

การนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ*

เจฏศรา ไหวหะ**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรค และการพัฒนาการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ ของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ นโยบาย การกำหนด ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ของผู้บริหารต้องมีความชัดเจน การสร้างการรับรู้ สร้างทัศนคติที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้มีความน่าเชื่อถือในเรื่องนโยบาย ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ การจัดโครงสร้างองค์การต้องมีขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงาน บุคลากรของหน่วยงานต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีระบบการบริหารงานที่ดี การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมแสดงความคิดเห็นของบุคลากร และความเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหาร 2) ปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การขาดความต่อเนื่อง ความเข้าใจในการแปลงนโยบายให้เป็น นามธรรม การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาทำให้ขาดความต่อเนื่องงบประมาณถูกตัดหรือ ปรึบลด ทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ ได้ การขาดความร่วมมือและไม่ค่อยให้ความสำคัญกับกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ บุคลากรมีภาระงานมาก จึงปฏิบัติงานประจำมากกว่าการริเริ่มงานใหม่ๆ และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับไม่มีความชัดเจน แนวทางการแก้ไขปัญหา 3) แนวทางการพัฒนาการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ คือ การพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่สามารถเป็นแรงสนับสนุนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการเรียนรู้จากพัฒนาศักยภาพ นักศึกษาของต่างประเทศ เพื่อให้มีนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้มีส่วนร่วมทุกภาคส่วนเห็น ความสำคัญ และการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ มีงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาอย่างเพียงพอ การปรับแก้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การพัฒนากลไกและสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานและสถาบันอุดมศึกษา การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา

คำสำคัญ : การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การพัฒนาศักยภาพนักศึกษา

บทนำ

เมื่อโลกเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 การบริหารองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากองค์การต่างๆ ต้องเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้โลกไร้พรมแดน ด้วยระบบเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารส่งผลให้ประชาคมโลก สามารถเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว จึงทำให้องค์การในปัจจุบันจำเป็น ต้องปรับตัวให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุดังกล่าวผู้บริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจึงจำเป็นต้องแสดงหารูปแบบ หรือเทคนิคองค์การไปสู่ ความเป็นเลิศในการจัดการ (วรชยา ศิริวัฒน์, หน้า 76, 2561)

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ ของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

**นักศึกษาลัทธิสุตวรรษที่ 21 ภาควิชาการศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุน การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดการบริหาร ยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทาง ที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการรวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้ (บุญเกียรติ การเวกพันธ์, 2561ข, หน้า 133)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการอุดมศึกษาและจัดทำข้อเสนอนโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษา จัดทำ แผนพัฒนาการอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการ ศึกษาแห่งชาติ และพันธสัญญาที่เป็นไปตามข้อเสนอตกลงระหว่างประเทศ พร้อมทั้งวิเคราะห์หลักเกณฑ์ และแนวทางการ สนับสนุนทรัพยากร จัดตั้ง จัดสรรงบประมาณอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษา และวิทยาลัยชุมชนตามหลักเกณฑ์และ แนวทางที่กำหนด ตลอดจนเสนอแนะการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุง ยกเลิกสถาบันอุดมศึกษา และวิทยาลัยชุมชน นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพนักศึกษา รวมทั้ง ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสในระบบอุดมศึกษาและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และเพื่อ สนับสนุนการพัฒนาประเทศ รวมทั้งพัฒนาระบบและดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการ อุดมศึกษา และการรวบรวมข้อมูลจัดทำสารสนเทศด้านการอุดมศึกษา และดำเนินงานฝ่ายเลขานุการของ คณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือตามที่กระทรวงหรือ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559, หน้า 15)

สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา เป็นส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย และกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการพัฒนานักศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และรูปแบบการจัด กิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้คู่คุณธรรมและสามารถ อยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข รวมทั้งมีศักยภาพที่สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการ เรียนรู้และเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิตในการทำงานร่วมกับชุมชน ท้องถิ่น และสถานประกอบการ ส่งเสริมการพัฒนา ระบบสวัสดิการ บริการนักศึกษา การศึกษาของคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษในสถาบัน อุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555, หน้า 29)

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการนำ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา ที่เป็นสิ่งสำคัญอย่าง ยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนา ศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ และศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ ของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การที่มี ประสิทธิภาพ พร้อมทั้งนำพหุองค์การสู่ความเป็นเลิศที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ภายใต้สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และสิ่งท้าทายใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ ประกาศ รายงานประจำปี เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้อง กับการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศัทยภาพนักศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศัทยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศัทยภาพนักศึกษา

