภาพภาวะผู้นำในการพัฒนามหาวิทยาลัย ตลอดถึงปรับปรุงสถาบันเพื่อรองรับสมาคมอาเซียนที่เกิดขึ้น เพราะปัจจุบันในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังมีจุดอ่อน ปัญหาต่าง ๆ เช่น นิสิตต่างชาติ เชื้อชาติ ต่างประเทศ ต่างชนชั้น และต่างวัย ที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ จึงเป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของอาจารย์ที่จะส่งผลต่อการเรียนการสอน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์ และเพื่อรองรับการเข้ามาสู่ประชาคมอาเซียนดังกล่าว

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีการจัดการองค์กรด้านกลยุทธ์ยังมีปัญหาและมีอุปสรรคในการจัดการโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่สามารถบังคับใช้ได้เต็มที่กับหน่วยงานหรือองค์กรภายใน โครงสร้างองค์กรบางครั้งยังมีข้อบกพร่องด้านการกระจายงานหรือการบริการงานต่อระดับชั้นการทำงานต่าง ๆ ระบบงานการตรวจสอบภายใน หรือการเงินบางครั้งยังไม่ชัดเจนต่อการบริหารจัดการงบประมาณงบประมาณบางครั้งไม่เพียงพอต่อแผนงบประมาณที่เสนอขอไป บุคลากรสายต่าง ๆ บางท่านไม่มีความสามารถตรงสายงาน เทคโนโลยีสิ่งสนับสนุนบางจุดหรือบางแห่งไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมกับการใช้งาน สภาพแวดล้อมภายนอกภาวะเศรษฐกิจส่งผลต่อการบริการองค์กรของมหาวิทยาลัย นโยบายของรัฐบาล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สังคม การเมืองทำให้การจัดการองค์กรขาดประสิทธิผลอย่างยิ่ง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้ตระหนักในทิศทางการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารการศึกษาของชาติในระดับอุดมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่เปิดรับสมัครทั้งพระภิกษุและสามเณร ตลอดถึงฆราวาสจากทั่วทุกภูมิภาค จากต่างประเทศ เข้ามาศึกษา จึงทำให้เกิดปัญหาการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหา ด้านจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน จากสภาพแวดล้อมภายนอกจากปัญหาดังกล่าว ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน และแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยดังกล่าว ผู้ศึกษามีความต้องการอยากศึกษาประเด็นดังกล่าวข้างต้นจึงทำ

วิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยจะเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อรัฐบาล สถาบันการศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ที่สนใจทั่วไป และเพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นที่พึงประสงค์ในอนาคต

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิจัย เป็นข้อมูลจากเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร ระบบงานและการตรวจสอบภายใน การเงิน คณะกรรมการดำเนินการ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ หน่วยงานที่สนับสนุน การนำเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินการ เอกสารรายงานการประชุมประจำปี ที่ออกโดยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและข้อมูลความคิดเห็นจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คณาจารย์ และบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตลอดจนผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของแต่ละหน่วยงานในสังกัดของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและยังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (พ.ศ.2559) มีจำนวน 10 วิทยาเขต 17 วิทยาลัยสงฆ์ 14 หน่วยวิทยบริการ

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้จากประชากรกลุ่มนี้มีจำนวน 10 วิทยาเขต 17 วิทยาลัยสงฆ์ 14 หน่วยวิทยบริการ ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มตัวอย่างนี้ได้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กระทำโดยพรรณนาวิเคราะห์เนื้อหา

จากศึกษาวิจัยในวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหาร คณาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างนี้ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บุคคลที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยประกอบด้วยนักวิชาการ ผู้บริหาร คณาจารย์ที่มีความรู้ และผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ

กลุ่มตัวอย่างของประชากรกลุ่มนี้ มีจำนวน 20 รูป/คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง หลักการเลือกที่ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi method) ซึ่งระบุว่า การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมากกว่า 17 รูป/คน ขึ้นไป จะทำให้อัตราความคลาดเคลื่อนจะยิ่งลดน้อยลงมาก ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ควรน้อยกว่า 17 คน (Thomas T.Macmillan:2014.Online) โดยกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ดังนี้

1. อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
3. ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
4. คณบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
5. รองคณบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
6. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
7. คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
9. นักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลุ่มตัวอย่างนี้ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่เป็นความคิดเห็นของบุคคลที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ และประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนและวิธีการดังต่อไปนี้

1. ขออนุญาตหน่วยงานที่เก็บข้อมูล คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยทำหนังสือจากคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อขอเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
2. บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรและประเด็นที่ศึกษาให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแยกตามแหล่งข้อมูล
3. สัมภาษณ์บุคคลที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยบันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์มที่เตรียมไว้

6. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จัดระบบข้อมูล และประมวลผลข้อมูล เพื่อให้พร้อมและให้เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์
2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กระทำโดยพรรณนาวิเคราะห์เนื้อหา
3. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กระทำโดยพรรณนาเนื้อหา

7. สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีประเด็นที่สัมภาษณ์ในการวิจัย คือ ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากผู้บริหาร คณาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างนี้ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย บุคคลที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยประกอบด้วยนักวิชาการ ผู้บริหาร คณาจารย์ที่มีความรู้ และผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า

ด้านกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ให้ข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันในประเด็นด้านกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1) เกี่ยวกับนโยบายและแผน

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นให้สอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 11 (2555-2559) ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 24 กลยุทธ์ ซึ่งยุทธศาสตร์แต่ละด้านจะมีแผนงานและโครงการรองรับมีการสร้างตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicators) ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (รายงานประจำปี, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557) แม้ผลการประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัยของ มจร ในระยะที่ 11 (2555-2559) อยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณาแยกตามยุทธศาสตร์ ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กรซึ่งเป็นพันธกิจที่เพิ่มเข้ามาในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะที่ 12 ถือว่าเป็นพันธกิจใหม่ แต่มีอยู่เดิมอยู่แล้ว คือ

งานด้านการบริหารจัดการองค์กร ถือว่าเป็นการบริหารจัดการทั้งองค์กรซึ่งต้องดูแลรับผิดชอบหลายด้าน ทั้งการบริหารจัดการองค์กรและการจัดการศึกษา รวมทั้งด้านอื่น ๆ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยนั้น กลยุทธ์คือเข็มชี้ทางการเดินทาง ซึ่งแผนกลยุทธ์ไม่ได้มาจากการสำรวจและติดตามเชิงประจักษ์บุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างใดอะไร การเขียนเป็นแผนขึ้นมาบ่อยครั้งก็เห็นว่าแผนสวยหรูแต่ปฏิบัติไม่ได้ หรือปฏิบัติได้แต่ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าข้อมูลตรงนี้ไม่ได้เกิดขึ้นจากการสำรวจข้อมูลการพัฒนาบุคลากรเชิงประจักษ์อย่างชัดเจนก่อนยกร่างแผนกลยุทธ์ แต่ความเสี่ยงในด้านแผนสิ่งที่ชัดเจนก็คือ ข้อมูลการได้มาโดยไม่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์จากความต้องการของบุคลากรจริงๆ

2) การดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร

การดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องใช้งบประมาณมาก ในเมื่องบประมาณมีความเสี่ยงสูงกลยุทธ์ก็เสี่ยงไปด้วย การดำเนินตามแผนงานและโครงการก็ทำได้เฉพาะกับงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้มา ถ้ามีกลยุทธ์หรือโครงการใหม่ๆ ขึ้นมาจะลำบากที่จะหางบประมาณสนับสนุน ทำให้กลยุทธ์จึงถูกแข่งแข่งไว้ดูเหมือนจะอ่อนแอด้วย เพราะทุกอย่างไปผูกอยู่กับงบประมาณ ซึ่งการกำหนดงาน ที่ให้ปฏิบัติการได้ตามแผน หรือ การทำงานที่ยังไม่สำเร็จ กลยุทธ์ที่บริหารงานเพื่อความโปร่งใส ด้านการเงิน ยังมีความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน การแปลงนโยบายมาสู่แผนงานและโครงการ ยังทำไม่ได้ตามกลยุทธ์ มีโครงการแต่ยังไม่ได้ทำ ยังขาดเจ้าภาพที่จะดำเนินงาน ในขณะที่มีการตั้งคณะกรรมการแต่ไม่ได้ตามงาน ด้วยเหตุที่มหาวิทยาลัยได้ออกนโยบายไว้หลายนโยบาย บางนโยบายก็ปฏิบัติได้และบางนโยบายปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงนโยบายในอุดมคติ จึงเป็นเรื่องของการแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติ เพราะฉะนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงนั้นหรือไม่ ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจในนโยบายก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานไปตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ เป็นความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานและประสบการณ์ความรู้ความสามารถสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนร่วมคือรวบรวมความเห็นในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อไปเป็นนโยบายในการปฏิบัติ ดังนั้นในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ในกำกับของรัฐ จึงต้องมีระบบและกลไกมารองรับ ไม่ว่าจะเป็นระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย กฎกระทรวง พระราชบัญญัติต่างๆ มหาวิทยาลัยสงฆ์จะปฏิเสธไม่ได้ว่าจะไม่ทำ เมื่อเป็นกฎหมายแล้วจำเป็นต้องทำ ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นของรัฐจะต้องมีการควบคุมกำกับ ติดตามและตรวจสอบ