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 15 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่กำกับ ดูแล การนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศัทยภาพนักศึกษาของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศัทยภาพนักศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาศัทยภาพนักศึกษา จำนวน 1 คน

2. ผู้อำนวยการกลุ่มที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศัทยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศัทยภาพนักศึกษา ได้แก่ นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน

3. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศัทยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติของสำนักส่งเสริมและพัฒนาศัทยภาพนักศึกษา ได้แก่ นักวิชาการศึกษาชำนาญการ จำนวน 10 คน และนักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสนาม ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview guide) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัวเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายของโครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง เอกสารทางวิชาการ วารสาร และสิ่งพิมพ์

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ ได้แก่

ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และรายงานประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลเพื่อขอหมายวันและเวลาสัมภาษณ์ เป็นการล่วงหน้า พร้อมทั้งอธิบายประเด็นของการสัมภาษณ์ให้ทราบอย่างคร่าวๆ และก่อนสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจนว่าจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงวิชาการเท่านั้น รวมทั้งขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจดบันทึกการสนทนาและบันทึกเสียงทุกครั้ง และในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะถามคำถามตามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มาแยกประเด็นตามข้อคำถาม จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็นประเด็นๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ด้านการ

พัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ สภาพปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาในการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ

2. นำข้อมูลการวิจัยทั้งสามประเด็นดังกล่าวข้างต้นมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความที่มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกับข้อมูลจากเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปราย

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้ (จินตนา บุญงการ และณัฐพันธ์ เจริญนนท์, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ก, หน้า 33)

1. กำหนดทิศทางขององค์กร กล่าวคือ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน และแนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานมีเอกภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ทำให้ผู้บริหารผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กร เกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำให้สร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขัน เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สามารถพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันเป็นการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของสมาชิก ตลอดจนสร้างความเข้าใจและรองรับแนวทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง และการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้เข้าใจภาพรวมของขององค์กร ความสามารถในปัจจุบันขององค์กร สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายที่จะช่วยองค์กรทำงานได้อย่างเหมาะสม และใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่ละขั้นตอนจะมีเทคนิค หรือเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งเป็นแนวคิด วิธีการ หรือสิ่งที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ก, หน้า 35)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรโดยใช้ SWOT Analysis เป็นการมอง 4 เรื่องสำคัญ คือ (จิรประภา อัครบวร, อ้างถึงใน ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, 2561, หน้า 21 – 22)

S = Strengths เป็นจุดแข็ง ด้านทรัพยากรในองค์กรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โครงสร้างองค์กร

W = Weaknesses เป็นจุดอ่อน ด้านทรัพยากรภายในองค์กรที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน เป็นต้น

O = Opportunities เป็นโอกาสขององค์กรที่มีศักยภาพภายนอกที่เอื้ออำนวยประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลสนับสนุน มีหน่วยงานภายนอกให้บริการเช่นเดียวกับองค์กร และเอื้อต่อการทำงานขององค์กร ความสามารถในการระดมทุนภายนอก เป็นต้น

T = Threats เป็นอุปสรรคภายนอกองค์กรที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวประกอบด้วย การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ ความต้องการของประชาชนที่มีมากขึ้นกว่าเดิม ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้องค์กรล่าช้าในการให้บริการ เป็นต้น”

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์กร ที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรและเพื่อให้เป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เครื่องมือที่ใช้ คือ TOWS matrix (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ก, หน้า 88 - 91)

กลยุทธ์การแข่งขัน ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญทางกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ได้อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate or Companywide Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

กลยุทธ์การเจริญเติบโต เมื่อการดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะพิจารณาสร้างการเจริญเติบโตให้องค์กร โดยการเพิ่มยอดขาย เพิ่มการผลิต ขยายพื้นที่การให้บริการ ขยายกิจการเพิ่มสาขาหรือเพิ่มหน่วยงานย่อยต่างๆ อาจมุ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำให้กิจกรรมที่ตนถนัด หรือมุ่งขยายกิจกรรมเพื่อความหลากหลายให้ครบวงจร เป็นต้น

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ องค์กรที่มีความเจริญเติบโตปานกลาง สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไม่มาก กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เช่น การดำเนินงานด้วยความระมัดระวัง ดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิมที่ประสบความสำเร็จด้วยดีแล้ว หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

กลยุทธ์การตัดทอน เป็นทางออกของการแก้ปัญหาที่องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ หรือเข้าสู่ช่วงตกต่ำ องค์กรต้องแก้ปัญหาโดยการลดค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ การลดขนาดองค์กร การถอนทุนจากการร่วมทุนกับหน่วยงานอื่น หรืออาจถึงต้องเลิกการดำเนินงานหรือเลิกกิจการ เพื่อมีให้องค์กรล้มละลาย

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยมุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันด้านการผลิตหรือการให้บริการของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน เช่น

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ดำเนินการโดยสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขณะเดียวกันควบคุมต้นทุนต่ำสุด เช่น ใช้วัตถุดิบราคาต่ำลง เลือกลูกค้าปัจจัยการผลิตที่ขายได้ในราคาสูง หรือการตั้งราคาให้ถูกกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์การเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้มาใหม่หรือผู้เข้าตลาดใหม่ด้วย

การสร้างความแตกต่าง โดยการสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น รูปร่างของผลิตภัณฑ์ บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา คุณภาพของสินค้า นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ชื่อเสียงของกิจการ เครื่องหมายที่แสดงสถานภาพการผลิตอย่างสม่ำเสมอ

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการลดต้นทุนด้านต่างๆ เช่น ด้านการตลาด การส่งเสริมการขาย การพัฒนาบุคลากร การวิจัยและพัฒนา การบริการหลังการขาย เป็นต้น

TOWS matrix หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว ก็ให้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่างๆ ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยที่จะประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรคจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS matrix

นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งเป็นผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO – Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST - Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอก

- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO - Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

- กลยุทธ์เชิงรับ (WT - Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กรวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทางกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้ากระบวนการบริหารกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีกระบวนการหรือวางแผนทางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารกลยุทธ์ (บุญเกียรติ ภาวะเวกพันธ์, 2561, หน้า 134)

4. การควบคุมและประเมินผล

เมื่อมีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน และจะต้องวางระบบที่จะวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ในระดับต่างๆ จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้น อันจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป การติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิผล จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติ และหลายระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการแนวใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561, หน้า 26) ดังนี้

1. การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งสรุปทริเยนและข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ทุกหน่วยงานจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และจัดทำรายงานผลรายไตรมาสเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการจัดทำรายงานผลงานประจำปีเผยแพร่สู่สาธารณะ

3. การติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

4. การติดตามผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีที่กำหนดไว้แล้ว โดยมีการกำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผลตนเองในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

5. มีกลไกเชื่อมโยงการประเมินผลงานรายบุคคลกับผลงานระดับต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับผลงาน เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการดำเนินการตามมาตรการหรือวิธีการที่องค์กรกำหนดไว้ วิธีการหรือมาตรการอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาได้เมื่อดำเนินการจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานทุกคนโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และพนักงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือ (อนิวิซ แก้วจำนงค์, 2551, หน้า163)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ จะเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์และองค์กร ซึ่งต้องอาศัยบุคคลที่สามารถดูแลและปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริงในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552, หน้า 232)

กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรปฏิบัติตามกระบวนการต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552, หน้า 249 – 250)

1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการและปรัชญาของธุรกิจ เนื่องจากในทางปฏิบัติ ช่องว่างระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติเป็นปัญหาสำคัญของความล้มเหลวในการประยุกต์กลยุทธ์กับชีวิตจริง โดยที่ความแตกต่างอาจเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ขาดทรัพยากรในการดำเนินงาน หรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

2. กำหนดแผนปฏิบัติการ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถดำเนินงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวที่รับทราบวิสัยทัศน์แล้วนำไปปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการเฉพาะที่ร่วมกันวางแผนปฏิบัติในรูปแบบที่นิยมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยหัวหน้าทีมปฏิบัติการจะต้องวางแผนโครงการโดยให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา ที่สำคัญทีมงานต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. ดำเนินการตามแผน ผู้บริหารโครงการต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ตลอดจนต้องตื่นตัวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้หัวหน้าโครงการต้องตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความต้องการขอแผนงานกับสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และความสอดคล้องในการประสานงานระหว่างส่วนประกอบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์รับทราบถึงผลประโยชน์ที่บุคคล หน่วยงาน และองค์กรจะได้รับถ้าการดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

4. ประเมินโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และประเมินว่า “การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร และเพราะเหตุใด” เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น

หลักการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ที่ดีหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องให้ความสนใจกับปัจจัยหลายประการ เช่น การวางแผนการปฏิบัติการ ความสอดคล้อง และสมดุระหว่างสถานการณ์กับขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ แบบจำลอง 7S ของ McKinsey's 7Ss เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2552, หน้า 251)

1. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในความสำเร็จของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
2. ช่วยแสดงความสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีผลต่อกัน และต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
3. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้นำแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ที่มีความสัมพันธ์ของปัจจัยที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ 7 ประการ ดังนี้ (วิโรจน์ ก่อสกุล 2561ข, หน้า 37 – 40)

1. Strategy หมายถึง กลยุทธ์ขององค์การ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ ขณะนี้องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจขององค์การคืออะไร ใครเป็นผู้รับบริการขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้อาจจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. Structure หมายถึง โครงสร้างองค์การ คือโครงสร้างที่จะได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานในความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. System หมายถึง ระบบการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ฯลฯ

4. Staff หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่ง

5. Skill หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความเชี่ยวชาญพิเศษนั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ด้านควบคู่กัน

6. Style หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้าง วัฒนธรรมมององค์การด้วยการเชื่อมโยงความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7 Shared values หมายถึง ค่านิยมร่วม ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียก

วัฒนธรรมองค์การ รากฐานของวัฒนธรรมองค์การก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555, หน้า 29 - 31)

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำข้อเสนอแนะด้านนโยบาย กำหนดมาตรฐานแนวทางและมาตรฐานการพัฒนานิสิตให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการอุดมศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ
 2. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีความสมบูรณ์พร้อม ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้คู่คุณธรรม และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งมีศักยภาพที่สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ
 3. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิตในการทำงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่น
 4. ส่งเสริมการพัฒนาระบบสวัสดิการ บริการนักศึกษา การศึกษาของคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษในสถาบันอุดมศึกษา
 5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- การแบ่งส่วนราชการภายในและหน้าที่ความรับผิดชอบ สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา
1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ และงานสารบรรณของสำนัก ซึ่งเป็นงานช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทั้งด้านวิชาการ และบริหารการจัดการให้มีความคล่องตัว ได้แก่
 - 1.1 งานลงทะเบียนรับ – ส่งหนังสือราชการ และเอกสาร การร่างโต้ตอบหนังสือทั่วไป งานพิมพ์เอกสาร ผลิตเอกสาร บันทึก การแยกประเภทเอกสาร การนำเสนอ การติดตามงาน การประมวลรายงาน การส่งเอกสาร การจัดเก็บ ค้นหาเอกสาร และการทำลายเอกสารราชการ
 - 1.2 ดำเนินการจัดซื้อ – จัดจ้างตามที่ได้รับมอบหมาย ควบคุมดูแลการจัดหา เบิกวัสดุ – ครุภัณฑ์ และรายงานครุภัณฑ์คงเหลือประจำปี
 - 1.3 ประสานและรวบรวมการจัดทำงบประมาณประจำปีของสำนัก รวมทั้งติดตามและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส
 - 1.4 งานบุคลากร จัดทำกรอบอัตรากำลังของสำนัก จัดทำทะเบียนวันลาของข้าราชการและลูกจ้าง และจัดทำเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในสำนัก
 - 1.5 ปฏิบัติร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
 2. กลุ่มพัฒนาระบบสวัสดิการและบริการนักศึกษา
 - 2.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาระบบสวัสดิการและการบริการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา
 - 2.2 ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านสวัสดิการและการบริการนักศึกษาและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ เช่น การขอผ่อนผัน ยกเว้นการเข้ารับราชการทหารตามกฎหมายกระทรวงกลาโหม การรับเรื่องร้องทุกข์ การบริหารข้อมูลด้านการศึกษา การดำเนินงานคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา เยาวชนและอาสาสมัครดีเด่นภายใต้โครงการต่างๆ และจัดสรรทุนการศึกษาของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
 - 2.3 ส่งเสริมด้านการศึกษาของคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษในสถาบันอุดมศึกษา
 - 2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการให้คำปรึกษาและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา นักศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านสวัสดิการและการบริการนักศึกษา
 - 2.5 ดำเนินการบริหารโครงการทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรีในประเทศ โครงการทุนการศึกษาเฉลิมราชกุมารี และโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งทุน
 - 2.6 ดำเนินการจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาระบบสวัสดิการและการบริการนักศึกษา