อีกประเด็นของด้านกลยุทธ์ เป็นเรื่องความเสี่ยงในแง่ของการวางกลยุทธ์ที่ไม่ตรงกับธรรมชาติองค์กร อย่างที่ทราบมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (มจร) เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ในโดยพฤตินัย โดยนิตินัยเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ในกำกับของรัฐ และมีจุดแข็งคือเรื่องการจัดการศึกษาดุริยางคศาสตร์สมัยใหม่ เมื่อมหาวิทยาลัยมีนโยบายอย่างนี้ การจัดการศึกษาดุริยางคศาสตร์สมัยใหม่ ถ้าวางกลยุทธ์ที่ไม่ตรงกับแนวทางที่ว่านี่ก็จะเป็นสิ่งที่อาจจะเป็นไปได้ยาก ถ้าวางกลยุทธ์ไปแนวอื่น การสรรหาบุคลากรสายวิชาการก็ดี สายปฏิบัติการวิชาชีพก็ดี การรับนิสิตก็ดี การจัดการเรียนการสอนก็ดี การดำเนินการตามพันธกิจก็ดี จะไม่เป็นไปตามธรรมชาติของมหาวิทยาลัยสงฆ์ ซึ่งมีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์อย่างนี้ การวางกลยุทธ์จึงต้องให้เป็นไปให้สอดคล้อง

ตามอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ จึงจะไม่เกิดความเสียด่าง ถ้าวางกลยุทธ์ไปในแนวอื่น การศึกษาศาสตร์ต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยทางโลกมุ่งเน้นเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนไปตามศาสตร์นั้น ๆ อาจจะต้องไปแข่งขันกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ข้างนอก การเปิดรับนิสิตในหลักสูตรต่าง ๆ ก็จะต้องไปแข่งขันกันกับมหาวิทยาลัยข้างนอก การจัดทำหลักสูตร ถ้าไม่มีวิชาพระพุทธศาสนา วิชาแกนพระพุทธศาสนาแล้ว วิชาแกนพระพุทธศาสนาประยุกต์ โครงสร้างหลักสูตรเหมือนกับหลักสูตรของมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป ในระยะยาวคนที่มาสมัครเรียน มาดูแล้ว รัฐศาสตร์ก็ดี เศรษฐศาสตร์ก็ดี บริหารการศึกษาก็ดี ภาษาไทยก็ดี จิตวิทยาก็ดี ไม่เห็นมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยข้างนอก ในขณะที่บรรยากาศเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้พระภิกษุสามเณร เพราะฉะนั้นความน่าตื่นตาตื่นใจที่จะให้ลูกหลานชาวบ้านมาเรียนไม่มี ความเสี่ยงก็คือ จะไม่มีคนมาเรียน เมื่อกลยุทธ์ทางการผลิตบัณฑิตไม่ตรงกับธรรมชาติของตัวเอง ด้านการดำเนินการก็ไม่ตรงกับธรรมชาติของตัวเอง แล้วจะทำให้ไม่มีจุดขาย ก็จะพอเป็นไปได้ ไปเรื่อย ๆ ลุ่ม ๆ ดอน ๆ ไม่มีจุดแข็ง ไม่มีจุดขาย (Selling point) ดังนั้น การวางกลยุทธ์ที่ไม่ตรงกับธรรมชาติของตัวเอง จะทำให้เกิดความเสี่ยง ถ้าวางกลยุทธ์ให้ตรงกับธรรมชาติของตัวเองแล้ว ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหา ซึ่งการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยสงฆ์นั้นเป็นลักษณะบนสู่ล่าง (top down to bottom up) มิติเดียว ซึ่งควรจะเป็นไปตามลักษณะล่างสู่บน (bottom up to top down) ด้วย นโยบายการบริหารองค์กรที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูงมาสู่เบื้องล่างทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการดำเนินงาน เมื่อนโยบายยังไม่ชัดเจน การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก การดำเนินงานจึงเป็นไปในลักษณะด้วยจิตสำนึกบนพื้นฐานของแผนงานที่ยังไม่ชัดเจนขาดประสิทธิภาพ ไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