- 2.7 ดำเนินการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล
3. กลุ่มพัฒนาทักษะความสามารถและกิจกรรมนักศึกษา
- 3.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านกิจกรรมนักศึกษา และเสนอแนะรูปแบบ และแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการอุดมศึกษา และแผนการศึกษาแห่งชาติ
- 3.2 ส่งเสริม สนับสนุน ให้นักศึกษานักศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย การจัดส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยนานาชาติ ได้แก่ กีฬามหาวิทยาลัยโลก กีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย และกีฬามหาวิทยาลัยอาเซียน
- 3.3 พัฒนามาตรฐานและวัฒนธรรมกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศและเป็นแบบฉบับอันดีงามในการจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ
- 3.4 เสริมสร้างความเป็นผู้มีระเบียบ วินัย มีน้ำใจนักกีฬา
- 3.5 ส่งเสริม สนับสนุน ให้นักศึกษานักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษทางด้านกีฬาได้พัฒนาทักษะ เพื่อความเป็นเลิศด้านกีฬาควบคู่ไปกับการศึกษาเล่าเรียนอย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการศึกษาาระดับอุดมศึกษา จนสามารถประสบความสำเร็จ สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศชาติในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ
- 3.6 ส่งเสริมและดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาสุขภาพพลานามัย เช่น กีฬาความเป็นเลิศกีฬา เพื่อสุขภาพ การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคกีฬา ตลอดจนการส่งเสริมการกีฬาในสถาบันอุดมศึกษา ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และระหว่างประเทศ
- 3.7 ดำเนินการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพนักศึกษา
- 3.8 ดำเนินการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามประเมินผล
4. กลุ่มส่งเสริมการเรียนรู้ประสบการณ์กับชุมชน
- 4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้และการเสริมสร้าง ประสบการณ์กับชุมชนเพื่อท้องถิ่น
- 4.2 ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์ กับชุมชน/ท้องถิ่น
- 4.3 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิต ในการทำงานร่วมกับชุมชนและท้องถิ่นของนักศึกษา
- 4.4 ดำเนินการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำไปสู่กิจกรรมการเรียนรู้และเสริมสร้างประสบการณ์กับชุมชน และท้องถิ่น
- 4.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อเสนอแนะนโยบายและมาตรการในการแก้ไขปัญหาทางสังคมที่มีผลกระทบต่อนักศึกษาในด้านต่างๆ เช่น ยาเสพติด เอดส์ การพนัน การค้าประเวณี ฯลฯ
- 4.6 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักศึกษา เช่น กิจกรรมอาสาพัฒนาบำเพ็ญประโยชน์ ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ดนตรีไทยอุดมศึกษา คุณธรรมนำความรู้ ฯลฯ
- 4.7 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเป็นสากล เช่น ค่ายเปิดโลกทัศน์นักศึกษา ค่าอาเซียน ฯลฯ
5. กลุ่มกิจการพิเศษ
- 5.1 ประสานและดำเนินงานตามโครงการพิเศษ งานกิจกรรมพิเศษ งานตามนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ นักศึกษา
- 5.2 สนับสนุน ส่งเสริม และดำเนินงานกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ตามพระราชบัญญัติกองทุน เงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2541 มาตรา 33
- 5.3 กำกับ ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมพิเศษ
- 5.4 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ นโยบาย การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการบริหารกลยุทธ์ ของผู้บริหาร สกอ. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ ซลิดา ศรมณี (2561ข) ได้กล่าวสรุปว่า “กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการจัดวางทิศทางองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน” และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา แซ่มน้อย (2552) ได้ศึกษา *การนำกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล* ผลการวิจัยสรุปว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย การมีแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาของ อบต. และเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย นายก อบต. และผู้บริหารสถานศึกษา”
- 2) การสร้างการรับรู้ สร้างทัศนคติที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้มีความน่าเชื่อถือ ในเรื่องนโยบายที่ได้รับให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบได้เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ณีฎฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) ได้กล่าวสรุปว่า “ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ต้องทำความเข้าใจกลยุทธ์ โดยเฉพาะผู้รับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติ ต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการและปรัชญาของธุรกิจ” และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมญา อินทรเกษตร (2555) ได้ศึกษา *การนำกลยุทธ์ด้านการวิจัยไปปฏิบัติของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ* ผลการวิจัยสรุปว่า “กระบวนการนำกลยุทธ์ด้านการวิจัยไปปฏิบัติของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดประโยชน์กับชุมชนท้องถิ่น คือ กระบวนการผลักดันให้เกิดการยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถทางการวิจัยของอาจารย์ นักวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏแก่สังคมภายนอก อาทิ ชุมชนท้องถิ่น หน่วยงานและภาคส่วนต่างๆ ให้มากที่สุด”
- 3) การจัดโครงสร้างองค์กร หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และมีขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Osborne and Gaebler (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ข.) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า “ระบบราชการควรปรับปรุงเพื่อการเปลี่ยนโฉมภาคราชการ โดยการให้ระบบราชการมีการกระจายอำนาจ เน้นการทำงานเป็นทีม โดยเปลี่ยนจากตามสายบังคับบัญชาไปสู่การมีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับสังคมยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยิ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hood (อ้างถึงใน เดช อุณหะจรรย์รักษ์, 2561) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การปรับโครงสร้างให้เกิดการกระจายหรือลดความเป็นเอกภาพลง หรือ การปรับโครงสร้างที่เน้นความเป็นเอกภาพภายในระบบไปสู่โครงสร้างที่เน้นการกระจายงานออกไปยังหน่วยงานที่มีขนาดเล็กลงหรือมีการกระจายอำนาจออกไปมากขึ้น” และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชาติ อมรวงศ์ไพบูลย์ (2550) ได้ศึกษา *การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม* ผลการวิจัยสรุปว่า “ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง”
- 4) ระบบการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Mckinsey (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ข) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า “ปัจจัยที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จคือ system หมายถึง ระบบปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงการองค์การที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล”

5) มีระบบการบริหารงานที่ดี การเก็บข้อมูล นำมาวิเคราะห์ รายงานผลการดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อมาปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือ การประสานการดำเนินงานระหว่าง สกอ. สถาบันอุดมศึกษา และนักศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) ได้กล่าวสรุปว่า “การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล แก่องค์กร โดยมีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีทิศทาง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร จึงสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจ” และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า “ปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ system หมายถึง ระบบปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงการองค์การที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล”

6) บุคลากร มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี และมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงในสมญา อินทรเกษตร, 2555) ได้กล่าวสรุปว่า “องค์การที่บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ มุ่งทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวได้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี” และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า “ปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ staff หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์นับเปิดปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนินการไปถึง ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสม”

7) รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร ต้องมีความเป็นผู้นำ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า “ปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ Style หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น”

ปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) การขาดความต่อเนื่องในเชิงนโยบาย ความเข้าใจในการแปลงกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ เกริกยศ ชลายนเดชะ (มปป.) ได้กล่าวสรุปว่า “ การแปลงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ในเชิงปฏิบัติ จะมีความเป็นนามธรรมสูง หากผู้บริหารไม่สามารถแปลงไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งไม่สามารถแปลงกลยุทธ์หรือแนวทางในการไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม ก็จะไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

2) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร สกอ. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงาน ด้านกิจการนักศึกษา ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงานกิจการนักศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์

และคณะ (2548) ได้กล่าวสรุปว่า “ปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ ไม่ประสบความสำเร็จได้ เช่น การดำเนินตามกลยุทธ์ใช้เวลานานกว่าที่คิดไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ”

3) งบประมาณถูกตัด หรือปรับลด ทำให้โครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา ไม่สามารถดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gartner (อ้างถึงใน จักร ดิงศัทย์, 2551) ได้กล่าวสรุปว่า “ปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์”

4) ขาดความร่วมมือ ระหว่าง สกอ. สถาบันอุดมศึกษา นักศึกษา และการให้ความสำคัญในการกิจกรรมหรือกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา เนื่องจากมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมากกว่าการทำกิจกรรมในการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Gartner (อ้างถึงใน จักร ดิงศัทย์, 2551) ได้กล่าวสรุปว่า “ปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การไร้ประสิทธิภาพและการไม่ทั่วถึงของการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ”

5) บุคลากรมีภาระงานมาก จึงปฏิบัติงานประจำมากกว่าการริเริ่มงานใหม่ๆ อีกทั้งงานบางอย่างไม่มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน จึงเป็นปัญหาในการนำไปปฏิบัติ ทำให้เกิดความขัดแย้ง และเกิดการต่อต้านในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2561ข) ได้กล่าวสรุปว่า “ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ ไม่มีการระดมทุนทั้งหมดไว้ ทำให้ไม่สามารถวางแผนอัตราค่าจ้าง และไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม”

6) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจน ซึ่งมีผลต่อการพิจารณางบประมาณ โครงการหรือกิจกรรมตามนโยบาย จึงเกิดความล่าช้า ทำให้ระบบติดตามงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินไม่ต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาการนำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาไปปฏิบัติ มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

1) การพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญสามารถเป็นแรงสนับสนุนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ สำหรับผู้บริหาร มีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง ด้านกิจการนักศึกษา (นบ.น.) เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ถึงการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกที่มีผลกระทบต่อนักศึกษา เสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และทิศทางการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา และสำหรับผู้ปฏิบัติงาน มีการจัดประชุมสัมมนาวิชาการระดับชาติด้านกิจการนักศึกษา เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงาน และมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ รวมถึงการเรียนรู้งานพัฒนาศักยภาพนักศึกษาของต่างประเทศ เพื่อให้มีนวัตกรรมใหม่ๆ มาสร้างงาน หรือพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2561ก) ได้กล่าวสรุปว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนในสังคม การพัฒนาที่แท้จริงและยืนยาว คือการพัฒนาที่สมดุล มีบูรณาการ และเป็นองค์รวม ซึ่งต้องเน้นที่ตัวมนุษย์ให้เข้ามาเป็นปัจจัยสำคัญในการบูรณาการ เหตุผลของการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางการพัฒนา เพราะการพัฒนาทุกด้านจะทำได้ ก็ต่อเมื่อมนุษย์เป็นตัวจัดการพัฒนา หากไม่มีมนุษย์พัฒนางานก็จะจัดการไม่ได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ “มนุษย์ไม่พัฒนาตนเอง มนุษย์ก็จะพัฒนาสิ่งอื่นไม่ได้ด้วย”

2) สร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้มีส่วนร่วมทุกภาคส่วน การให้เป็นความสำคัญในการดำเนินงาน การประสานงาน และการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และการติดตามผล เพื่อให้สอดคล้องกับงานด้านการพัฒนา ศักยภาพนักศึกษา ระหว่าง สกอ. สถาบันอุดมศึกษา และนักศึกษา โดยการดำเนินงานผ่านเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา หรือการจัดประชุมสัมมนาในการจัดแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) ได้กล่าวสรุปว่า “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2556 – 2561 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ คือ การส่งเสริมการทำงาน

ร่วมกันภายในระบบราชการด้วยตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบการประสานความร่วมมือที่หลากหลาย ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน คือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า” และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดุชนิ ดานาพงศ์ (2550) ได้ศึกษา การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผลการวิจัยสรุปว่า การนำกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติ นั้น ความสำเร็จในระดับปานกลาง โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ทราบทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม”

3) มีงบประมาณสนับสนุนหรือหาช่องทางในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ หรือภาคเอกชน เช่น มูลนิธิต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาคการศึกษา จะสอดคล้องกับแนวคิดของ ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2555) ได้สรุปไว้ว่า “แนวทางการป้องกันอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ที่มาจากปัจจัยเรื่องของเงินทุน เช่น เงินทุนไม่พอ ไม่ได้รับการสนับสนุน หรือเบิกเงินยาก แนวทางในการป้องกันและแก้ไข โดยการวิเคราะห์เงินทุน และแหล่งเงินทุนให้รอบคอบ นอกจากนี้ควรเตรียมแผนฉุกเฉิน กรณีที่เกิดปัญหาด้านการเงินขึ้น” ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2550) ได้กล่าวสรุปว่า “ในการพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรจุลงในแผนปฏิบัติการสำหรับที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น นอกจากต้องคิดถึงโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วก็ต้องคำนึงถึงโครงการและกิจกรรมสำหรับการที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในการดำเนินการมักต้องมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น การจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี”

4) มีการปรับแก้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ วรชยา ศิริวัฒน์ (2553) ได้กล่าวสรุปว่า “การพัฒนาระบบราชการ คือ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบราชการในด้านโครงสร้างองค์กร รูปแบบองค์กร ระบบการบริหารจัดการ วิธีการทำงาน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบงบประมาณ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วัฒนธรรม และค่านิยม ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สอดคล้องต่อความต้องการของปวงชน”