3) ศักยภาพของบุคลากร

ปัญหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ก็คือ ผู้บริหารไม่มีประสบการณ์ ขาดความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพระราชบัญญัติของ มจร กำหนดไว้ชัดเจนว่า ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการต่าง ๆ ต้องเป็นพระสงฆ์ เมื่อเป็นพระสงฆ์แล้วเมื่อได้รับการบรรจุเป็นบุคลากรผู้ที่เข้ามาใหม่ มีประสบการณ์น้อย การจะขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ยังไม่มีประสบการณ์ มหาวิทยาลัยยังไม่มีการจัดการฝึกอบรมให้เป็นระบบว่าคนที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ควรจะต้องผ่านหลักสูตรการอบรมอย่างไรมา ซึ่งเป็นข้อจำกัดมหาวิทยาลัยไม่สามารถจะไปหาบุคลากรที่เป็นพระสงฆ์ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนั้น หลักสูตรนี้มาดำรงตำแหน่งสำคัญได้ ซึ่งในการประกันคุณภาพ แผนการพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกัน แผนที่มีระบุคือตัวบ่งชี้ เพราะฉะนั้นการประกันคุณภาพจึงเป็นการกำกับติดตามผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดหรือไม่ ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายต้องมาทบทวนและดูว่าขาดอะไร

สรุปได้ว่า ด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่ามี 3 ประเด็นหลักได้แก่ 1) ประเด็นเกี่ยวกับนโยบายและแผน กลยุทธ์คือเข้มขึ้นนำการเดินทาง ซึ่งแผนกลยุทธ์ไม่ได้มาจากการสำรวจและติดตามเชิงประจักษ์บุคลากรของมหาวิทยาลัย ข้อมูลไม่ได้เกิดขึ้น

จากการสำรวจข้อมูลการพัฒนาบุคลากรเชิงประจักษ์อย่างชัดเจนก่อนยกร่างแผนกลยุทธ์ ข้อมูลการได้มาโดยไม่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรสาระสำคัญคือการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องใช้งบประมาณมาก ในเมืองงบประมาณมีความเสี่ยงสูงกลยุทธ์ก็เสี่ยงไปด้วย ด้วยเหตุที่มหาวิทยาลัยได้ออกนโยบายไว้หลายนโยบาย บางนโยบายก็ปฏิบัติได้และบางนโยบายปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงนโยบายในอุดมคติ และเป็นเรื่องในแง่ของการวางกลยุทธ์ที่ไม่ตรงกับธรรมชาติองค์กร 3) ประเด็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากร ซึ่งแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการหรือแนวปฏิบัติในบางประเด็นไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม บางประเด็นนำไปปฏิบัติได้แต่ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์เพราะไม่ตรงกับธรรมชาติขององค์กร นอกจากนี้ แผนพัฒนาบุคลากร แผนการใช้จ่ายเงิน/งบประมาณ ยังอยู่ในระหว่างยกร่างใหม่ การบริหารงานจึงใช้แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีเป็นกรอบในการดำเนินงานเป็นหลัก ในลักษณะที่ว่ามีเงิน/งบประมาณเท่าไรก็ทำเท่านั้น ทำไปตามงบประมาณที่มีอยู่ไม่ได้มีแผนกลยุทธ์ในระยะยาว

8. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำไปใช้

ด้านกลยุทธ์ มีข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ ดังนี้ ในประเด็นเกี่ยวกับ 1) นโยบายและแผน 2) การดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร 3) ศักยภาพของบุคลากร ควรมีการยกร่างแผนพัฒนาบุคลากรและแผนกลยุทธ์ทางการเงิน โดยจัดให้มีการเสวนาทางวิชาการเพื่อระดมสมอง (Brain storming) และทำประชาพิจารณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่แก้ปัญหาขององค์กรได้ถูกจุด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1) ควรดำเนินการในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งเป็นแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหามาตรการสภาพปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2) ควรเพิ่มกรณีศึกษาจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ในกำกับของรัฐแห่งอื่น ๆ เพื่อเพิ่มบริบทของการวิจัยให้ได้องค์ความรู้และรูปแบบการจัดการสภาพปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

3) ควรศึกษาวิเคราะห์การนำหลักทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการเข้ากับหลักการจัดการสภาพปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

References

Allen Micheal. (1988). *The goals of universities*. Milton Keynes : SRHE and Open University Press,.

Miskel. (2003). *Vision of Success : Pedagogical practices of African American community college teachers*. Retrieved June 24.
[http://ad,arc,nrru,ac,th/dao/detail,nsp](http://ad.arc.nrru.ac.th/dao/detail,nsp).

Tapper, S. & Salter, Oxford, (1995). *Cambridge and the Chanting Idea of the University : The Challenge to Donnish Domination*. Great Britain : SRHE and Open University Press.