5) การพัฒนาโลกและสร้างเครือข่ายระหว่าง สกอ. และสถาบันอุดมศึกษา เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานกิจการนักศึกษา และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม ของ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา ได้กล่าวสรุปว่า “ได้กล่าวสรุปว่า “การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น ในการพิจารณากำหนดโครงการหรือบรรจุลงในแผนปฏิบัติการสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น นอกจากต้องนึกถึงโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วต้องคำนึงถึงโครงการหรือกิจกรรมสำหรับการปรับเปลี่ยนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยการเสริมสร้างหรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้วย”

6) การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กร สถาบันอุดมศึกษา และนักศึกษา ที่ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมหรือการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ พิธวรรณ กิติคุณ (2559) ได้กล่าวสรุปว่า “การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการบริหารงาน ทั้งในการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างสิ่งจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจ และความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น”

7) มีฐานข้อมูลกลางในการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงาน ที่สามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวลักษณ์ สุขวิรัช (2552) ได้กล่าวสรุปว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ดังจะเห็นได้จากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและ

อุดมการณ์การบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ” และยังคงคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงในสมญา อินทรเกษตร, 2555) ได้กล่าวสรุปว่า “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะการบริหารที่มุ่งสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ เช่น มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนรากฐานข้อมูลที่ต้องการและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา”

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญสามารถเป็นแรงสนับสนุนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามที่องค์กรได้กำหนดไว้
2. มีการจัดสรรงบประมาณ และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา โดยบูรณาการทักษะวิชาชีพ และทักษะชีวิต ที่เป็นการพัฒนานักศึกษาให้มีศักยภาพและสมรรถนะสูงเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์พร้อม และมีภูมิคุ้มกันในการดำเนินชีวิต และสามารถทำงานได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ...”
3. สนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะพัฒนางานด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้มีความหลากหลาย ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของประเทศ
4. มีการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา เพื่อที่จะประสานการดำเนินงาน และถ่ายทอดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาผ่านเครือข่าย เพื่อนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเป็นศูนย์กลางของการรายงานผลการประเมินผลและการติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา

บรรณานุกรม

- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (มปป.). *การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ*. ค้นเมื่อ 8 กันยายน 2561 จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs>
- จักร ดิงศภัทย์. (2551). *ขับเคลื่อนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท แอคทีฟ พรีน จำกัด.
- ชลิดา ศรมณี. (2561ก) *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ชลิดา ศรมณี. (2561ข) *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาวิชาชีพและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- ดุชนี ดานาพงศ์. (2550). *การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณี กรมส่งเสริมสหกรณ์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาวิชาชีพและแนวคิดทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ทองพันชิ่ง พงษ์วารินทร์. (2555). *KPI และ ACTION PLAN จัดทำ KPI และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้ไม่พลาดเป้า*. นนทบุรี. สำนักพิมพ์ บริษัท ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด
- บุญเกียรติ การะเวกพันธ์. (2561ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาชีพ การเมือง และการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปັນรศ มาลากุล ณ อยุธยา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ค้นเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2561 จาก https://qm.kku.ac.th/journal/vol8_1/vol8_1_001.pdf
- ปรัชญา ชุมนเสียว. (2561). หน้า 1). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- พิรุวรรณ กิตติคุณ, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, (2559). *การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ*. ค้นเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2561 จาก <http://library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2559/hi2559-007.pdf>
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2553). *การพัฒนาระบบราชการ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญาธนกุล และพรทิพย์ นุกุลวุฒิโอกาส. (2555). *การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สุกัญญา แซ่มั่นน้อย. (2552). *การนำกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล*. ดุษฎีนิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- สุรชาติ อมรวงศ์ไพบูลย์. (2550). *การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมญา อินทรเกษตร. (2555). *การนำกลยุทธ์ด้านการวิจัยไปปฏิบัติของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ. คุชภินิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). *ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง โครงสร้าง การแบ่งงานภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา* (ประกาศลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2555). กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2559). *รายงานประจำปี 2559 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. ค้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2561 จาก http://www.mua.go.th/prweb/pr_web/annaulreport/annaul/2559.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). *ยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (2560 – 2564)*. กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์*. ค้นเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2561 จาก https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=1446
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561)*. ค้นเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2561 จาก https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2653
- เสาวลักษณ์ สุขวิรัช และคนอื่นๆ. (2552). *การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อนิวัช แก้วจันทน์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา : สำนักพิมพ์ บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด