

## รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

พันตรีหญิง สรินทร เขียวโสธร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR HIGHER EDUCATION  
INSTITUTIONS UNDER THE ROYAL THAI ARMY

Major Sarintorn Chiewsothorn

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Education Policy, Management, and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2011  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก
โดย	พันตรีหญิง สรินทร เชี่ยวโสธร
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(พันเอก ดร. พร ภิเศก)

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ ศ.ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เป็นกำลังสำคัญของความสำเร็จในครั้งนี้ ที่กรุณาให้ข้อคิด ชี้แนะแนวทางสว่าง สร้างเสริมให้เรียนรู้ ตลอดระยะเวลาการดำเนินการศึกษาที่ผ่านมา และ ผศ.ดร. นันทวัฒน์ เจริญกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่เป็นกำลังใจ ให้ข้อเสนอแนะที่ดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านได้แก่ รศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อ.ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ และ พันเอก ดร. พร ภิศก รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จครั้งนี้ ได้แก่ พล.อ. สมเจตน์ บุญถนอม รศ.นพ. กำจร ตติยกวี และ ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา ตลอดจน พ.อ. ชะเลง ฉายวิโรจน์ พ.อ.หญิง ดร. นวลทิพย์ อรุณศรี พ.อ.หญิง สมพิศ พรหมเดช พ.อ.หญิง ดร. กัลยา ไม้เกาะ และ พ.ท.หญิง ดร. วรณรัตน์ ศรีกนก ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีค่าอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการวิจัยอย่างดี รวมทั้งวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา ตลอดจนผู้บริหาร คณาจารย์ และข้าราชการของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกทุกท่านที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีขณะที่ข้าพเจ้าลาศึกษา และขอขอบคุณ พ.ท.หญิง อภิญญา อินทรรัตน์ ที่กรุณาสละเวลาในการให้คำแนะนำในการดำเนินการวิจัย

ขอขอบคุณกองทัพบก ที่ให้โอกาส ให้เวลา และเงินสนับสนุนการศึกษา และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับทุนสนับสนุนการวิจัยบางส่วน และสำคัญยิ่งต้องขอขอบคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันที่ดีเยี่ยมในการพัฒนาการเรียนรู้

สำคัญที่สุดขอกราบขอบพระคุณแม่เพียว โพธิ์เงิน ที่เป็นแรงใจให้ทำทุกวันให้ดีที่สุด ขอขอบคุณแรงใจจากเด็กชายชณพัชร เชี่ยวโสธร ลูกชายที่รักที่ทำให้มีวันนี้ และคุณชนาคม เชี่ยวโสธร ผู้เป็นสามีและเพื่อนคู่ชีวิตที่อดทนอยู่เป็นกำลังใจให้เสมอ ตลอดจนครอบครัวและเพื่อนพ้องน้องพี่ทุกคนที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฐ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	13
2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	31
2.3 นโยบายเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก.....	52
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	
3.1 ภาพรวมการดำเนินการวิจัย.....	69
3.2 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก (R1).....	70
3.3 ขั้นตอนที่ 2 ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้ (D1).....	74

## หน้า

3.4	ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมในการนำร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้ไปใช้ (R2).....	75
3.5	ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบกและคู่มือการใช้ (D2).....	75
3.6	ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้ร่างรูปแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก พร้อมคู่มือการใช้ฉบับที่ 2 (R3).....	76
3.7	ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้ให้สมบูรณ์ (D3).....	78

**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก.....	80
4.2	ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก.....	99
4.3	รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก พร้อมคู่มือการใช้.....	106
4.4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบ บูรณาการพร้อมคู่มือการใช้.....	112

**บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**

5.1	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	123
5.2	สรุปผลการวิจัย.....	123
5.3	อภิปรายผล.....	127
5.4	ข้อเสนอแนะ.....	139

รายการอ้างอิง.....	142
<b>ภาคผนวก</b>	
ผนวก ก คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ.....	149
ผนวก ข แบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก.....	187
ผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	196
ผนวก ง แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ.....	199
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	205

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงระยะการบริหารยุทธศาสตร์.....	22
ตารางที่ 2 การสังเคราะห์กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	48
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม สถาบัน เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด.....	80
ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) แสดงเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งความต้องการจำเป็น(PNI <sub>modified</sub> ).....	81
ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) แสดงเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) .....	84
ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) แสดงเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) .....	86
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ที่มี ต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก แยกตามสถาบัน เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด...88	
ตารางที่ 8 ผลการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) ระหว่างค่าเฉลี่ย คะแนน ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก แยกตามสถาบัน เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05.....	89



## หน้า

ตารางที่ 9	ผลการทดสอบด้วยสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเป็นรายคู่ (POST HOC) ระหว่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก แยกตามสถาบัน และตำแหน่ง โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05.....	90
ตารางที่ 10	แสดงความถี่ของสิ่งที่เป็นข้อดีหรือจุดเด่นของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน.....	91
ตารางที่ 11	แสดงความถี่ของสิ่งที่ควรปรับปรุงในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ปัจจุบัน.....	93
ตารางที่ 12	แสดงความถี่ของแนวทางในการปรับปรุงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ....	94
ตารางที่ 13	สรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสูงสุดรายข้อตามลำดับ ของความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบกตามสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น แยกตามขั้นตอนกับแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หลัก 4 แนวคิด ที่ใช้ในการวิจัย.....	96
ตารางที่ 14	สรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ข้อแรกตามลำดับ ของความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบกตามสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น แยกตามขั้นตอนกับแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หลัก 4 แนวคิด ที่ใช้ในการวิจัย.....	98
ตารางที่ 15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และคู่มือไปใช้.....	112
ตารางที่ 16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารของ สถาบันของผู้รับบริการ เมื่อใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ...113	
ตารางที่ 17	ความถี่ของความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ.....	114
ตารางที่ 18	ความถี่ของการเรียนรู้ของผู้ใช้รูปแบบตามลักษณะเฉพาะของรูปแบบการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ 7 ข้อ.....	116

## สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1	12
แผนภาพที่ 2	21
แผนภาพที่ 3	34
แผนภาพที่ 4	36
แผนภาพที่ 5	37
แผนภาพที่ 6	39
แผนภาพที่ 7	40
แผนภาพที่ 8	42
แผนภาพที่ 9	45
แผนภาพที่ 10	67
แผนภาพที่ 11	68
แผนภาพที่ 12	103
แผนภาพที่ 13	104
แผนภาพที่ 14	105
แผนภาพที่ 15	108
แผนภาพที่ 16	9
แผนภาพที่ 17	110
แผนภาพที่ 18	111

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Rapid transformation) ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีการสื่อสาร สุขภาพ ตลอดจนสิ่งแวดล้อม ล้วนส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการศึกษาทั่วโลก มีการจัดลำดับ 100 ประเทศที่ดีที่สุดในโลก (นิตยสารนิตวีค, 2553) โดยดูจากภาพรวมด้านเศรษฐกิจ การศึกษา การเมือง สุขภาพ และคุณภาพชีวิต ซึ่งประเทศที่มีการพัฒนาระบบการศึกษาที่มีแนวโน้มที่จะพัฒนาความก้าวหน้าทาง เศรษฐกิจได้ดีด้วย ดังเช่นประเทศฟินแลนด์ สวิสเซอร์แลนด์ และสวีเดน เป็นสามประเทศที่ดีที่สุดในโลก ตามลำดับและประเทศฟินแลนด์มีระบบการศึกษาที่ดีที่สุดในโลก รองลงมาคือ ประเทศเกาหลีใต้ที่มีระบบการศึกษาดีเป็นลำดับสองของโลก โดยในภาพรวมประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 58 ของโลก และระบบการศึกษาของประเทศไทยดีอยู่ในลำดับที่ 57 ของโลก ซึ่งการจัดการศึกษาให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการปฏิรูปอย่างเป็นองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลาง รวมทั้งระบบการศึกษาที่ดีจะช่วยพัฒนาคุณภาพทุกด้าน

นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิตของประเทศไทย ด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา เน้นการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ทั้งด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการ การระดมทรัพยากร การส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้สนองตอบความต้องการด้านบุคลากรของภาคเศรษฐกิจ ตลอดจนการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งมีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษา ทั้งด้านการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันอุดมศึกษา คุณภาพบัณฑิต คุณวุฒิบัณฑิตที่ไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน รวมทั้งค่านิยมในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยไม่เข้าสู่ตลาดแรงงานเมื่อจบการศึกษาตามเกณฑ์ ดังนั้นจึงมีแนวทางการบริหารการอุดมศึกษา ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในช่วงปี พ.ศ.2551-2555 ทั้งหมด 6 ด้าน (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, 2549) คือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา การจัดระบบการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา การสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษา และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม ซึ่งนับได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกๆด้าน

สำหรับการศึกษาดูมศึกษาในประเทศไทยนั้น นับว่าเป็นเสมือนแหล่งความรู้และการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าทางวิชาการ ในการนำไปประกอบอาชีพและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ บุคคลส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับอุดมศึกษา โดยเชื่อว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีโอกาสเจริญก้าวหน้าได้ดีกว่า ซึ่งแผนพัฒนาการอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) และนโยบายด้านการศึกษารัฐบาล มีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย โดยมีมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และมาตรฐานการศึกษาของชาติ ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจของการอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ คุณภาพบัณฑิต งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก 3 สถาบันได้แก่ 1) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า 2) วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และ 3) วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

วิสัยทัศน์กองทัพบก 2560 มีการกำหนดแผนระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุงกองทัพบกให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกองทัพบกมีวิสัยทัศน์ว่า “กองทัพบกเป็นกลไกด้านความมั่นคงของรัฐที่สำคัญและมีศักยภาพ ในอันที่จะพิทักษ์รักษาเอกราช และความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ประชาชน และผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคงยั่งยืน และเป็นกองทัพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนได้เสมอ” (กองทัพบก, 2549) โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการฝึกศึกษา มุ่งเน้นการวางแผนอย่างเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องขององค์ความรู้ ที่ได้จากการฝึกศึกษาเพื่อพัฒนาการฝึกอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนานุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถ และมีกระบวนการเรียนการสอนสอดคล้องกับเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกมีหน้าที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะเฉพาะ เพื่อตอบสนองความต้องการของกองทัพ ทั้งกำลังพลในหน่วยรบ หน่วยฝึกศึกษา และหน่วยแพทย์ ซึ่งมีข้อสรุปจากรายงานการประเมินตนเองตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกทั้ง 3 สถาบัน พบว่าสิ่งที่สถาบันควรพัฒนาด้านการบริหาร 9 ข้อได้แก่ 1) ความร่วมมือและการประสานงานทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน 2) ขาดการประเมินผลการดำเนินงานที่สมบูรณ์ ไม่มีข้อมูลในการนำมาปรับปรุงและพัฒนา 3) การปรับย้ายตามแนวทางการรับราชการเป็นจำนวนมาก ทำให้มีอาจารย์ใหม่ที่ประสบการณ์ด้านการสอนน้อย

4) ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ 5) การมีส่วนร่วมของกิจกรรมที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอน 6) การวิจัยและผลงานวิชาการน้อย 7) ปฏิบัติงานโดยไม่มีแผนดำเนินงานเป็นรูปธรรม 8) ขาดการประเมินผลและการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน และ 9) ขาดการประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

โดยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รายงานการประเมินตนเอง, 2549) มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 5 ข้อคือ 1) ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผล 2) สร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่เหมาะสมเฉพาะสถาบัน 3) ค้นหาเอกลักษณ์ของสถาบัน 4) มีการกำหนดแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน และ 5) มีข้อเสนอเพื่อการพัฒนาด้านการมีแผนงานที่จะต้องมีการสอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบก ส่วนวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (รายงานการประเมินตนเอง, 2551) เสนอให้มีการวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของระดับภาควิชาต่างๆ กับระดับกองและระดับสถาบัน

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า องค์การส่วนใหญ่มักประสบปัญหาความล้มเหลวในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นผลมาจากรูปแบบการบริหารงานในแบบแยกส่วน (Fragmentation) (Kaplan and Norton, 2005) และมีขั้นตอนการทำงานแบบต่างคนต่างทำ แสดงให้เห็นถึงปัญหาของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ที่ยังขาดการประสานความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็สนใจพัฒนายุทธศาสตร์ที่เฉพาะเจาะจงกับองค์กรของตน รูปแบบที่ใช้ในการบริหารจึงมีความเฉพาะเจาะจงกับแต่ละองค์กรด้วย ดังนั้นการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจึงต้องใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic management) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร การตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ต้องเผชิญกับความท้าทายต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ใช้เพื่อความอยู่รอด เพื่อการพัฒนา และการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนและเข้มแข็งต่อไปในอนาคต รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องเข้าใจทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกันทั้งระบบ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา เกี่ยวโยงกับสังคมความรู้ (The Knowledge Society) และเศรษฐกิจความรู้ (The Knowledge Economy) ที่ส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพลังสมองในการ

คิด การเรียนรู้ การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Hargreaves, 2003) การประเมินค่าขององค์กรจึงเป็นการให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ทางปัญญา การบริหารองค์กรสมัยใหม่จึงมุ่งการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) (Dess and Miller, 1996 และ David, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce and Robinson (2011) ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยสรุปได้ว่าเพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการกำหนดและขึ้นนำ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรให้มีรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด และมีความเหมาะสมกับองค์กร เพื่อประโยชน์ในดำเนินการด้านยุทธศาสตร์ที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการป้องกันปัญหา สร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ มีการตัดสินใจที่ดี ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจแนวทางการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ลดช่องว่างและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน เพิ่มการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ตลอดจนการเสริมสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ที่ผ่านมา มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในองค์กรธุรกิจและเอกชน เป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีแนวคิดและผลการศึกษาด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง เป็นการศึกษาเพื่อทดสอบและยืนยันว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนด ทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ เช่น อัตราการเติบโต การตลาด และผลกำไร ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงรูปธรรมที่สามารถวัดผลได้อย่าง ชัดเจน อย่างไรก็ตามแต่ละองค์กรย่อมมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ย่อมมีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์กร

จากรายงานผลการศึกษาวิจัยของ Kaplan and Norton (2005) แสดงให้เห็นถึงปัจจัย สำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยสรุปได้ 5 ข้อ คือ 1) ยุทธศาสตร์ขององค์กร ยึดหลักการวางแผนโครงการและกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) การกำหนดงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) การประชุมของผู้บริหารในองค์กรใช้เวลา มากกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนในการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของ องค์กร 4) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรู้จักและเข้าใจว่า ยุทธศาสตร์ขององค์กรคืออะไร เมื่อบุคลากร ส่วนใหญ่เข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงสามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล สำเร็จได้อย่างถูกต้อง และ 5) ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจว่าการจ่าย

ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงาน จะต้องพิจารณาให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผล สัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (2550) ที่กล่าวว่า การได้รู้ทางเลือกหรือเป้าหมายที่เหมาะสมที่สุดจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ Kaplan and Norton (2001) มีบทสรุปจากหนังสือเรื่อง The Strategy-focused Organization ว่าการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพ จึงมีข้อเสนอให้ยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์รวม 5 ประการคือ 1) เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงานโครงการที่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) ปรับสร้างความเชื่อมโยง บูรณาการ การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางแผนไว้ 4) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและยุทธศาสตร์ขององค์กร 5) จัดวางระบบและระเบียบให้มีการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

จากการศึกษาที่ผ่านมาไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในสถาบันการศึกษา ประเทศไทยก็เช่นกัน องค์กรการศึกษาส่วนใหญ่ใช้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แต่กลับไม่พบว่ามีการศึกษาถึงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในสถาบัน การศึกษาอย่างเป็นระบบครบทั้งกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ กลับมีการเลือกใช้เฉพาะ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ ส่วนกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นยัง เป็นการทำงานกันแบบแยกส่วนแต่ละหน่วยต่างทำ บางครั้งจึงเกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน ขาด การมีส่วนร่วม ทำให้ไม่ได้ขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่เพราะไม่เข้าใจเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร รวมทั้งความแตกต่างด้าน ทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล ตลอดจนความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในทุกภาคส่วน

ดังนั้นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นส่วนสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อ การพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ แม้ว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะมีการกล่าวถึงและ นำมาใช้้อย่างแพร่หลายในการบริหารทุกองค์กร แต่กลับพบว่าการนำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มา ใช้เพียงเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกำหนดยุทธศาสตร์เท่านั้น ยังขาด

กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล และยังไม่พบว่ามีกรอบรูปแบบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก อย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ

สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก 3 สถาบัน ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นสถาบันชั้นนำของกองทัพไทย ดำเนินงานภายใต้ระเบียบ นโยบายของกองทัพบก จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ได้มาตรฐานตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบัน สอดคล้องกับแผนการดำเนินการของกองทัพในสถานการณ์ปกติ หากในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สังคม นโยบาย เศรษฐกิจ การเมือง ค่านิยม และเทคโนโลยีต่างๆ อย่างรวดเร็ว รวมถึงสถานการณ์ความไม่แน่นอน ด้านความมั่นคงของชาติ ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการของสถาบันการศึกษาของกองทัพบก ซึ่งมีหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิตเข้ารับราชการในสังกัดกองทัพบก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงมีบทบาทสำคัญ ในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันสูง รวมทั้งมีระบบการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา ที่จะต้องได้รับการประเมินจากหน่วยงานประกันคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ด้านวิชาชีพแพทย์ วิชาชีพพยาบาล และด้านการทหาร มาตรฐานระดับประเทศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ล้วนเป็นส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถาบัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของกองทัพบกต่อไป



## 1.2 คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกมีลักษณะอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกที่พัฒนาขึ้นควรเป็นอย่างไร มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงหรือไม่ อย่างไร
3. ผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก
2. เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกที่พัฒนาขึ้น ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้
3. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกที่พัฒนาขึ้น

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรในการวิจัย ได้แก่สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก 3 สถาบัน ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

## 1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง แบบจำลองโครงสร้างของหลักการแนวคิด องค์ประกอบ กระบวนการและวิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความซับซ้อน เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น ปรากฏให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ใช้ประโยชน์ในการคาดการณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยเน้นการบริหารเชิงรุก (Proactive) ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)

**การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์โดยใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในการศึกษา วิเคราะห์

และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จากแนวคิดของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4 แนวคิด ได้แก่ 1) Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning top - down and bottom - up views แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) 2) Strategic Management Model แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) 3) A Comprehensive Strategic - Management Model แนวคิดของ David (2009) และ 4) The Delta Model - an Integrative Strategic Framework แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) ร่วมกับการศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ของบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

**สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก** หมายถึง สถาบันการศึกษาของกองทัพบก 3 สถาบันที่จัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา และผลิตบัณฑิตเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในกองทัพ ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์กระบวนยุทธศาสตร์ของกองทัพบก สามารถนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ของกองทัพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของกองทัพบก เพื่อให้หน่วยงานและสถาบันการ ศึกษาของกองทัพบกพัฒนาการจัดการศึกษา ให้มีความสอดคล้องและมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ของกองทัพ ส่งเสริมความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

2. องค์กระบวนปฏิบัติการ ได้แก่สถาบันอุดมศึกษาของกองทัพบกทั้ง 3 สถาบัน สามารถนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล ยุทธศาสตร์เพื่อให้สถาบันพัฒนาขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่มีความเฉพาะเจาะจงกับลักษณะงานในแต่ละสถาบัน

3. หน่วยงานฝ่ายการศึกษาและฝ่ายสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของกองทัพบก เช่น หน่วยงานระดับกอง ภาควิชา และฝ่ายต่างๆ สามารถนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นนี้ ไปใช้ดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ให้พัฒนาขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

ตามเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงกับลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะการกำหนดแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบัน การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและการดำเนินการของสถาบันและตอบสนองความต้องการด้านผู้รับบริการ

## 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1.7.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นให้องค์กรกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ การดำเนินงานขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พัฒนาปรับปรุงทุกภาคส่วนขององค์กร ให้นำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงหมายถึงหลักการ แนวคิด กระบวนการ แนวทางและวิธีการบริหารเชิงรุก (Proactive) ที่เป็นระบบ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันในทุกขั้นตอน อย่างมีดุลยภาพระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว เพื่อนำองค์กรสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
- 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
- 3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)

### 1.7.2 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Model)

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4 แนวคิด ได้แก่

1) Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning top - down and bottom - up views แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) มีสาระสำคัญซึ่งเน้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหารที่ต้องการความสอดคล้องของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน

2) Strategic Management Model แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) มีสาระสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผสมผสานการใช้วงจรคุณภาพ (PDSA Cycle) ในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ

3) A Comprehensive Strategic - Management Model แนวคิดของ David (2009) มีสาระสำคัญกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบครอบคลุม ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous)

4) The Delta Model - an Integrative Strategic Framework แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) มีสาระสำคัญกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบผสมผสาน ให้ความสำคัญกับการบูรณาการแบบสามเส้าในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้แก่ ระบบองค์กร การแก้ปัญหาผู้รับบริการ และผลผลิตที่ดีที่สุด โดยใช้กระบวนการปรับแต่ง (Adaptive Process) เพื่อเป้าหมายด้านผลปฏิบัติการ นวัตกรรม และผู้รับบริการ

### 1.7.3 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดการพัฒนารูปแบบจาก 2 แนวคิด ได้แก่

#### 1) วิธีการจัดโครงสร้างปัญหา (Problem Structuring Methods)

วิธีการจัดโครงสร้างปัญหาจากแนวคิดของ Williams (2008) เป็นระเบียบวิธีวิเคราะห์ปัญหาเพื่อทำความเข้าใจสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน ยุ่งยาก และเป็นภัยคุกคามกับการดำเนินงานในองค์กร การจัดโครงสร้างปัญหาเป็นการนำศาสตร์การบริหารสู่การปฏิบัติ (Management Science in Practice) ส่วนสำคัญที่สุดต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้น ซึ่งในส่วนนี้มีการดำเนินการเพื่อการจัดโครงสร้างของปัญหาตามขั้นตอนดังนี้

1.1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นอยู่เกี่ยวกับสภาพปัญหา (The problem-situation) จากการเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานตามการรับรู้ของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลในแต่ละส่วน

1.2) นำปัญหาที่ได้มาจัดลำดับความเร่งด่วน (The problem-situation expressed)

1.3) ให้ความหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินการของบุคคล (Root definitions relevant Human Activity Systems)

1.4) กำหนดรูปแบบกรอบความคิดระบบการดำเนินการของบุคคล (Conceptual models of Human Activity Systems) โดยพิจารณาจาก ความสามารถ (Efficacy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

1.5) การเปรียบเทียบ (Comparison) โดยการนำกรอบความคิดระบบการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับสิ่งแวดล้อมที่เคยผ่านมาในอดีต ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

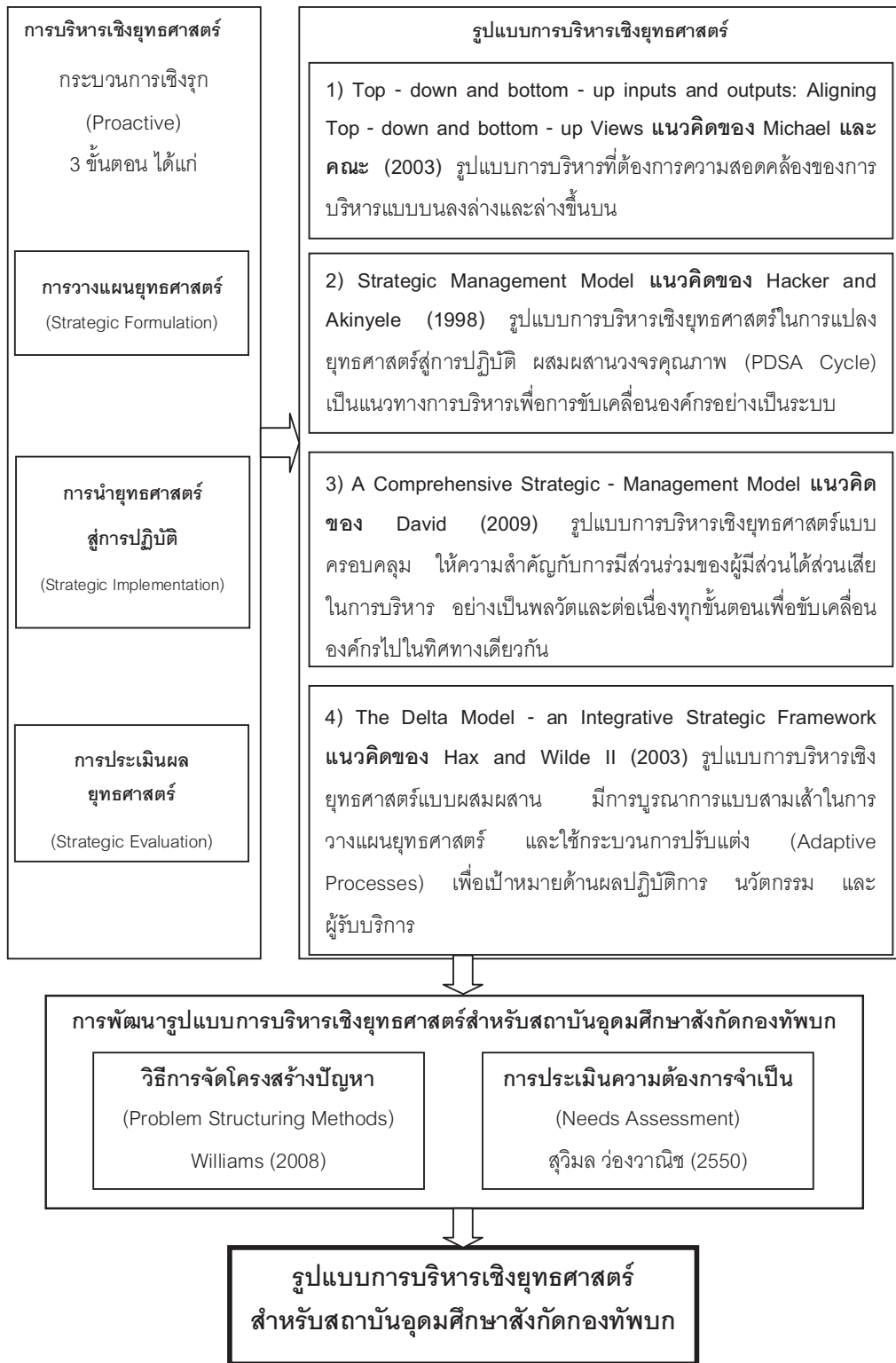
1.6) ระบุการเปลี่ยนแปลง (Identifying Change) เป็นการวิเคราะห์หาหนทาง วิธีการ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา

1.7) ปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ (Action to improve the situation)

จากการดำเนินการดังกล่าว ช่วยให้สามารถจัดโครงสร้างของปัญหาได้เหมาะสมกับองค์การตามสภาพที่เป็นจริงในแต่ละส่วน และดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานได้ตามลำดับความเป็นไปได้และความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งแนวคิดวิธีการจัดโครงสร้างปัญหานั้นนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาการกำหนดทางเลือกด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Options Development and Analysis) ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดพื้นที่ปัญหาที่เกิดขึ้นในวงกว้าง การลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ในการระบุการจัดการกับสภาพที่ปัญหา การประเมินทางเลือกเพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างกันของการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

## 2) แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

การประเมินความต้องการจำเป็นจากแนวคิดของ สุวิมล ว่องวาณิช (2550) เป็นการค้นหาความจริงเกี่ยวกับการทำงานของระบบ ในการดำเนินการศึกษาเพื่อการวางแผนและพัฒนาจากข้อมูลที่ช่วยให้ปรับปรุงได้ตรงจุดที่จำเป็นต้องแก้ไข การวิจัยนี้ใช้แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดเป้าหมาย เพื่อการวางแผนและการนำสู่การปฏิบัติสอดคล้องกับการวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่ใช้หลักการประเมินความต้องการจำเป็นนั้น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์การด้านยุทธศาสตร์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีพลังและอำนาจมากที่สุด ในศตวรรษที่ 21 (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550: 486)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด  
กองทัพบก ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญดังนี้

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

##### 2.1.1 ความหมาย

##### 2.1.2 ระยะเวลาพัฒนาของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

##### 2.1.3 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์

##### 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และ 3) การประเมินผลยุทธศาสตร์

##### 2.1.4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

#### 2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

##### 2.2.1 ความหมาย

##### 2.2.2 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่คัดสรร

##### 2.2.3 การสังเคราะห์กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์

##### 2.2.4 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

##### 2.2.5 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

#### 2.3 นโยบายเกี่ยวกับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

##### 2.3.1 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอุดมศึกษา

##### 2.3.2 นโยบายการศึกษาของกองทัพบก

##### 2.3.3 นโยบายของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

##### 2.3.4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบก

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 2.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

##### 2.4.2 งานวิจัยในประเทศ

##### 2.4.3 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ที่ผ่านมามีการใช้คำในภาษาไทยแทนคำว่า Strategy ทั้งคำว่า ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ดังนั้นในส่วนเนื้อหา แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับยุทธศาสตร์นั้น ผู้วิจัยขอเสนอทั้งคำว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อคงไว้ตามต้นฉบับที่นักวิชาการแต่ละท่านเลือกใช้คำในภาษาไทยที่มีความแตกต่างกันไว้ ส่วนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ผู้วิจัยจึงใช้แทนคำว่า Strategy ด้วยคำว่า ยุทธศาสตร์

### 2.1.1 ความหมาย

#### 1) ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy)

Greenly (1989) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) ซึ่งเป็นคำศัพท์พื้นฐานในการพัฒนาองค์กร มาจากคำในภาษากรีกว่า Strategos ซึ่งเกิดจากคำว่า Stratos หมายถึง Army หรือ กองทัพ ผสมกับคำว่า Agein หมายถึง Lead หรือ นำหน้า จึงทำให้มีความหมายว่า leading the total organization หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งหมายรวมถึงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการทำอะไรให้สำเร็จ และทำอย่างไร

อุทัย บุญประเสริฐ (2537) อธิบายว่ากลยุทธ์หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีการอันแยบคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีที่มุ่งกลยุทธ์ในการทำงาน เป็นวิธีการปฏิบัติที่ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดและการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

Certo and Peter (1991) กล่าวว่ายุทธศาสตร์ คือวิธีการที่องค์กรวางแผน โดยคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จ และเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วน Cope (1978) อ้างใน ทวีชัย บุญเต็ม, (2540) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง รูปแบบของวัตถุประสงค์ (Objective) จุดมุ่งหมาย (Purposes) หรือเป้าหมาย (Goals) นโยบาย และแผนแม่บท ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งมุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการนำทาง หรือกำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง ดังนั้นรายละเอียดที่กำหนดจึงสะท้อนถึงกลยุทธ์ที่เป็นจริงระดับองค์กร ซึ่งองค์กรได้วางแผนไว้อย่างเป็นทางการ และสามารถใช้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง



ซรัติ อุนสัมฤทธิ์ (2550) สรุปว่ายุทธศาสตร์เป็นศาสตร์และศิลป์ ที่มีวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติ และเครื่องมือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรืออาจกล่าวได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นแนวทางวิธีการ เทคนิค ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั่นเอง

ต่อตระกูล อุบลวัตร (2550) สรุปความหมายของยุทธศาสตร์ว่าหมายถึง แนวทางหรือมาตรการเชิงรุกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

Johnson (2008) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน (Guidelines) หรือ การกำหนดวิถีปฏิบัติที่ชัดเจน (courses of action) ทั้งนี้โดยคำนึงถึงสถานการณ์แวดล้อมที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างแยบยล เป็นการกำหนดแบบแผนในเชิงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน คำนึงถึงความสอดคล้องกับการปฏิบัติที่ได้ผลในอดีตเน้นความยืดหยุ่น ที่ผู้ปฏิบัติสามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

Beatrice (2010) กล่าวถึงยุทธศาสตร์ว่าเป็นศัพท์ที่มีกำเนิดทางทหาร หมายถึงแผนการปฏิบัติซึ่งกำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ เป็นวิธีการเชื่อมโยงการรบเข้าด้วยกัน มีข้อกำหนดเงื่อนไขการสู้รบและความเหมาะสมในการสู้รบเป็นปัญหาทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสงคราม (Warfare) 4 ระดับ ได้แก่ วัตถุประสงค์ทางการเมืองหรือยุทธศาสตร์หลัก ยุทธศาสตร์ ปฏิบัติการ และยุทธวิธี โดยให้นิยามยุทธศาสตร์ ว่าเป็นวิถีอย่างครอบคลุมในอันที่จะพยายามปฏิบัติเพื่อผลเบื้องต้นปลายทางการเมือง รวมทั้งการข่มขู่หรือการใช้กำลังอย่างแท้จริง ในวิชาวิธีแห่งเจตจำนงซึ่งจำต้องมียุทธศาสตร์ในสองฝ่ายในความขัดแย้งหนึ่ง ฝ่ายเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กัน ต่อมาจึงมีการดัดแปลงการใช้ยุทธศาสตร์นอกสาขาการทหารไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และสาขาอื่นๆ

ยุทธศาสตร์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากการทหาร หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) (SWOT Analysis) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด ความหมายที่เข้าใจง่ายที่สุดของคำว่ายุทธศาสตร์ คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้จะเป็นการที่ยุ่งตรงมากกว่าหากพิจารณาว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจอันซับซ้อน ซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย

(Ends) เข้ากับ วิธี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

สรุปได้ว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดแนวคิด หรือค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นการกำหนดสถานะของการทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะของความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ รวมทั้งเป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การจูงใจในเชิงบวก ตลอดจนการสร้างภาวะกดดัน เพื่อให้เกิดความตระหนักในการวิเคราะห์องค์กร เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยมีขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับหนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

## 2) ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Management)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มาจากภาษาอังกฤษว่า Strategic management เริ่มใช้ในวงการทหารและวงการธุรกิจมาก่อนวงการราชการพลเรือนและการศึกษา ด้านการทหารนิยมเรียกยุทธศาสตร์ ส่วนบริหารธุรกิจนิยมเรียก กลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางเชิงรุก (Proactive) ในการบรรลุเป้าหมาย ในแต่ละยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิธีการเชิงรุก (Tactic) หลายวิธี ยุทธศาสตร์จึงเป็นกลุ่มของวิธีการเชิงรุกทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงต่อไปได้

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในยุคแรกๆ เป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์การรบด้านการทหาร หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของการพัฒนาและการใช้กำลังทั้งการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามปกติและสงคราม เพื่อก่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบายของประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้ที่จะได้รับชัยชนะและผลสืบเนื่องที่เป็นประโยชน์จากชัยชนะ และลดโอกาสของการพ่ายแพ้ ต่อมา มีการให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อย่างมากในช่วง 1950s และ 60s และมีผู้เสนอแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หลายคน แต่ผู้ที่มีอิทธิพลมากที่สุดเป็นผู้บุกเบิกได้แก่ Alfred Chandler, Philip Selznick, Igor Ansoff และ Peter F. Drucker

Drucker (1954) ได้เสนอแนวความคิดเรื่องการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นครั้งแรกที่อเมริกาเมื่อปี ค.ศ.1954 ในหนังสือของเขาชื่อ The Practice of Management Drucker ซึ่งชี้ให้เห็นว่าทุกองค์กรต้องมีเป้าหมายเพื่อนำทางบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร ประสานเป้าหมายของบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์กรและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ชี้ให้เห็นความจำเป็นของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายตามความต้องการของ

องค์กร และต่อมามีหนังสือด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกมา 3 เล่ม ซึ่งได้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ

1. Strategy and Structure เขียนโดย Alfred Chandler ในปี พ.ศ. 2505 หรือ ค.ศ. 1962
2. Corporate Strategy เขียนโดย Igor Ansoff ในปี พ.ศ. 2508 หรือ ค.ศ. 1965
3. Business Policy: Text and Cases ซึ่งร่วมเขียนโดยนักวิชาการหลายท่าน แต่ในส่วนที่มีความสำคัญที่สุดนั้นเขียนโดย Kenneth Andrews ในปี พ.ศ. 2508 หรือ ค.ศ. 1965

โดยแนวคิดที่สำคัญจากหนังสือทั้ง 3 เล่มสามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การกำหนด ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้จากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงอาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรือภัยคุกคามแก่องค์กร (Opportunities and Threats) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพภายในขององค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากภัยคุกคามและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

Hofer et al (1980) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับภาพพื้นฐานขององค์กรใหม่และการเติบโต กับการพัฒนายุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปรับองค์กรใหม่ กับการบงการที่จัดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

Lamb (1984) อธิบายว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มีการประเมินและมีการควบคุมการดำเนินการและกิจกรรมที่องค์กรมีส่วนเกี่ยวข้อง ในการประเมินคู่แข่ง เป้าหมายและยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการด้านผู้รับบริการทั้งหมด รวมถึงศักยภาพของคู่แข่ง และปรับแผนยุทธศาสตร์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาว่าจะดำเนินการต่อไปไม่ว่าจะประสบความสำเร็จตามความต้องการเปลี่ยนจากยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อให้ตรงกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ คู่แข่งใหม่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจใหม่ สังคมใหม่ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการเงินหรือสภาพแวดล้อมทางการเมือง

Mintzberg (1988) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หมายถึงการวางแผนการดำเนินงานและควบคุม ในแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการวางแผนการดำเนินงานโดยใช้กลวิธีอย่างมีชั้นเชิง สำหรับการปฏิบัติงานและควบคุม เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการบริหารเชิง

ยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทสิ่งแวดล้อม ภายนอกขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการใช้หลัก 5 P อธิบายความหมายยุทธศาสตร์คือ แผน (Strategy is a Plan) แบบแผน (Strategy is a Pattern) การกำหนดตำแหน่ง (Strategic is Position) ทศนภาพ (Strategy is a Perspective) และกลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a Ploy)

ชรัติ อุณสัมฤทธิ์ (2550: 103) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งเป็นการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการกำหนดแนวทางการดำเนินงานนั้น องค์กรจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง การวางแผนและการประยุกต์ใช้แผนเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร มีผลการศึกษาที่กล่าวว่า การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญระดับต้น รวมทั้งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

Dess and Miller (1996) และ David (1997) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ การควบคุมประเมินผลยุทธศาสตร์ ส่วนการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์กรในอนาคตจำแนกได้ 4 ระดับคือ 1) วิสัยทัศน์ หมายถึงจุดมุ่งหมายหลักที่เป็นภาพขององค์กรว่าต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต 2) พันธกิจ หมายถึงจุดมุ่งหมายรองลงมาว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร 3) เป้าหมาย หมายถึงรูปแบบผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการในระยะยาว และ 4) วัตถุประสงค์ หมายถึงเป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้

Arieu (2007) อธิบายว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นระดับของกิจกรรมการบริหารตามเป้าหมายที่ตั้งขึ้น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์โดยรวมมีทิศทางที่องค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับขอบเขตข้อมูลองค์กรในด้านการบริหารจัดการดำเนินงานจะเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

สรุปได้ว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้องค์กรกำหนดทิศทาง ภารกิจ ยุทธศาสตร์

การดำเนินงานขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พัฒนาปรับปรุงทุกภาคส่วนขององค์กร ให้นำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนติดตาม กำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงหมายถึงหลักการ แนวคิด กระบวนการ แนวทางและวิธีการบริหารเชิงรุก (Proactive) ที่เป็นระบบ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันในทุกขั้นตอน อย่างมีดุลยภาพระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว เพื่อนำองค์กรสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)

### 2.1.2 ระยะเวลาพัฒนาของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

การพัฒนาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ เริ่มจากแนวคิดการเริ่มเปลี่ยนแปลงในแต่ละระยะจะมีการนำปัญหาของระยะที่ผ่านมาใช้เป็นส่วนประกอบด้วย โดยระยะการพัฒนาของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 ระยะ ดังต่อไปนี้ (David, Bert and Frank, 1998: 144)

1. การกำหนดนโยบายองค์กร (Business Policy) มีแนวคิดช่วงแรกเน้นที่โครงสร้างหน้าที่ (Functional Structures) และใช้หลักการบริหารแบบทั่วไป กระทั่งระยะต่อมามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดจึงเริ่มมีการศึกษาหลักสูตรการบริหารระดับสูง (Top Management) ซึ่งเน้นให้ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจกับประเด็นระบบรวมภายในองค์กร และระบบรวมขององค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่มีปัญหาสำคัญคือผู้บริหารยังคงมีนโยบายการบริหารจากมุมมองด้านหน้าที่การทำงานแต่ละส่วน ซึ่งไม่เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กรในภาพรวม และส่งผลต่อปฏิริยาตอบสนองเบื้องต้นซึ่งใช้การสำรวจแบบทั่วไป เพื่อให้มองเห็นภาพของการทำงานส่วนต่างๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อม และปรับการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป สิ่งสำคัญของการเน้นที่โครงสร้างหน้าที่ คือจะมองแบบองค์กรเดียวไม่ให้ความสนใจกับเครือข่าย

2. การวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) นโยบายองค์กรแสดงให้เห็นว่าจะไม่สามารถรับมือกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ จึงต้องการมุมมองใหม่ๆ ในขั้นสูงขึ้นคือการวางแผนระยะยาว ที่ให้ความหมายกับการเพิ่มขนาดและสภาพการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพิจารณาใหม่ในด้านความเหมาะสมของนโยบายปัจจุบัน ทักษะการวางแผนระยะยาวมี

ความสำคัญกับปฏิบัติการตอบสนองต่อการบริหารที่เป็นเชิงรุกมากขึ้น อย่างไรก็ตามเครื่องมือแบบใหม่ก็เป็นฐานใหญ่ของการวิเคราะห์ปัญหาจากการทำงานตามหน้าที่ ในระยะยาวจะมีความเกี่ยวข้องกับหลักการบริหารองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่มีความหวังในการเผชิญปัญหาในแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกันของผลผลิตและการตลาด จึงเป็นไปได้ที่จะใช้หลักยึดฐานเดียวกันในการวิเคราะห์หน้าที่การทำงาน สิ่งที่ต้องการแสดงถึงการจัดการในองค์กรคือการมองภาพรวมและพิจารณาความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมมากขึ้น

### 3. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

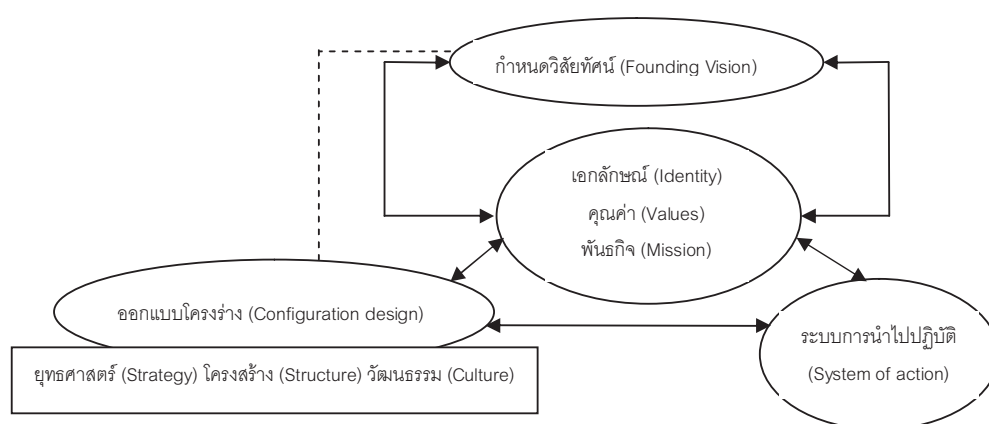
3.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) เป็นเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามขององค์กรในสภาพการณ์ปัจจุบัน (SWOT analysis) ในระยะนี้จะเป็นองค์กรแบบเปิดรับสภาพแวดล้อมและการปรับปรุงอย่างเหมาะสม มีคำกล่าวถึงเป้าหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ ว่าเป็นการพัฒนาการใช้ประโยชน์ของแต่ละบุคคล เป็นหนทางให้คิดเกี่ยวกับองค์กรเป็นระบบรวมกับสภาพแวดล้อม นั่นคือองค์กรรวมขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ที่เริ่มต้นขึ้นในกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามขององค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งปัญหาแรกคือแนวโน้มในอนาคต ความเป็นไปได้ของสิ่งที่คาดหวัง และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นฐานการวางรูปแบบ ดังนั้นการวางแผนที่เริ่มจากการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วจะไม่มีกำลังหรือทรัพยากรที่ดีขึ้น แต่เป็นสิ่งที่บอกถึงการเกิดปฏิบัติการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ปัญหาต่อมาคือรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์ไม่เชื่อมโยงกับปัญหาของทรัพยากรแต่ละส่วน ไม่มีข้อเสนอแนะว่าควรมีกระบวนการดำเนินยุทธศาสตร์อย่างไรที่ดีที่สุด สำหรับการแข่งขันด้านผลผลิตและการตลาด รูปแบบและการบริหารที่ต้องมีการแปลงสู่การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และปัญหาอีกอย่างหนึ่งคือมีการแนะนำแนวทางเพียงเล็กน้อย ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานและระหว่างองค์กร ปัญหาดังกล่าวมีผลต่อกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการใช้เครื่องมือในการควบคุม

3.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มี Igor Ansoff เป็นบิดาของแนวคิดเรื่องการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่รวมการวางแผนยุทธศาสตร์ และนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วย แสดงถึงความสอดคล้อง ความต่อเนื่องของกระบวนการบริหาร ซึ่ง Hofer et al (1980) ได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับภาพพื้น

ฐานขององค์กรใหม่และการเติบโตกับการพัฒนายุทธศาสตร์ โครงสร้าง และระบบที่มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จในการปรับองค์กรใหม่และการเติบโต กับระบบองค์กรที่ต้องการการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

Quinn (1980) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ พบว่ายุทธศาสตร์เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ปรับแต่ละส่วนให้สอดคล้องกับการปฏิบัติในอนาคต ผู้บริหารที่ดีจะต้องคำนึงถึงกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ ในการตัดสินใจและความมั่นใจว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นความเข้าใจถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรของผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญในการบริหาร เพราะนั่นคือ จิตสำนึก การรู้เป้าหมาย และการนำไปสู่การเสริมสร้างทักษะพิเศษของบุคคลให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กร นอกจากนี้ Dalton et al (1996) ยังกล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ยังเป็นพื้นฐานของการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ เป็นความหวังส่วนหนึ่งที่จะช่วยคลี่คลายปัญหาของการหมดกำลังใจในการบริหาร และปัญหาของเครือข่าย โดยมีจุดเน้นที่เป้าหมายหลักขององค์กร และการปรับโครงสร้างการดำเนินงานแต่ละส่วนเพื่อความยั่งยืนทางสังคมในบริบทขององค์กร

4. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบอภิมาน (Meta-Strategic Management) (David, Bert and Frank, 1998: 152) กำหนดองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ หลังจากวางแผนและบริหารเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Founding Vision) การหาเอกลักษณ์ (Identity) การออกแบบโครงสร้าง (Configuration Design) และการจัดระบบการนำไปปฏิบัติ (Systems of Action) แสดงดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แสดงวงจรการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบอภิมาน The Meta-strategic management cycle ของ David, Bert and Frank (1998: 153)

ตารางที่ 1 แสดงระยะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ระยะ (Approach)	การสนับสนุน (Contribution)	ด้านบวก (Positive)	สิ่งที่เป็นปัญหา (Problematic)
1.การกำหนดนโยบายองค์กร(Business Policy) (First Blueprint)	มองการบริหารระดับสูง	บทบาทการบริหารระดับสูง	โครงสร้างหน้าที่การทำงานแบบแยกส่วน ปฏิกริยาตอบสนอง
2.การวางแผนระยะยาว (Long-range planning) (Second Blueprint)	มองการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	บทบาทการบริหารระดับสูงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	โครงสร้างหน้าที่การทำงาน
3.1การวางแผนยุทธศาสตร์(Strategic planning) (Third Blueprint)	เน้นภาพรวม SWOT Analysis	บทบาทการบริหารระดับสูงทำให้เกิดองค์รวม	การแบ่งแยกของการวางแผนกับการนำไปปฏิบัติ
3.2การบริหารเชิงยุทธศาสตร์(Strategic management) (Third Blueprint)	ผสมการวางแผนกับการนำไปปฏิบัติ	บทบาทการบริหารระดับสูงให้เกิดการผสมการวางแผนกับการนำไปปฏิบัติ	การเพิ่มขึ้นของการมีเหตุผลที่สอดคล้องในการนำแผนสู่การปฏิบัติ
4.การบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบอภิมาน (Meta-strategic management) (Fourth Blueprint)	เน้นการเปลี่ยนแปลง ความสามารถให้มากกว่าการให้ความหมายของ องค์การที่หลากหลาย	บทบาทการบริหารระดับสูงให้เกิดผสมการวางแผนกับการนำไปปฏิบัติ ควบคุมทั้งการเพิ่มขึ้นและการเปลี่ยนแปลง	ทำให้เกิดปัญหาการกระจายอำนาจ

ที่มา David, Bert and Frank (1998: 145)

### 2.1.3 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Process)

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกระบวนการที่สอดคล้องกัน 3 ขั้นตอน (David et al, 1998) ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation)



## 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการเปิดมุมมอง เพื่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (The Institutional Structure) การกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน (Competitive Positioning) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (The Strategic Agenda)

1.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) เป็นการวางเป้าหมายที่ต้องการให้องค์กรไปถึง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดจุดยืนของยุทธศาสตร์ ช่วยให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด ซึ่งช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่บอกจุดประสงค์ (Purpose) หลักขององค์กร นำไปสู่กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นจริง (Realistic) วัดได้ (Measurable) ทำสำเร็จได้ (Attainable) และมีช่วงเวลา (Duration)

1.2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจขององค์กร เป็นการแปลงวิสัยทัศน์เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่วัดได้ เพื่อการหาทางเลือกของยุทธศาสตร์อย่างเป็นทางการ ซึ่งพันธกิจจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นเหตุผลว่าพันธกิจเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างกัน ระหว่างภาพองค์กรที่เป็นอยู่ กับภาพองค์กรในอนาคต การเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยในส่วใดส่วนหนึ่งย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร ประเด็นที่จะต้องคำนึงถึงในการกำหนดพันธกิจ ได้แก่ 1) การกำหนดขีดความสามารถขององค์กร โดยการกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน และการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร โดยดูจากข้อมูลในบันทึก รายงานการดำเนินงานและผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งด้านผลผลิต การตลาด การเน้นผู้รับบริการ ผู้สนับสนุน และภูมิศาสตร์ปัจจุบัน และ 2) สมรรถนะหลัก ทั้งที่วัดได้ (Tangible) และวัดไม่ได้ (Intangible) มีความสำคัญต่อความสำเร็จของจุดยืนในการแข่งขันที่องค์กรปรารถนา

1.3) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (The Institutional Structure) เป็นส่วนที่ต้องมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดโครงสร้างองค์กร และการจัดระบบการทำงานร่วมกันในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

แนวคิด Porter's five forces model ช่วยในการบริหารเพื่อให้เกิดความเข้าใจการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ช่วยวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรในด้านผู้เข้าแข่งใหม่

(New Entrants) ผู้ผลิตและวัตถุดิบ (Supplier) ผู้รับบริการ (Buyer) ความตื่นตัวระหว่างคู่แข่งการแข่งขันที่รุนแรง (Competitive Rivalry) และผลผลิตทดแทน (Substitute Product) โดยจุดประสงค์ของการจัดองค์กร คือผู้บริหารต้องการให้พนักงานแต่ละระดับทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรมีขนาดใหญ่และซับซ้อนการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพลดลง เกิดความขัดแย้ง และมีอุปสรรคมาก ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจำกัดระดับการบังคับบัญชา และขนาดขององค์กรให้มีขนาดที่เหมาะสม ควรมีการจัดระเบียบโครงสร้างขององค์กรตามการบริหาร โดยยึดตามลักษณะโครงสร้างของการผลิต การบริการ หรือการตลาดที่คล้ายคลึงกัน มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน และมีลักษณะของพื้นที่หรือสภาพทางภูมิศาสตร์แตกต่างกัน ซึ่งการกำหนดโครงสร้างองค์กรทำได้โดย 1) การตั้งคำถามในการแข่งขันที่รุนแรง (Rivalry) โดยเน้นที่ ผู้ชนะได้ทุกอย่าง หรือที่เรียกว่า “Winner take all” ซึ่งมีความเกี่ยวโยงกันระหว่างโครงสร้างองค์กร ผู้รับบริการ และผู้สนับสนุน และ 2) การตั้งคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์เพื่อทำการกำหนดโครงสร้างองค์กร ซึ่งได้แก่ การค้นหาความสำคัญและความเข้าใจ ด้านผู้รับบริการ และผู้สนับสนุน เพื่อความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์

1.4) การกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน (Competitive Positioning) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อของโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการทำความเข้าใจกับโอกาสและอุปสรรคที่เป็นอยู่ เพื่อการกำหนดจุดยืนในการแข่งขันที่ชัดเจน การวางแผนยุทธศาสตร์นั้นต้องมีการวิเคราะห์องค์กร ซึ่งนิยมวิเคราะห์โดยใช้หลักการของ SWOT Analysis ในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรคือ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน(Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักการปฏิบัติ การวิเคราะห์องค์กรเป็นส่วนสำคัญในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ 4M คือ Man Money Material และ Management การใช้ประโยชน์จาก SWOT Analysis คือ ใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์ โดยหลักการพัฒนายุทธศาสตร์ เสริม SO ลด WT การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้แก่ ภาวะวิกฤติ การแข่งขัน การตลาด และสภาพแวดล้อมระดับมหภาคได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) และการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามจากภายนอก (External Opportunities and Threats)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค ได้แก่ STEP Analysis หรือ PEST Analysis คือการวิเคราะห์สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economics) และการเมือง (Politics) นอกจากนี้ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของ Porter (Porter's Value Chain) ยังนำมาใช้ในการกำหนดกิจกรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบในการ

แข่งขัน เพื่อกำหนดจุดยืนในการแข่งขันที่องค์กรปรารถนา และการพัฒนาการปฏิบัติให้มีความสามารถตามที่ต้องการให้ดีขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการเพิ่มการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร การเลือกแก้ปัญหาผู้รับบริการเป็นการผสมผสานห่วงโซ่คุณค่าอย่างเหมาะสม ของผู้จัดหาและผู้รับบริการ การมีคุณค่าที่สมบูรณ์ต้องวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม จะสามารถยกระดับของความสัมพันธ์ด้านผู้รับบริการได้ โดยการเลือกระบบองค์กรจะค้นหาภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้สนับสนุน สิ่งท้าทายคือการหาวิธีการเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่าในแต่ละห่วง ที่ต้องทำให้สำเร็จในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ดำเนินการขับเคลื่อนในขั้นตอนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องไม่ละเลยยุทธศาสตร์ที่เน้นการแข่งขัน การสร้างความร่วมมือและการสร้างความสัมพันธ์ ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการลดข้อจำกัดด้านผู้รับ บริการ และการเพิ่มผู้สนับสนุน ในการเสริมสร้างพลังในการขับเคลื่อนองค์กร

1.5) การกำหนดยุทธศาสตร์ (The Strategic Agenda) เป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์กรสู่ความสำเร็จ เน้นที่การนำไปสู่การปฏิบัติ การขับเคลื่อนงานหลักเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการกำหนดแต่ละงานหลัก ด้วยการสื่อสารระหว่างองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจเพียงพอ ผู้บริหารมีบทบาทชัดเจนในการทำให้ในการดำเนินการในกระบวนการปรับแต่ง สามารถนำไปใช้ได้จริง มีความสอดคล้องของตัวชี้วัดและเป้าหมายในงานหลักแต่ละงานภายใต้การติดตามประเมินขององค์กร โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ ต้องประกอบด้วย 1) การกำหนดยุทธศาสตร์อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีการทบทวนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง และ 2) ต้องมีการติดต่อสื่อสารโดยตลอดทั่วถึงทั้งองค์กร ตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการสื่อสารในองค์กร เป็นพลังกระตุ้นองค์กรและช่วยให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างจุดประสงค์การดำเนินการขององค์กรรวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นอยู่กับระดับกลยุทธ์ การบริหารจำแนกได้ 4 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หรือกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หรือกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต ได้แก่ กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้นจากผลิตภัณฑ์เดิม รวมตัวเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การกระจายธุรกิจ และธุรกิจระหว่างประเทศ กลยุทธ์ความคงที่ รักษาสภาพเดิม

ป้องกันความเสี่ยง เหมาะกับองค์กรขนาดเล็ก กลยุทธ์ตัดทอน/ป้องกัน ไม่ลงทุน เลิกดำเนินงาน และ กลยุทธ์ผสมผสาน คือการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นร่วมกัน

2. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business Strategy) มี 3 ลักษณะ คือ กลยุทธ์ความแตกต่าง นวัตกรรม ชื่อเสียง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน มาตรฐาน ประหยัด การวิจัยและพัฒนา และ กลยุทธ์ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว สินค้าใหม่

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ได้แก่ การตลาด การบัญชี การจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์การควบคุม กลยุทธ์ การผลิตให้ทันเวลาพอดี และกลยุทธ์ระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น

แนวคิดในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบใหม่ การบริหารองค์กรเน้นยุทธศาสตร์อิงดัชนีชี้วัดแบบสมดุล ซึ่งต้องเริ่มด้วยการปรับทิศทางการทำงาน รวมทั้งการทุ่มทรัพยากรตามยุทธศาสตร์ และการแปลงสู่การปฏิบัติ ระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อิงดัชนีชี้วัดแบบสมดุล ได้แก่ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) และดัชนีชี้วัดแบบสมดุล (Balanced Scorecards) โดยมุ่งผลระยะยาว ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และ 4) ด้านการเรียนรู้และความเจริญงอกงาม การทำงานอย่างมียุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ความตระหนักในยุทธศาสตร์ เช่น การสื่อสาร ดัชนีชี้วัดรายบุคคล เช่น การรายงานประจำเดือน และการตอบแทนอย่างสมดุล เช่น การตอบแทนตามผลงาน ซึ่งยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่องมีการเชื่อมโยงงบประมาณกับยุทธศาสตร์ ระบบสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ทางยุทธศาสตร์

## 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดในองค์กรมาปฏิบัติ โดยมีการดำเนินการปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงเพื่อคงการดำเนินการไว้ ประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้

2.1) กำหนดแผนปฏิบัติการ (Define action plans) เป็นขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดมาก่อเป็นแผนงานโครงการ/กิจกรรม ในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละยุทธศาสตร์ โดยต้องมีการเขียนเป็นแผนปฏิบัติการดังนี้

2.1.1) จัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการ/กิจกรรม ให้มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในแผนดำเนินงานขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์และสนับสนุนนโยบายเร่งด่วน ตรงตามเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานกำกับ และมีความสัมพันธ์สอดคล้อง

กับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งให้นิยามระดับความสำคัญสูงสุด หมายถึงความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เป็นนโยบายสำคัญขององค์กรมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหรือสนับสนุนนโยบายขององค์กรและต้องดำเนินการทันที ส่วนระดับความสำคัญสูง หมายถึงความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการทันทีที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรหลังจากจัดสรรการดำเนินการที่สำคัญสูงสุดแล้ว ส่วนระดับความสำคัญปานกลางหมายถึงความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานภายในขององค์กร ซึ่งการดำเนินงานไม่จำเป็นต้องกระทำในทันที

2.1.2) การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรในการทำแผนปฏิบัติการ จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลัก มีหลักการของการกำหนดตัวชี้วัดที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการเป็นสำคัญสามารถวัดผลสำเร็จ เทียบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมที่สามารถติดตามได้ ตรวจสอบได้ รายงานเชิงเปรียบเทียบและสิ่งการแก้ไขหรือปรับปรุงได้ชัดเจน และกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินตามแบบการประกันคุณภาพ

2.1.3) การทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ถ่ายทอดเป็นแผนแม่บทขององค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยมีการจัดกลุ่มลำดับความสำคัญ ตามแนวทางที่ได้พิจารณาในเบื้องต้น โดยปรากฏในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และมีการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน

2.1.4) กำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ผลการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน และทรัพยากรที่ใช้

2.1.5) กำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาความสอดคล้องกับแผนการดำเนินการขององค์กรเต็มตามศักยภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

2.2) เชื่อมโยงระบบการวัดผลกับวัตถุประสงค์ (Link measurement system to objectives) เป็นการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยต้องมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงาน ดังนั้นแนวคิดของ Kaplan และ Norton ที่ใช้ BSC (Balanced Scorecard) เครื่องมือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ทำให้เกิดความชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร การวัดผลการบริหารที่เชื่อมโยงและสนับสนุน

ให้องค์กรได้เห็นภาพวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ทำให้สามารถแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) โดยให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งกระบวนการภายนอก ภายใน และผลลัพธ์ สำหรับใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA Cycle) โดย BSC (Balanced Scorecard) ประกอบด้วยมุมมองการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่

2.2.1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการเช่น การมีรายได้ ผลผลิตมีค่า มีจำนวนผู้รับบริการ มีผลงานวิชาการและงานวิจัย มีผู้ลงทุน มีการควบคุมงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น เป็นต้น

2.2.2) ด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) เป็นการประเมินการตอบสนองต่อผู้รับบริการเช่น ความพึงพอใจ การให้ข้อมูล การให้บริการที่มีคุณภาพ หลักสูตรมาตรฐาน การบริการสะดวกรวดเร็วลดค่าใช้จ่าย มีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ผลงานเป็นที่ยอมรับ เป็นต้น

2.2.3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business-Process Perspective) เป็นการประเมินเพื่อหาวิธีดำเนินการเพื่อตอบสนองผู้รับบริการ เช่น การบริหารคลังตัวตรวจสอบได้ มีระบบประกันคุณภาพ จัดการเรียนรู้ทันสมัย มีการวิจัยและพัฒนา บรรยากาศองค์กรดี ปลอดภัย มีความร่วมมือจากเครือข่าย มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงการดำเนินงาน เป็นต้น

2.2.4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการประเมินเพื่อหาวิธีดำเนินการเพื่อให้องค์กรเรียนรู้และพัฒนา เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล การสร้างขวัญกำลังใจ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ลดการไหลออกของบุคลากร เพิ่มความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.3) ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ (Execute the action plan) เป็นขั้นตอนการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติตามรายละเอียดการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผน โดยใช้หลักการบริหารโครงการ (Project Management) ซึ่งเป็นการจัดการและกำกับทรัพยากรทั้งเวลา วัสดุ บุคลากร และค่าใช้จ่าย เพื่อความสำเร็จของโครงการ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการบริหารโครงการจะมีลักษณะพิเศษไม่ซ้ำโครงการอื่น เน้นประสิทธิผล มีระยะเวลาดำเนินงานแน่นอน เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นทีมงานแบบไม่ตายตัว

ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กล่าวคือในการจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เกิดผลในการปฏิบัตินั้น ต้องมีการปรับการบริหารงานภายในและองค์กรประกอบต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อให้

การดำเนินงานอย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ องค์ประกอบต่างๆ ที่จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น โครงการและแผนงาน โครงสร้างและกระบวนการทำงาน สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ความรู้และระบบข้อมูล การประเมินผลในทุกระดับ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ (Accountability) ตลอดจนการจูงใจและผลตอบแทน ส่วนความสามารถของยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) เป็นความสามารถที่องค์กรควรมี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ยุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนและเกิดการปฏิบัติ เช่น ทักษะความสามารถของผู้บริหาร ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นวัตกรรมและความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

### 3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation)

การประเมินผลยุทธศาสตร์ในกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ นับเป็นขั้นตอนที่มีความยากและซับซ้อนมากที่สุดขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องมาจากการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ที่จะต้องมีการกำหนดแนวทางการประเมินผลไว้อย่างเป็นระบบชัดเจนเป็นรูปธรรมโดยการกำหนดแนวทางการประเมินผลยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

3.1) **ทบทวนแผนตามวงรอบ (Annual Renewal)** เป็นขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามห้วงเวลาที่กำหนดเพื่อประเมินความก้าวหน้าของงานและประสิทธิภาพของผลงาน อาจประเมินทุก 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือตามปีการศึกษา ขึ้นอยู่กับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ รวมถึงการทบทวนเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ตามวงรอบอย่างต่อเนื่อง

3.2) **ปรับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Improve strategic management process)** เป็นขั้นตอนการนำผลการประเมินที่ได้จากการทบทวนแผนตามวงรอบมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ตามวงรอบอย่างต่อเนื่องด้วย

นอกจากนี้แนวทางการประเมินตามแนวคิด Kirkpatrick's four - level Model ของ Donald L. Kirkpatrick (1975) ที่มุ่งประเมิน 4 ด้าน คือ การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) และการประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Impact and Result Evaluation) โดยมีนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการประเมินผลการบริหารเชิงยุทธศาสตร์คือ

#### 1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) หมายถึง การประเมินความรู้ (Knowledge) ทศคติ (Attitude) และทักษะ (Skill)

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึง การประเมินผลผลิต (Output)

4. การประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Impact and Result Evaluation) หมายถึง การประเมินผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcome)

#### 2.1.4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษาที่ผ่านมาสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร และสถานะของการทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะของความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ รวมถึงกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีขอบเขตตัดสินใจอันซับซ้อนเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับหนทาง (Ways) และวิธีการ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น รวมทั้งการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้องค์กรกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร ให้สอดคล้องกับการสภาพแวดล้อม การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามกำกับควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นหลักการ แนวคิด กระบวนการ แนวทางและวิธีการบริหารเชิงรุก (Proactive) ที่เป็นระบบ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันในทุกขั้นตอนเพื่อนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) 3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)

ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้น การวางแผนยุทธศาสตร์นับเป็นการเปิดมุมมอง เพื่อการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) โครงสร้างขององค์กร (The Institutional Structure) จุดยืนในการแข่งขัน (Competitive Positioning) และยุทธศาสตร์ (The Strategic Agenda) ส่วนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นเป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดในองค์กรมาปฏิบัติ โดยมี การดำเนินการปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงเพื่อคงการดำเนินการไว้



ประกอบด้วยกระบวนการ กำหนดแผนปฏิบัติการ (Define action plans) เชื่อมโยงระบบการวัดผลกับวัตถุประสงค์ (Link measurement system to objectives) และดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ (Execute the action plan) รวมถึงการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) ที่ต้องมีการทบทวนแผนตามวงรอบ (Annual Renewal) และปรับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Improve strategic management process) ซึ่งอาจใช้แนวทางการประเมินตามแนวคิด Kirkpatrick's four - level Model ประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) และประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Impact and Result Evaluation)

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

### 2.2.1 ความหมายของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นยังมีผู้กล่าวถึง และให้ความหมายไว้ไม่มากนัก ซึ่งส่วนมากจะให้ความหมาย ในลักษณะของความหมายของรูปแบบผสมผสานอยู่ในการกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ของการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ อาทิเช่น

Hacker และ Akinyele (1998) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนของการวางแผน การจัดให้เหมาะสม และการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนการทบทวนเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ใหม่อีกครั้ง ตามวาระของการบริหาร โดยยึดเหตุผลหลักของการเรียนรู้ แนวทางใหม่ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ความสำเร็จที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลง และการบริหารทรัพยากรเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ

Wheelen and Hunger (1998) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นแบบจำลองพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Basic Model of Strategic Management) ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Scanning) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ตลอดจนการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ตลอดจนการควบคุมและประเมิน (Evaluation and Control) เป็นกระบวนการในการติดตามการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และดำเนินการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

Hax and Wilde II (2003) ใช้แนวคิดมาจาก Porter (1980) ที่อธิบายถึงการแข่งขันในองค์กรธุรกิจ (Five Forces Model) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนที่เชื่อมโยงกับผู้รับบริการเป็นหัวใจของการบริหารและยุทธศาสตร์ โดยรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง การกำหนดตำแหน่งของยุทธศาสตร์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก โครงสร้างองค์กร แผนยุทธศาสตร์ นวัตกรรม การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการปรับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

Thompson and Strickland (2005) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการสู่ความสำเร็จที่ไม่มีสิ้นสุด และตั้งอยู่บนพื้นฐานของงานทั้งหมดและการตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงอนาคต โดยมีงานหลักใหญ่ 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) พัฒนาแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์และตั้งวิสัยทัศน์ที่ต้องการนำองค์กรสู่สิ่งที่ต้องการ 2) แปลงพันธกิจเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะ 3) วางยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) ดำเนินการปฏิบัติ ตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และ 5) ประเมินติดตามผล (Evaluating performance) ทบทวนสถานการณ์ (Reviewing the situation) และเสนอทางเลือกการตัดสินใจในพันธกิจ จุดประสงค์ยุทธศาสตร์ หรือประสพการณ์ในการปฏิบัติ เฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลง ข้อเสนอใหม่ และโอกาสใหม่

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (อ้างถึงในชวริติ อุณสัมฤทธิ์, 2550: 106) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการกำหนดไว้ 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด (Strategic Implementation) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ส่วนที่แตกต่างอาจจำแนกการวิเคราะห์บริบทแวดล้อม (Environmental Scanning) ไว้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการ หรือกำหนดกระบวนการไว้เป็นขั้นตอนย่อย โดยกำหนดรูปแบบการบริหารกลยุทธ์ ที่เน้นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร 3 ประการ คือ การวางแผน การสนับสนุนการนำแผนสู่การปฏิบัติ และการควบคุม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการตามขั้นตอนของการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder)

David (2009) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นการบริหารแบบครอบคลุม ซึ่งไม่ได้รับรองว่าจะเป็นรูปแบบแห่งความสำเร็จ แต่มีความชัดเจนในขั้นตอนที่จะนำไปวางแผน ปฏิบัติและประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีวงจรและความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงเพียงองค์ประกอบย่อยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับทุกองค์ประกอบ จึงต้องมีการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในทุกขั้นตอนของการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ โดยใช้การมีส่วนร่วมเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความยืดหยุ่นที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร

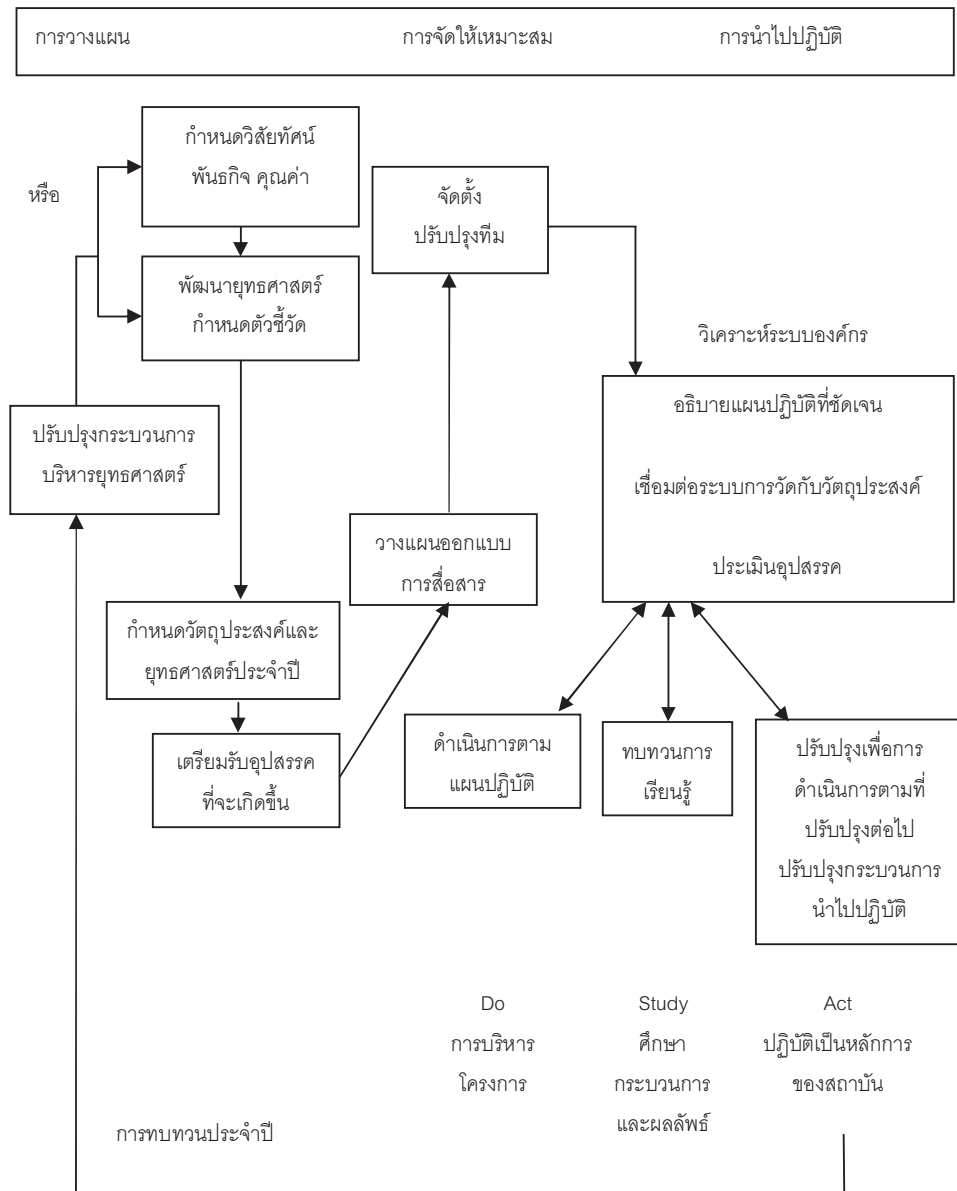
สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ให้ความหมายของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบจำลองโครงสร้างของหลักการ แนวคิด องค์ประกอบ กระบวนการและวิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความซับซ้อน ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น ปรากฏให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยเน้นการบริหารเชิงรุก (Proactive) ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)

### 2.2.2 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่คัดสรร

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่คัดเลือกมาสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ 9 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ

1. Hacker and Akinyele (1998)
2. David (2009)
3. Hax and Wilde II (2003)
4. พสุ เดชะรินทร์ (2546)
5. Wheelen and Hunger (1998)
6. สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (อ้างถึงใน ชวริติ อุ่นสัมฤทธิ์, 2550)
7. Michael และคณะ (2003)
8. Schendel and Hofer (2005)
9. Thompson and Strickland (2005)

1. Hacker and Akinyele (1998)



แผนภาพที่ 3 แสดงแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ Hacker and Akinyele (1998: 46)

Hacker and Akinyele (1998) ได้เสนอรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดให้เหมาะสม และการนำไปปฏิบัติ โดยแต่ละขั้นตอนมีองค์ประกอบดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการหาตัวชี้นำองค์การว่าควรไปในทิศทางใด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง ดัชนียุทธศาสตร์ จุดประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ รวมถึงการวางแผนการนำไปปฏิบัติ การเตรียมพร้อมรับมือกับอุปสรรคในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีการแบ่งประเภทที่นิยมใช้เป็นแนวทางในจุดประสงค์พิเศษคือ การพัฒนาอย่างมาก (Breakthrough) การควบคุมและปรับปรุง (Control and Improve) การควบคุมและรักษาไว้ (Control and Maintain) และการติดตาม (Track)

2. การจัดให้เหมาะสม (Deployment) เป็นการเตรียมพร้อมก่อนนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การวางแผนออกแบบการติดต่อสื่อสาร โดยรับฟังแนวความคิดจาก 3 ฝ่าย คือ ผู้รับบริการ ธุรกิจ และพนักงานในองค์กร และการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนา โดยมีจุดประสงค์เชิงยุทธศาสตร์คือ เป้าหมายของงาน (Purpose) ทำไมงานจึงสำคัญ ต้องดำเนินการอย่างไร เป้าหมายของทีม และกรอบเวลา

3. การนำไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นตอนที่ต้องแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

3.1 การวางแผน (Plan) เป็นขั้นที่ต้องมีการวิเคราะห์ระบบขององค์กร องค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนพัฒนาทีม ซึ่งต้องเข้าใจสถานการณ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ห้องค์กร เตรียมจัดทำเป็นแผนปฏิบัติ ซึ่งเชื่อมโยงกับการวัดผลตามวัตถุประสงค์ และกำหนดอุปสรรค

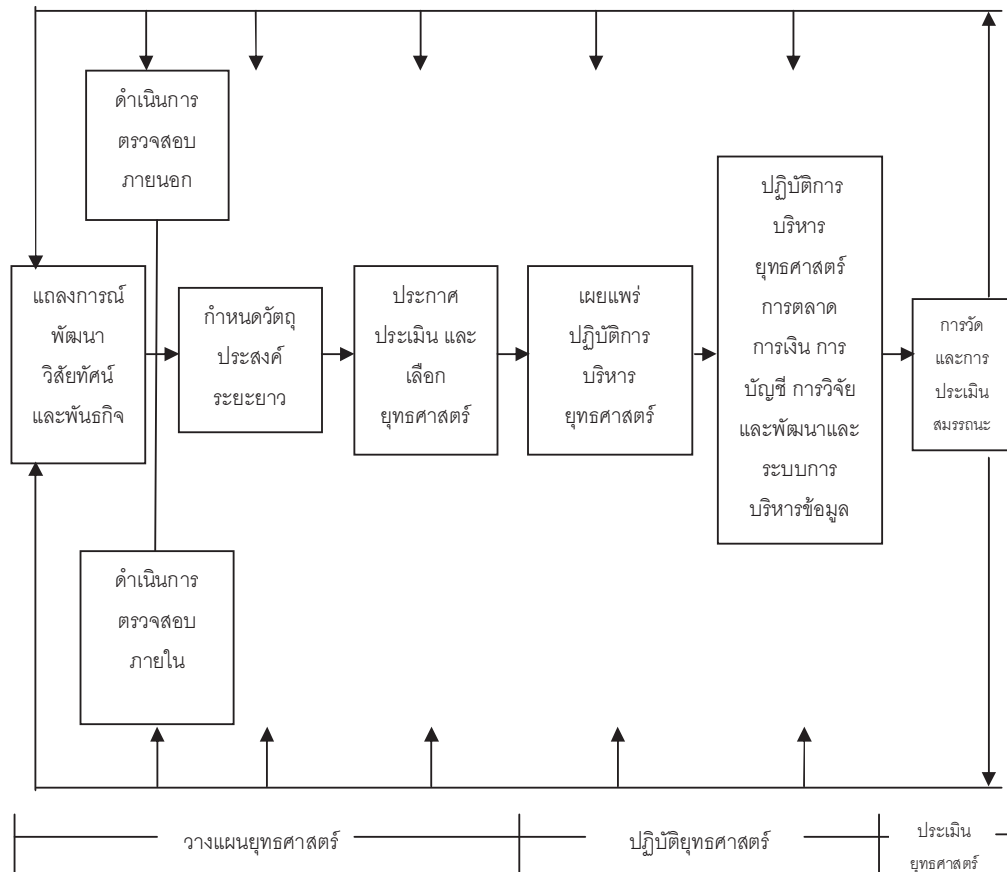
3.2 การจัดทำ (Do) เป็นแผนปฏิบัติ (Action plan) ใช้หลักการบริหารโครงการ

3.3 การศึกษา (Study) เป็นศึกษากระบวนการและผลลัพธ์ ในการปฏิบัติ ทบทวนการเรียนรู้

3.4 ลงมือปฏิบัติ (Act) เป็นการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามที่ปรับปรุงต่อไป และปรับกระบวนการนำไปปฏิบัติ

3.5 ทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ใหม่อีกครั้ง ตามวาระของการบริหาร โดยยึดเหตุผลหลักของการเรียนรู้ 3 ข้อ คือ 1) การบริหารระดับสูงจะมีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับแนวทางใหม่ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร 2) ต้องพอใจเมื่อไม่ประสบความสำเร็จกับเหตุผลที่ถูกบังคับให้ต้องเปลี่ยน 3) พยายามลงทุนเวลาและทรัพยากรเพื่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ

## 2. David (2009)



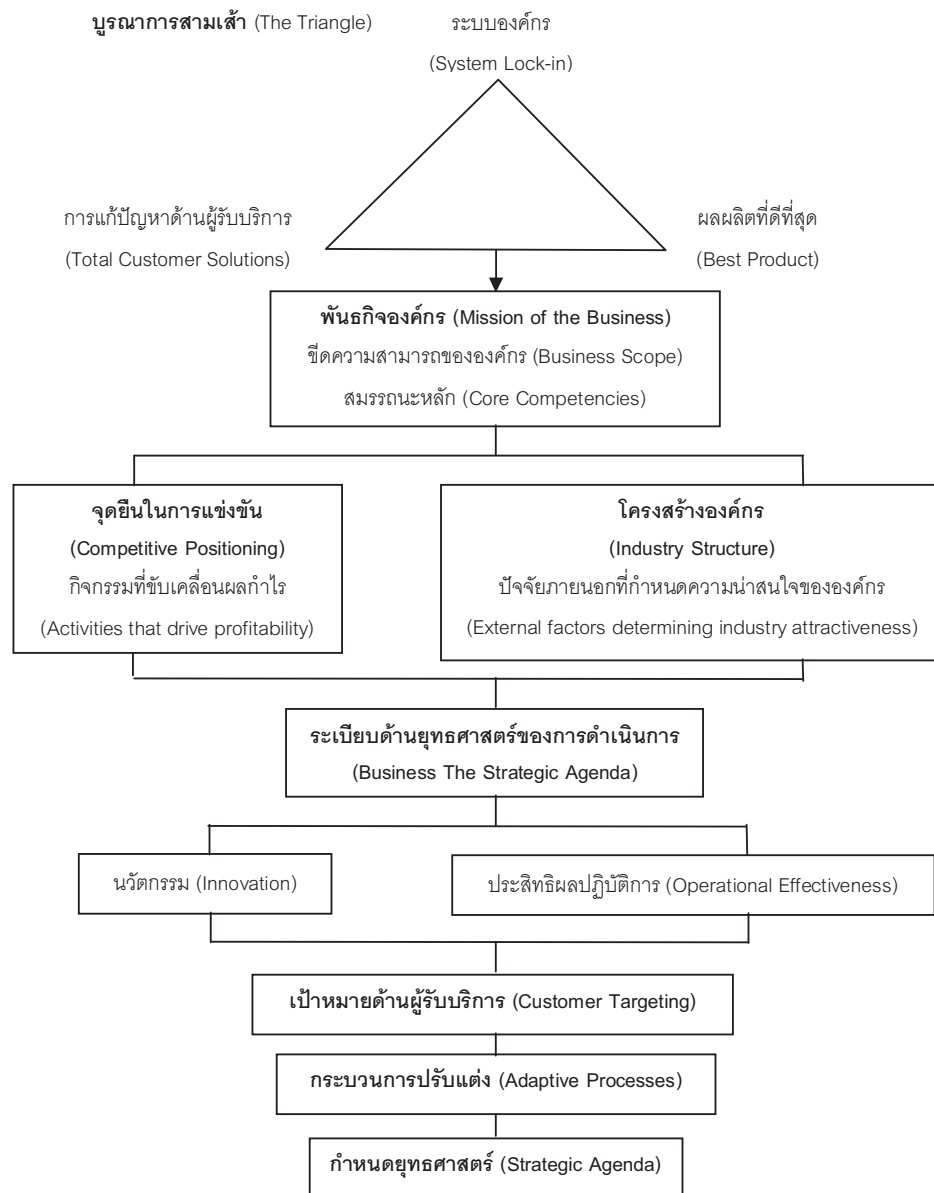
แผนภาพที่ 4 แสดง A Comprehensive Strategic-Management Model แนวคิดของ David (2009: 46)

David (2009) นำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบครอบคลุม ซึ่งไม่ได้รับรองว่าจะเป็นรูปแบบแห่งความสำเร็จ แต่มีความชัดเจนในขั้นตอนที่จะนำไปวางแผน ปฏิบัติและประเมินผลยุทธศาสตร์ อธิบายว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นวงจรและมีความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงเพียงองค์ประกอบย่อยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ดำเนินการประเมินภายนอก 3) ดำเนินการประเมินภายใน 4) กำหนดจุดประสงค์ระยะยาว 5) ประเมินทั่วไปและเลือกยุทธศาสตร์ 6) ปฏิบัติการบริหารยุทธศาสตร์ 7) ปฏิบัติยุทธศาสตร์ด้านการเงิน การตลาด การบัญชี วิจัยและพัฒนา และ 8) การวัดและประเมินสมรรถนะ

นอกจากนี้ David (2009) ยังกล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร แต่การมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีหรือจุดมุ่งหมายชัดเจนคงไม่เพียงพอ

จะต้องมีการประสานงานกัน ระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงานในทุกชั้นตอนของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์การขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จดังคำกล่าวที่ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความยืดหยุ่นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. Hax and Wilde II (2003)



แผนภาพที่ 5 แสดงแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ของ Hax and Wilde II (2003: 16)

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ Delta มีแนวคิดมาจาก Porter (1980) ที่อธิบายถึงการแข่งขันในองค์กรธุรกิจ (Five Forces Model) โดย Delta Model จะให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนที่เชื่อมโยงกับผู้บริโภคเป็นหัวใจของยุทธศาสตร์ โดยรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ Delta ประกอบด้วย

1) การบูรณาการสามเส้า (The Triangle) เป็นส่วนที่เปิดวิธีการคิด (Mindset) สู่อุตสาหกรรมใหม่ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง เป็นการคิดอย่างมีคุณภาพใช้ฐานด้านเทคโนโลยี โดยในสามเส้าประกอบด้วย

1.1) Best Product ได้แก่ ผลผลิตที่ดีที่สุด ประกอบด้วย ผลผลิตทางธุรกิจ (Product Economics) การแข่งขันที่รุนแรง (Rivalry) และความสำเร็จในส่วนแบ่งผลผลิต (Achieving Product Share)

1.2) Total Customer Solutions ได้แก่ การแก้ปัญหาผู้รับบริการ ประกอบด้วย เศรษฐฐานะของผู้รับบริการ (Customer Economics) การติดต่อประสานงาน (Cooperation) และความสำเร็จในส่วนแบ่งผู้รับบริการ (Achieving Customer Share)

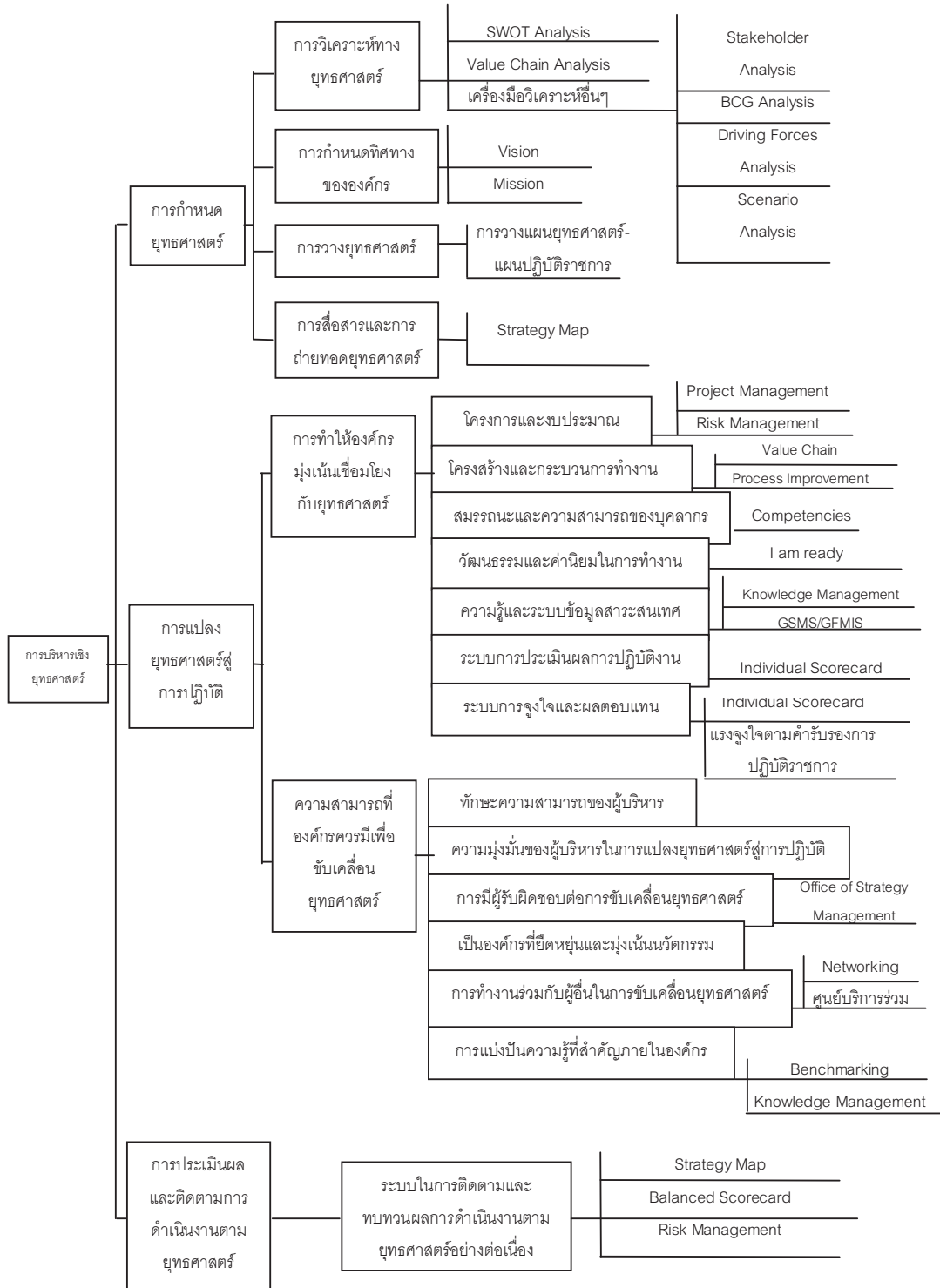
1.3) System Lock-In ได้แก่ ระบบองค์กร ประกอบด้วย ระบบธุรกิจ (System Economics) โดดเด่นด้านตลาด (Market Dominance) และความสำเร็จในส่วนแบ่งผู้สนับสนุน (Achieving Complementor Share)

2) การวิเคราะห์ตำแหน่งของยุทธศาสตร์แบบสามเส้า ประกอบด้วย 8 ตำแหน่งได้แก่ 1) ความต่าง (Differentiation) 2) การบูรณาการผู้รับบริการ (Customer Integration) 3) การให้ความหมายของความสัมพันธ์ผู้รับบริการ (Redefining the Customer Relationship) 4) ความกว้างของขอบเขต (Horizontal Breadth) 5) ช่องทางเฉพาะ (Exclusive Channel) 6) การแลกเปลี่ยนที่โดดเด่น (Dominant Exchange) 7) มาตรฐานการถือสิทธิ์ (Proprietary Standard) 8) ราคาถูก (Low Cost)

3) กระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติต้องคำนึงถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ (กรอบการดำเนินงานและสมรรถนะหลัก) จุดยืนในการแข่งขัน (ความสำเร็จของการขับเคลื่อนความสามารถในการสร้างผลกำไร) โครงสร้างองค์กร (ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความน่าสนใจขององค์กร) แผนยุทธศาสตร์ นวัตกรรม ประสิทธิภาพปฏิบัติการ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย กระบวนการปรับแต่ง และการกำหนดแผนยุทธศาสตร์

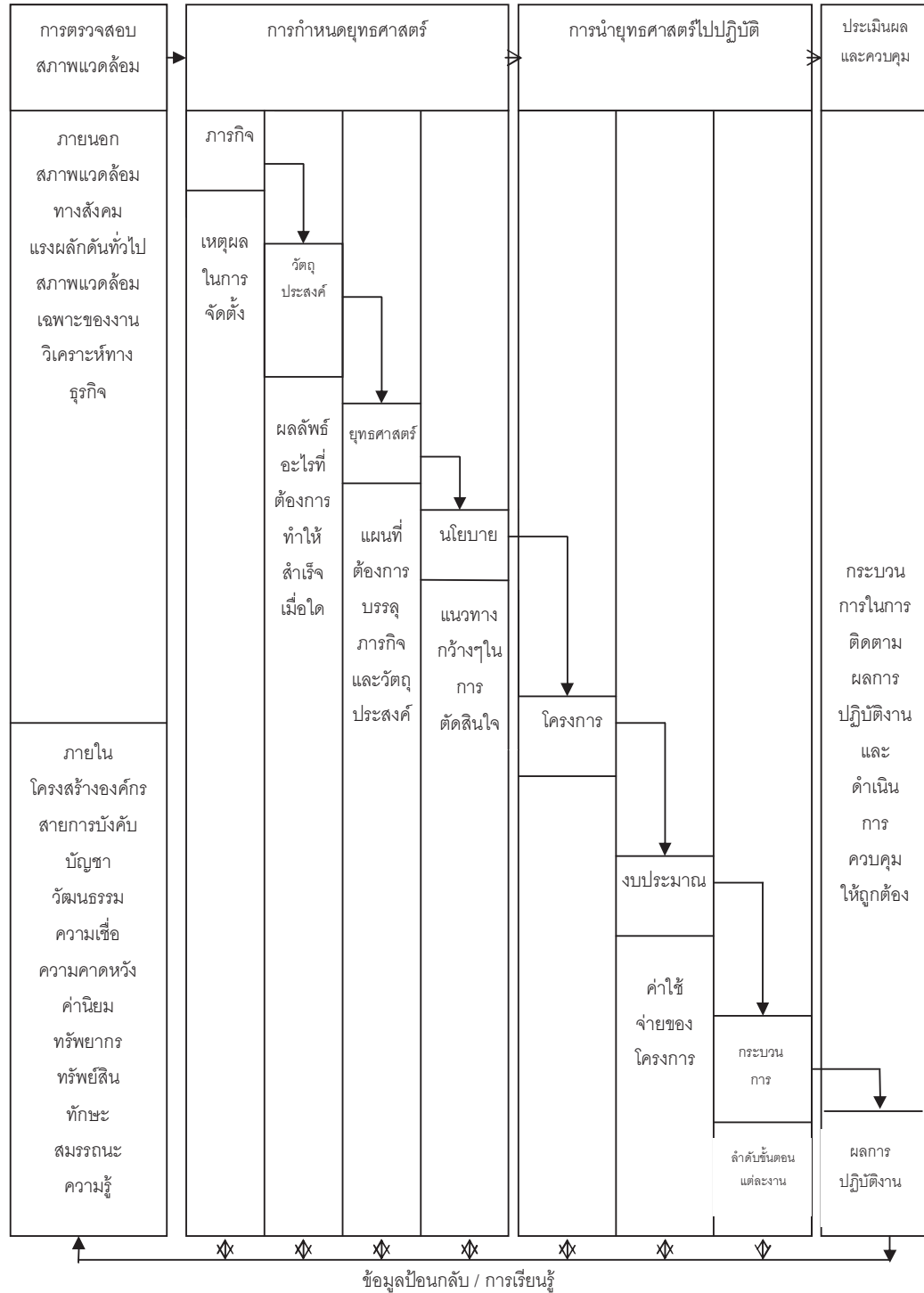


4. พลุ เดชะรินทร์ (2546)



แผนภาพที่ 6 แสดงแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ พลุ เดชะรินทร์ (2546)

5. Wheelen and Hunger (1998)



แผนภาพที่ 7 แสดงแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ Wheelen and Hunger (1998: 132)

แบบจำลองพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( Basic Model of Strategic Management) ของ Wheelen and Hunger (1998) มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

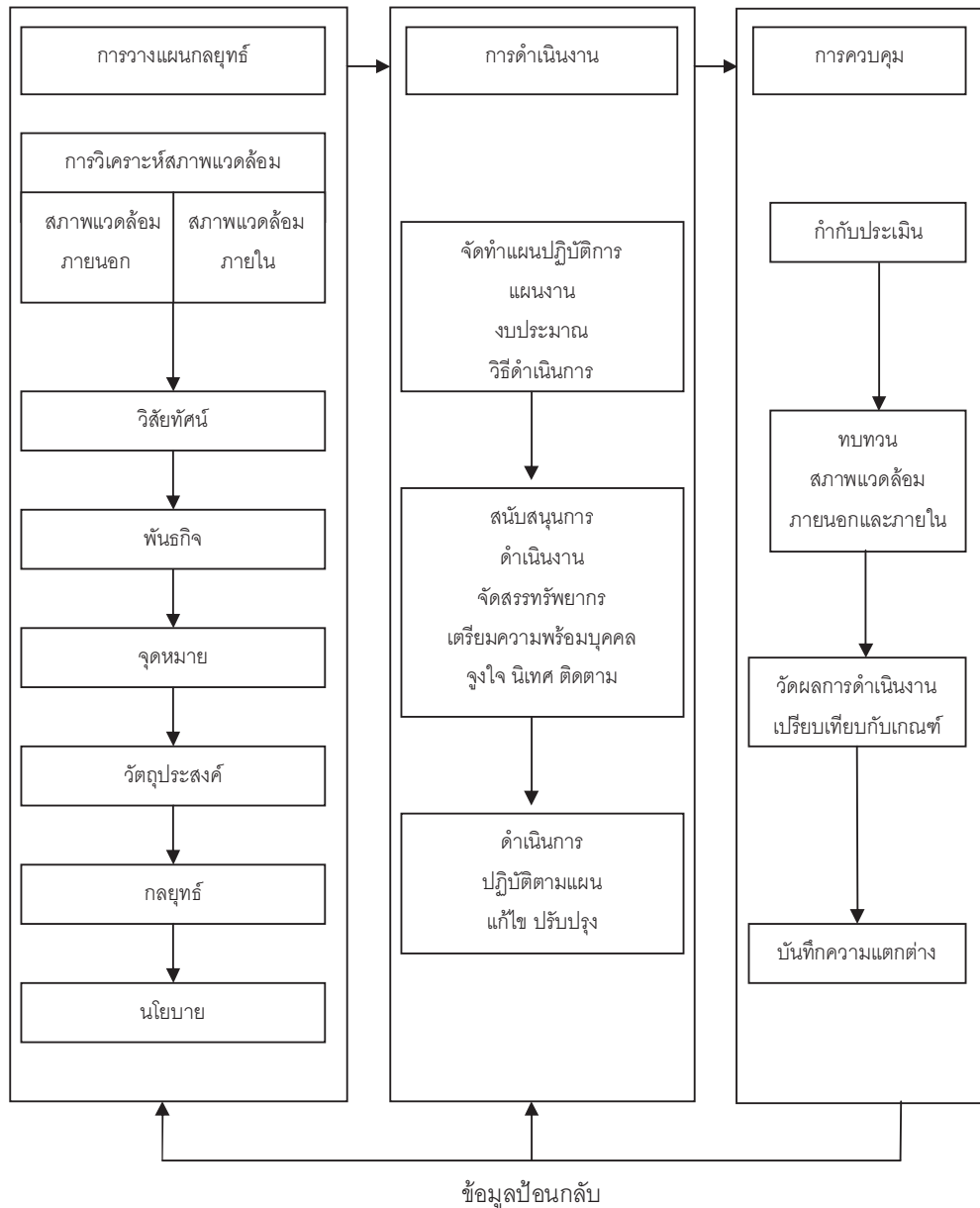
1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคม (Social Environment) สภาพแวดล้อมเฉพาะของงาน (Task Environment) และปัจจัยภายในองค์กร (Internal) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร นั่นคือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม หรือ SWOT Analysis นั้นเอง

2. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นการพิจารณากำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ต้องทำให้เสร็จสมบูรณ์ โดยกำหนดเงื่อนไขเวลาไว้ด้วยยุทธศาสตร์ เป็นแผนเพื่อทำให้บรรลุถึงภารกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดมาจัดทำเป็นโครงการ (Programs) การจัดทำงบประมาณโครงการ และกำหนดลำดับขั้นตอนการทำงาน

4. การควบคุมและประเมิน (Evaluation and Control) เป็นกระบวนการในการติดตามการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และดำเนินการตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างเหมาะสม

## 6. สอนานจิตร สุขคนธทรัพย์ (อ้างถึงในชรัติ อุ๋นสั่มฤทธิ, 2550)



แผนภาพที่ 8 แสดงแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ สอนานจิตร สุขคนธทรัพย์

(อ้างถึงในชรัติ อุ๋นสั่มฤทธิ, 2550:106)

สอนานจิตร สุขคนธทรัพย์ (อ้างถึงในชรัติ อุ๋นสั่มฤทธิ, 2550:106) กล่าวถึงการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติด้านบริหารเพื่อกำหนดผลงานขององค์กรในระยะยาวและกลยุทธ์ในภาพรวม ที่ทำให้องค์กรสามารถ

บรรลุลวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งเดิมเข้าใจกันว่าการบริหารกลยุทธ์ทำได้เฉพาะในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมักจะหมายถึงองค์กรที่มีการผลิตที่ซับซ้อนแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าองค์กรทุกประเภททั่วโลกต้องให้ความสนใจกับการบริหารกลยุทธ์ อันเป็นผลมาจากปรากฏการณ์ร่วมในเรื่องหายนະทางเศรษฐกิจ มีผลให้ทรัพยากรที่เคยมีจำกัดทวีความจำกัดมากขึ้น องค์กรทุกขนาดทุกประเภทมีการแข่งขัน และมีความเสี่ยงมากขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดธุรกิจและการแข่งขันข้ามชาติ เพื่อให้องค์กรของตนแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถคาดการณ์ได้อย่างจำกัด

สำหรับรูปแบบการบริหารกลยุทธ์ มีกระบวนการกำหนดไว้ 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด (Strategic Implementation) และการประเมินควบคุม (Evaluation and Control) ส่วนที่แตกต่างอาจจำแนกการวิเคราะห์บริบท (Environmental Scanning) ไว้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการ หรือกำหนดกระบวนการไว้เป็นขั้นตอนย่อย โดยในที่นี้จะกำหนดรูปแบบการบริหารกลยุทธ์ โดยเน้นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร 3 ประการคือ การวางแผน การสนับสนุนการนำแผนสู่การปฏิบัติ และการควบคุม จากรูปแบบการบริหารกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ประกอบด้วยกิจกรรมหลักดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่จะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร วิธีการที่ใช้เป็นการวิเคราะห์ SWOT คือ วิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์กร รวมทั้งโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) จากภายนอก โดยที่สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในระดับมหภาค ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมเฉพาะของโรงเรียนคือ ระบบการศึกษาของประเทศส่งผลต่อระบบการบริหารโรงเรียน ส่วนสภาพแวดล้อมภายในส่วนใหญ่จะกล่าวถึงโครงสร้างองค์กรเช่น รวมอำนาจ กระจายอำนาจ หรือสายการบังคับบัญชา ส่วนทรัพยากรขององค์กรปัจจุบันมุ่งเน้นเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เช่น ปรัชญา ความเชื่อ ความคาดหวัง หรือค่านิยม ดังนั้นสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน องค์กรอาจเป็นทั้งปัจจัยเกื้อหนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์คือภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะไปให้ถึง เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ก็จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

1.3 การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการทำ โดยพันธกิจจะต้องเชื่อมโยงกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งพันธกิจอาจตั้งให้กว้างเพื่อให้มีความยืดหยุ่น แต่ต้องมีความชัดเจนและต้องกำหนดโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วย

1.4 การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal) เป็นผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาว

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมตามที่วางแผนไว้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดในแผนกลยุทธ์จะระบุว่าต้องทำอะไรให้สำเร็จเมื่อไหร่ และควรจะต้องวัดได้ วัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กรต้องสอดคล้องกัน

1.6 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์จะต้องมีการจัดลำดับตามความสำคัญ เพื่อเลือกปฏิบัติในเรื่องที่มีความสำคัญมาก่อน ซึ่งกลยุทธ์ที่ปฏิบัติจริงอาจมีทั้งส่วนที่เป็นกลยุทธ์ตามแผน และกลยุทธ์ที่ปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบภายนอกและภายใน เพื่อเลือกวิธีการที่ใช้โอกาสจากภายนอกและจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ แปลงข้อจำกัดและภัยคุกคามจากภายนอกเป็นโอกาส หรือจำกัดจุดด้อยและใช้จุดด้อยให้เป็นประโยชน์มากที่สุด กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันในทุกระดับและทุกหน่วย

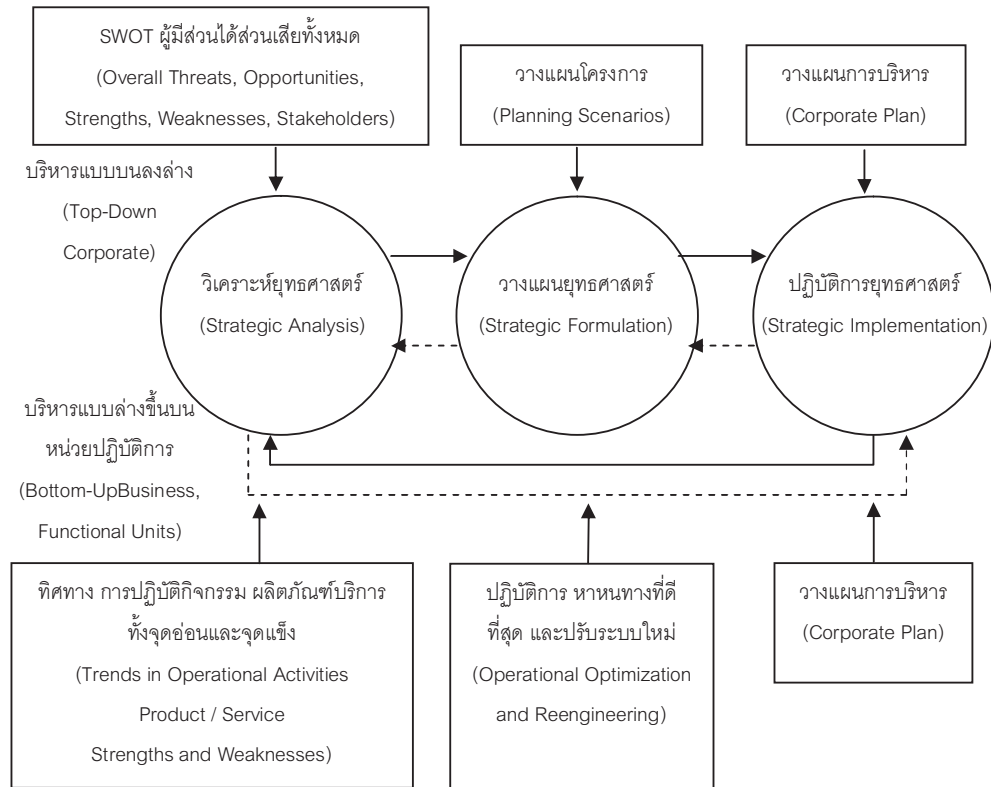
1.7 การกำหนดนโยบาย (Policies) เป็นแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ซึ่งเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ นโยบายจะเป็นตัวกำกับให้ทุกส่วนในองค์กรตัดสินใจและปฏิบัติไปในทิศทางที่สนับสนุน บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่วางไว้

2. การดำเนินงาน เป็นการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องทำใน 2 ระดับคือ ระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ เมื่อองค์กรได้กำหนดนโยบายแล้วก็ทำหน้าที่ของหน่วยปฏิบัติที่จะนำนโยบายไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย แผนงาน (Program) งบประมาณ (Budget) และวิธีดำเนินการ (Procedures) โดยระบุขั้นตอนและเทคนิคการดำเนินงานอย่างละเอียดว่าแต่ละงานต้องทำอย่างไร แผนปฏิบัติการจะใช้วิสัยทัศน์เป็นเครื่องนำทาง เน้นแนวทางการดำเนินงานของแต่ละคนจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนการปฏิบัติงาน

จริงนั้น ผลสำเร็จของงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยฝ่ายบริหารทำหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ตรงตามประเภท ปริมาณ คุณภาพ และเวลา ส่วนด้านทรัพยากรบุคคล จะต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีการจูงใจ การนิเทศติดตามเพื่อให้งานเป็นไปตามที่กำหนด และฝ่ายปฏิบัติการจะต้องลงมือดำเนินการตามแผนและแก้ไข ปรับปรุง เมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้โดยใช้ข้อมูลจากการประเมิน

3. การควบคุม ขั้นตอนการควบคุมประกอบด้วยการทำงานและการประเมินผล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์ จะมีขั้นตอนของการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานและผลงาน ยังตอบสนองของความจำเป็นของสภาพแวดล้อมที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และเมื่อมีการวัด ประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ สิ่งที่ต้องการให้ความสนใจคือ สิ่งต่างออกไปจากเกณฑ์ที่วัดได้ ซึ่งถ้าต่างไปในด้านลบก็จะเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้เกิดการแก้ไข ปรับปรุง หากเป็นความต่างด้านบวก ก็อาจมีการปรับเป้าหมาย หรือปรับวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนผลการประเมินภาพรวมจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ ไปสู่วงจรมใหม่ของการบริหารกลยุทธ์ขั้นแรกคือ การวางแผนกลยุทธ์

7. Michael และคณะ (2003)



แผนภาพที่ 9 แสดงแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ Michael และคณะ (2003: 36)

แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของ Michael และคณะ (2003) Top-down and bottom-up inputs and outputs: Aligning Top-down and bottom-up Views เป็นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่าง Top-down and bottom-up พบได้เสมอในองค์กรต่างๆ โดยการบริหารชั้นสูงจะเน้นคำถามที่ว่า เราต้องการไปอยู่ที่จุดไหน ซึ่งแสดงถึงความเข้าใจในสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันและพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต และยังมีคำถามที่ว่า เราจะวางแผนเพื่อไปสู่สิ่งนั้นได้อย่างไร ซึ่งเป็นงานที่ยากสำหรับผู้บริหารจึงต้องมีแนวคิดจากหลายมุมมองจากหลายฝ่ายในองค์กร แต่ส่วนที่สำคัญจะต้องทำให้ชัดเจนคือการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แต่ก็ยังมีความแตกต่างกันระหว่างแนวทางการปฏิบัติกับแนวทางสู่ความสำเร็จจึงต้องมีวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

การปรับกระบวนการของแต่ละองค์กรให้ประสบความสำเร็จในมุมมองของ การปรับให้การบริหารแบบ Top-down และ bottom-up ผสมผสานกันอย่างเหมาะสม โดยมีการอธิบายตั้งแต่การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ข้อมูลและองค์ความรู้ที่ได้จากบนและล่าง แสดงให้เห็นถึงภาวะคุกคามและโอกาสของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ภาพรวมของจุดอ่อนและจุดแข็งภายในของแต่ละองค์กร รวมถึงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร การบริหารแบบล่างขึ้นบนจะช่วยในการค้นหาภาพเฉพาะองค์กร ทำให้ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติและมีความเฉพาะเจาะจงกับสินค้า บริการ และการแข่งขัน เปรียบเทียบแต่ละองค์กร

ส่วนการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นอาจใช้การบริหารแบบบนลงล่าง เพื่อนำองค์กรสู่อนาคตเป็นทางเลือกทางยุทธศาสตร์และเป็นคู่มือการผลิตสินค้าและบริการ ส่วนการบริหารแบบล่างขึ้นบนจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมของสินค้าและบริการและการสร้างองค์กรใหม่ และยังช่วยให้มีรูปแบบการวางแผนที่หลากหลาย ดังนั้นเมื่อดำเนินการไปพร้อมๆ กันแล้ว จะสามารถช่วยตอบคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์จากการปฏิบัติเฉพาะ หรือการปรับของธุรกิจในแต่ละส่วนขององค์กร และท้ายสุดกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะเป็นผลจากการวางแผนนั้นต้องมีการผสมผสานของ Top-down และ bottom-up ในระดับการปฏิบัติ จำนวนแผนขึ้นกับการผลิต แหล่งผลิต และตลาดที่รองรับองค์กร

## 8. Schendel and Hofer (2005)

Schendel and Hofer พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้านการวางแผนและการควบคุม โดยรูปแบบประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ตั้งเป้าหมาย (goal formulation) 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) 3) วางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy



formulation) 4) ประเมินยุทธศาสตร์ (Strategy evaluation) 5) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) 6) ควบคุมทางยุทธศาสตร์ (Strategic control)

Schendel and Hofer กล่าวว่าในการวางแผนยุทธศาสตร์ต้องประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) ทรัพยากร (Resources analysis) และคุณค่า (Value analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ทรัพยากรและคุณค่าเป็นสิ่งที่ไม่เฉพาะเจาะจง แต่จะอยู่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้

### 9. Thompson and Strickland (2005)

Thompson and Strickland พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีความหมายถึง กระบวนการสู่ความสำเร็จที่ไม่มีสิ้นสุด และตั้งอยู่บนพื้นฐานของงานทั้งหมด และการตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงอนาคต โดยมีงานหลักใหญ่ 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) พัฒนาแนวคิดเชิงบริหาร และตั้งวิสัยทัศน์ที่ต้องการนำองค์กรสู่สิ่งที่ต้องการ 2) แปลงพันธกิจเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะ 3) กำหนดยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) ดำเนินการปฏิบัติ ตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 5) ประเมินติดตามผล (Evaluating performance) ทบทวนสถานการณ์ (reviewing the situation) และเสนอทางเลือกการตัดสินใจในพันธกิจ จุดประสงค์ ยุทธศาสตร์ หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติ เสนอขอเปลี่ยนแปลง ข้อเสนอใหม่ และโอกาสใหม่

Thompson and Strickland มีข้อเสนอในพันธกิจร่วมและการรวมจุดประสงค์เพื่อการอธิบายว่า การดำเนินการองค์กรของเราคืออะไร จะเป็นอะไร และขณะนี้เราจะทำอะไรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จุดประสงค์อย่างไรที่จะสำเร็จนำไปสู่ยุทธศาสตร์ร่วม โดยทั่วไป รูปแบบนี้มุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจองค์กรกับยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

### 2.2.3 การสังเคราะห์กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 9 แนวคิดดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4 แนวคิดที่ไม่ใช่รูปแบบพื้นฐาน (Basic Model) จึงคัดเลือกมาทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 แนวคิด เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และแนวทางในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ได้แก่แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) แนวคิดของ David (2009) และแนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2: การสังเคราะห์กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

องค์ประกอบ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์	Michael et al (2003)	Hacker and Akinyele (1998)	David (2009)	Hax and Wilde II (2003)
<b>1.การวางแผนยุทธศาสตร์</b>				
1.1 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์	/			
1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	/			
1.3 การวิเคราะห์ทรัพยากร	/			
1.4 การทำ SWOT analysis	/			/
1.5 วิเคราะห์อุปสรรคในการปฏิบัติ		/		
1.6 การกำหนดวิสัยทัศน์	/	/	/	
1.7 การกำหนดพันธกิจ	/	/	/	/
1.8 การให้คุณค่า		/		
1.9 การกำหนดเป้าประสงค์		/		
1.10 การกำหนดยุทธศาสตร์	/	/	/	
1.11 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว			/	
1.12 การกำหนดเป้าหมาย	/			
1.13 การกำหนดดัชนีชี้วัด		/		
1.14 การประเมินภายนอก			/	/
1.15 การกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสาร		/		
1.16 การพัฒนาทีม		/		
1.17 มีกระบวนการปรับปรุงการบริหาร		/		/
1.18 กำหนดการเผยแพร่และประเมินผล			/	
1.19 คำนึงถึงระบบองค์กร				/
1.20 คำนึงถึงการแก้ปัญหาผู้รับบริการ				/
1.21 คำนึงถึงผลผลิตที่ดีที่สุด				/
1.22 การกำหนดสมรรถนะหลัก				/
1.23 การกำหนดสถานะการแข่งขัน				/
1.24 การกำหนดโครงสร้างองค์กร				/
1.25 การวางแผนการดำเนินการ	/			
1.26 การทบทวนปรับปรุงการดำเนินการ	/			
<b>2.การนำแผนไปปฏิบัติ</b>				
2.1 การวิเคราะห์ระบบองค์กร		/		
2.2 คำนึงถึงความเป็นสถาบัน		/		
2.3 การบริหารโครงการ		/		
2.4 การกำหนดกระบวนการและผลลัพธ์		/		
2.5 การดำเนินการด้านการตลาด			/	
2.6 การดำเนินการด้านการเงิน			/	
2.7 การดำเนินการด้านการบัญชี			/	

องค์ประกอบ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์	Michael et al (2003)	Hacker and Akinyele (1998)	David (2009)	Hax and Wilde II (2003)
2.8 การดำเนินการปรับปรุง			/	
2.9 การกำหนด Action plan	/	/		
2.10 การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์		/		
2.11 การประเมินอุปสรรค		/		
2.12 การทบทวนการเรียนรู้		/		
2.13 การพัฒนาที่ยั่งยืน		/		
2.14 กระบวนการปรับแต่ง		/		
2.15 นวัตกรรม				/
2.16 ประสิทธิภาพปฏิบัติ				/
2.17 การวางแผนร่วมกัน	/			
<b>3.การประเมินผลยุทธศาสตร์</b>				
3.1 ประเมินผลการปฏิบัติการ			/	
3.2 ประเมินผลตามเป้าหมายด้าน ผู้รับบริการ			/	

จากการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 แนวคิดสรุปประเด็นหลักและสาระสำคัญในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 3 ขั้นตอนได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ทรัพยากร การทำ SWOT Analysis และอื่นๆ ส่วนขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบองค์กร คำนึงถึงความเป็นสถาบัน การบริหารโครงการ และอื่นๆ และขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ประเมินผลการปฏิบัติการ และประเมินผลตามเป้าหมายด้านผู้รับบริการ

#### 2.2.4 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 2 แนวคิดหลัก ได้แก่

1) วิธีการจัดโครงสร้างปัญหา (Problem Structuring Methods) ใช้แนวคิดของ Williams (2008) ในการนำศาสตร์การบริหารสู่การปฏิบัติ (Management Science in Practice) เป็นระเบียบวิธีวิเคราะห์ปัญหา เพื่อทำความเข้าใจสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน ยุ่งยาก และเป็นภัยคุกคามกับการดำเนินงานในองค์กร ส่วนสำคัญที่สุดต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้น ซึ่งในสวนนี้มีการดำเนินการเพื่อการจัดโครงสร้างของปัญหาประกอบด้วย

- 1.1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นอยู่เกี่ยวกับสภาพปัญหา (The problem-situation) จากการเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานตามการรับรู้ของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลในแต่ละส่วน
- 1.2) นำปัญหาที่ได้มาจัดลำดับความเร่งด่วน (The problem-situation expressed)
- 1.3) ให้ความหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินการของบุคคล (Root definitions relevant Human Activity Systems)
- 1.4) กำหนดรูปแบบกรอบความคิดระบบการดำเนินการของบุคคล (Conceptual models of Human Activity Systems) โดยพิจารณาจาก ความสามารถ (Efficacy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)
- 1.5) การเปรียบเทียบ (Comparison) โดยการนำกรอบความคิดระบบการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับสิ่งแวดล้อมที่เคยผ่านมาในอดีต ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- 1.6) ระบุการเปลี่ยนแปลง (Identifying Change) เป็นการวิเคราะห์หาหนทาง วิธีการ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสิ่งๆที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา
- 1.7) ปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ (Action to improve the situation)

จากการดำเนินการดังกล่าว ช่วยให้สามารถจัดโครงสร้างของปัญหาได้เหมาะสมกับองค์การตามสภาพที่เป็นจริงในแต่ละส่วน และดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานได้ตามลำดับความเป็นไปได้และความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งแนวคิดวิธีการจัดโครงสร้างปัญหานี้นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนากำหนดทางเลือกด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Options Development and Analysis) ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดพื้นที่ปัญหาที่เกิดขึ้นในวงกว้าง การลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ในการระบุการจัดการกับสภาพที่ปัญหา การประเมินทางเลือกเพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างกันของการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

2) แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ใช้แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็นของ สุวิมล ว่องวานิช (2550) เป็นการค้นหาความจริงเกี่ยวกับการทำงานของระบบต่างๆ ในการดำเนินการศึกษา เพื่อการวางแผนและพัฒนาจากข้อมูลที่จะช่วยให้ปรับปรุงได้ตรงจุดที่จำเป็นต้องแก้ไข เพื่อกำหนดเป้าหมาย เพื่อการวางแผน และการนำสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับการวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่การ

ประเมินความจำเป็นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กรด้านยุทธศาสตร์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีพลังและอำนาจมากที่สุดที่สุดในศตวรรษที่ 21 (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550: 486) โดยความต้องการจำเป็นในศาสตร์ของการประเมินนั้น แบ่งเป็น

2.1) ความต้องการจำเป็นคือความแตกต่าง (Discrepancy) ซึ่งปัจจุบันนิยมให้ความสำคัญกับการศึกษาผลของความแตกต่าง ของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ ได้จากการสะท้อนถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และนำมาจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็น 6 ระดับ ตั้งแต่ระดับที่ไม่ต้องทำอะไรเลยจนถึงระดับที่ต้องแก้ไขเร่งด่วน

2.2) ความต้องการจำเป็นคือประโยชน์ที่ได้รับ (Benefits) เป็นการกำหนดโดยมุ่งไปที่สิ่งที่ต้องการเพื่อขจัดช่องว่างปัญหาที่เกิดขึ้น สะท้อนแนวทางการแก้ปัญหาหรือวิถีทาง (means) ที่จะบรรลุสู่เป้าหมาย (ends)

#### 2.2.5 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 9 รูปแบบข้างต้น ประกอบกับการศึกษาผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ไม่ใช่รูปแบบพื้นฐานจาก 4 แนวคิด พบว่าแต่ละรูปแบบมีความหลากหลาย บางรูปแบบมีขั้นตอนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน แต่พบว่ารูปแบบส่วนมากจะเน้นที่ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ และยังพบว่าบางองค์ประกอบของแต่ละรูปแบบมีการนำไปใช้ต่างขั้นตอน แม้ว่ารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในทุกองค์กร ทั้งภาครัฐ เอกชน ธุรกิจ อุตสาหกรรม หน่วยงานราชการ รวมทั้งองค์กรการศึกษา แต่ยังไม่พบว่ามีกรศึกษารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่ารูปแบบใดมีความเหมาะสมเฉพาะเจาะจงกับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อหารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินการพัฒนาองค์กรต่อไป

ผู้วิจัยจึงเลือกรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4 แนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ซึ่งเป็นรูปแบบที่ไม่ใช่รูปแบบพื้นฐาน รวมทั้งมีประเด็นที่เป็นจุดเด่นและน่าสนใจแตกต่างกันไป นำไปใช้เป็นแนวคิดในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก โดยรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4 แนวคิดได้แก่

1. แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) รูปแบบปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์การบริหารแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน ในมุมมองความสอดคล้องของการบริหารแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน (Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning Top - down and bottom - up Views) ซึ่งเน้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหาร ที่ต้องการความสอดคล้องของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน รวมทั้งการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2. แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยการผสมผสานวงจรคุณภาพ (PDSA Cycle) ในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์การอย่างเป็นระบบ

3. แนวคิดของ David (2009) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบครอบคลุม (A Comprehensive Strategic - Management Model) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความโดดเด่นในด้านความต่อเนื่องของการบริหารในทุกๆ ขั้นตอน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางเดียวกันในทุกๆระดับ

4. แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบผสมผสานกรอบแนวคิดของ Delta (The Delta Model - an Integrative Strategic Framework) ซึ่งเป็นการผสมผสานแนวคิดด้านบริหารธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม เน้นมุมมองสามเเล้า ทั้งระบบองค์กร การแก้ปัญหาผู้รับบริการ และผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด ให้ความสำคัญกับจุดยืนในการแข่งขัน กิจกรรมขับเคลื่อนผลกำไร นวัตกรรม และกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการใช้กระบวนการปรับแต่งในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ที่ให้ความสำคัญกับผลปฏิบัติการ นวัตกรรม และเป้าหมายด้านผู้รับบริการ

## 2.3 นโยบายเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

### 2.3.1 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอุดมศึกษา (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, 2549)

#### 1) มาตรฐานการศึกษาชาติ

มาตรฐานการศึกษาชาติ ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้ได้แก่

**มาตรฐานที่ 1** คุณลักษณะของสังคมไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก

(คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข)

ตัวบ่งชี้ 1) กำลังกาย กำลังใจที่สมบูรณ์

- 2) ความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอในการดำรงชีวิตและการพัฒนาสังคม
- 3) ทักษะการเรียนรู้และการปรับตัว
- 4) ทักษะทางสังคม
- 5) คุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก

**มาตรฐานที่ 2** แนวการจัดการศึกษา ( จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน )

- ตัวบ่งชี้ 1) การจัดหลักสูตรการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ
- 2) มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ
  - 3) มีการบริหารจัดการที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

**มาตรฐานที่ 3** แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้ ( การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง )

- ตัวบ่งชี้ 1) การบริการวิชาการและการสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้
- 2) การศึกษาวิจัย สร้างเสริม สนับสนุนแหล่งการเรียนรู้และกลไกการเรียนรู้
  - 3) การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับทุกมิติของสังคม

## 2) มาตรฐานการอุดมศึกษา

มาตรฐานการอุดมศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐาน 3 ด้าน 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

### มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

- ตัวบ่งชี้ 1) บัณฑิตมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้ สร้างและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานและสร้างงานเพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
- 2) บัณฑิตมีจิตสำนึก ดำรงชีวิต และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม

- 3) บุคคลมีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีการดูแล เอาใจใส่  
รักษาสุขภาพของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

### มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา

มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของการบริหารการอุดมศึกษา

- ตัวบ่งชี้ 1) มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความ  
ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบัน  
และสังคม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทาง  
วิชาการ
- 2) มีการบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคล่องตัว โปร่งใส และ  
ตรวจสอบได้ มีการจัดการศึกษาผ่านระบบและวิธีการต่างๆ อย่าง  
เหมาะสมและคุ้มค่าคุ้มทุน
- 3) มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและ  
มาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา

- ตัวบ่งชี้ 1) มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ทันสมัย ยืดหยุ่นสอดคล้องกับ  
ความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม โดยให้  
ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้น  
การเรียนรู้และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริง ใช้การวิจัยเป็น  
ฐาน มีการประเมินและใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการ  
บริหารจัดการหลักสูตรตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่  
เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน
- 2) มีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์  
พรมแดนความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพ  
เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของ  
ประเภทสถาบัน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบัน  
อุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาความสามารถในการ  
แข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ
- 3) มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ



ต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ

- 4) มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่วัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปะ วัฒนธรรมต่างประเทศอย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

#### **มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้**

- ตัวบ่งชี้ 1) มีการแสวงหา การสร้าง และการใช้ประโยชน์ความรู้ ทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและประเทศ เพื่อเสริมสร้างสังคมฐานความรู้
- 2) มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการหลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่าย และหลักการประสานความร่วมมือรวมพลังอันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

#### **2.3.2 นโยบายการศึกษาของกองทัพบก (กองทัพบก, 2549)**

นโยบายด้านการศึกษาของกองทัพบกเป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พรบ.) การจัดการศึกษาของกระทรวงกลาโหม และแนวทางการพัฒนาปรับปรุงระบบการศึกษาของกองทัพที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของชาติและกระทรวงกลาโหม ได้แก่ พรบ. การศึกษาแห่งชาติ ปี 2542 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 ปี 2545) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 แผนพัฒนากองทัพบก ปี 2550 – 2554 รวมทั้งยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม ซึ่งการศึกษาของกองทัพบกนั้นถือได้ว่าเป็นการศึกษาเฉพาะทาง เน้นการศึกษาที่จัดโดยหน่วยงานเพื่อผลิตบุคลากร ตามความชำนาญและตามความต้องการของหน่วยงานที่ไม่สามารถดำเนินการในสถาบันการศึกษาทั่วไปได้ เพื่อเข้ารับบรรจุเข้ารับราชการในกองทัพ

วัตถุประสงค์การดำเนินการด้านการศึกษาของกองทัพบกนั้น จะเป็นการสร้างความพร้อมให้กับกำลังพลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถสนองตอบแนวทางการใช้กำลังของกองทัพไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง หรือการทำงานในรูปของหน่วยงานได้อย่างเต็มขีดความสามารถ และมีประสิทธิภาพ สามารถรับมือกับภัยคุกคามของกองทัพบก ได้ทุกรูปแบบ โดยจะเป็นการเพิ่มความรู้และทักษะของกำลังพลในการทำงาน สามารถใช้งาน ประสิทธิภาพสูง และ

รักษาเครื่องมืออาวุธยุทธโศปกรณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่จะมีในอนาคตโดยต้องรู้ในเรื่องต่างๆ ทั้งที่เป็นเรื่องทางการทหารและนอกเหนือจากทางด้านการทหารด้วย รวมทั้งกองทัพบกจะสร้างกำลังพลให้เป็นผู้หน้าที่ดีของหน่วย มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในอุดมการณ์ความรักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ศรัทธาและยึดมั่นต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข โดยนโยบายทั่วไปของกองทัพบก กำหนดให้หน่วยสถาบันการศึกษา เหล่าและสายวิทยาการดำเนินการเป็นส่วนรวมในด้านต่างๆ ดังนี้

### 1. นโยบายด้านการบริหารการศึกษา

กองทัพบกสามารถเปิดหลักสูตรขึ้นเอง หรืออาจส่งกำลังพลไปศึกษา ณ สถานศึกษาภายนอกกองทัพทั้งในและต่างประเทศ โดยคำนึงถึงงบประมาณ ความจำเป็น ตลอดจนผลประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานของหน่วย และสอดคล้องกับความต้องการของกองทัพอย่างแท้จริง และให้ถือว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

### 2. นโยบายด้านการศึกษา

การดำเนินการด้านการศึกษา จะเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กองทัพบกกำหนดไว้ โดยการศึกษาในประเทศจะให้ความเร่งด่วนตามลำดับคือ การศึกษาตามแนวทางรับราชการสาขาวิชาที่กองทัพขาดแคลน และหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วย ส่วนการศึกษาต่างประเทศ จะให้ความเร่งด่วนกับหลักสูตรที่ให้ประโยชน์ต่อกองทัพโดยรวมสูงสุด ได้แก่ การเป็นครู/อาจารย์ ในสถาบันทหารและโรงเรียนของเหล่าต่างๆ สำหรับการส่งเสริมการศึกษาของกำลังพลนั้น จะให้เข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และกระทำในทุกระดับ ตั้งแต่นายทหารชั้นสัญญาบัตรจนถึงทหารกองประจำการ

### 3. นโยบายด้านการพัฒนาเพื่อความทันสมัย

สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการและคณาจารย์ ระหว่างกองทัพบกกับสถาบันต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ และสนับสนุนการค้นคว้าวิจัย เพื่อให้ได้นวัตกรรมใหม่ นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

### 4. นโยบายด้านหลักสูตรการศึกษา

ให้มีการปรับปรุงหลักสูตร เอกสารตำราต่างๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจำเป็นต้องใช้ในยุคปัจจุบัน เน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง ปรึบลดวิชาที่ไม่จำเป็น และให้ความสำคัญกับวิชาการปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติ ศีลธรรม ภาษา อังกฤษ ธรรมาภิบาล ประวัติศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ให้มากยิ่งขึ้น ให้มีการประเมินผล วัดผล

การศึกษาอย่างจริงจัง ให้ยึดหลักว่าผู้เข้ารับการศึกษายุคนีมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ใช้การจัดการเรียนการสอนในรูปของการศึกษาเป็นคณะ หรือการสอนเชิงอภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เข้ารับการศึกษ และระหว่างผู้เข้ารับการศึกษด้วยกัน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาภายในหน่วย (Unit School) เองด้วย

### 5. นโยบายด้านครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ และทักษะการปฏิบัติงาน โดยจัดส่งเข้าร่วมกิจกรรม ฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา หรือองค์กรของรัฐและเอกชน ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ โดยเปิดอบรมหลักสูตร คุรุหาร สำหรับกำลังพลที่จะบรรจุลงในตำแหน่งครู อาจารย์ และระดับผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าบรรจุในตำแหน่งครู อาจารย์ หมุนเวียนนำเอาบุคลากรที่มีประสบการณ์และความสามารถ เข้าเป็นครู/อาจารย์ในสถาบันการศึกษาของกองทัพบก เลือกบุคลากรที่มีประวัติการทำงาน การศึกษา การนำหน่วย และความประพฤติดี หมุนเวียนในสถาบันการศึกษาทุกระดับของกองทัพบก รวมทั้งหมุนเวียนให้ครู/อาจารย์มาปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ด้วย

### 6. นโยบายด้านผู้เข้ารับการศึกษ

ให้การสอบคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นนักเรียนทหาร ของกองทัพบกทุกประเภทเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะศึกษาตามหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพให้ผู้เข้ารับการศึกษเตรียมความพร้อมก่อนเข้าศึกษาในหลักสูตรต่างๆ การคัดเลือกกำลังพลเข้ารับการศึกษ ให้เป็นไปตามคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อย่างจริงจัง ตามความต้องการของกองทัพบกและมีความเป็นธรรม นำความรู้ที่ผู้เรียนได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือพิจารณาให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการนำผลการศึกษ มาประกอบความก้าวหน้าในการรับราชการ และกำลังพลที่จบการศึกษจากต่างประเทศมาแล้ว ต้องนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 7. นโยบายด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน

เร่งรัดการปรับปรุงและพัฒนาอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน รวมถึงเอกสาร ตำรา แนวสอน สื่อทัศนูปกรณ์ คอมพิวเตอร์ เครื่องมือทดลองการศึกษาทางไกล และห้องปฏิบัติการทางภาษาให้สมบูรณ์และทันสมัย พัฒนาคณะกรเพื่อให้บริการใช้งาน ดูแลรักษา

และปรนนิบัติบำรุงอุปการณประกอบกรเรียนการสอนได้อย่างคุ้มค่าและคงทน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศและเพิ่มประสิทธิภาพในการรับรู้ของผู้เรียน

ปัจจุบันกองทัพบกมีสถานศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 29 แห่ง โดยมีสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตบัณฑิตเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในกองทัพ 3 สถาบัน ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

### 2.3.3 นโยบายสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

#### 1) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รร.จปร.) (รายงานการประเมินตนเอง, 2549)

**ปรัชญา รร.จปร.** “การทหารนั้นที่จะสำเร็จไปได้ก็โดยที่มีผู้บังคับบัญชาควบคุมให้พอแก่การ ถึงแม้ว่าเราจะมีพลทหารมากมายเท่าใดก็ดี แต่ไม่มีผู้ที่จะควบคุมทหารเหล่านั้นเข้าสนามรบ ทหารเหล่านั้นก็ไม่สามารถจะได้ไชยชนะแก่ข้าศึกได้เลย ย่อมต้องอาไศรยนายทหารที่มีความรู้สติปัญญา สามารถที่จะไปสู่ไชยชนะได้ แลควบคุมบังคับบัญชาในเวลาปรกติ ก็นายทหารนั้นจะได้ออกจากไหนเล่า ก็ต้องได้จากโรงเรียนนายร้อย คือจากพวกเจ้านี่เอง เพราะฉะนั้นเจ้าทั้งหลายจงตั้งอุตสาหะ พยายามในการเล่าเรียนวิชาของตนให้ดีเถิด เตรียมการที่จะทำหน้าที่ป้องกันความอิศระภาพของบ้านเกิดเมืองนอนของเรา” (พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 พระราชทานแก่นักเรียนนายร้อย เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2452)

**ปณิธาน รร.จปร.** มุ่งสร้างนายทหารสัญญาบัตรให้มีคุณลักษณะและขีดความสามารถ ได้มาตรฐานผู้นำทางทหารที่กองทัพบกต้องการ เพื่อปฏิบัติหน้าที่รับใช้ชาติ และสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่สังคม

**วิสัยทัศน์ รร.จปร.** เป็นสถาบันสร้างนายทหารสัญญาบัตรหลักของกองทัพบกให้มีความรู้ความสามารถของการเป็นผู้นำที่จงรักภักดีต่อประเทศชาติ ราชบัลลังก์ สามารถนำทหารปฏิบัติกรรบได้ในระดับหมวด มีความรู้พื้นฐานระดับปริญญาตรี มีคุณธรรมและจริยธรรม

**ภารกิจ รร.จปร.** มีหน้าที่ให้การศึกษา อบรม และดำเนินการฝึกนักเรียนนายร้อย

#### 2) วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า (วพม.) (รายงานการประเมินตนเอง, 2551)

**ปรัชญา วพม.** ผลิตบัณฑิตแพทย์ที่เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่าง

เหมาะสม ใฝ่ศึกษาในวิทยาการก้าวหน้า พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นทหารที่มีคุณลักษณะของผู้นำ มีระเบียบวินัย มีความกล้าหาญ อดทน พร้อมอุทิศตนให้กองทัพและสังคม โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

**วิสัยทัศน์ วพม.** เป็นสถาบันผลิตแพทย์ที่ได้มาตรฐานสากล เพื่อความมั่นคงของประเทศ และเป็นสถาบันด้านเวชศาสตร์ทหารที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ

**พันธกิจ วพม.**

1. จัดการฝึกศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้นักเรียนแพทย์มีความรู้ตามมาตรฐานสากล มีคุณธรรม จริยธรรมและความรู้ด้านเวชศาสตร์ทหาร
2. ผลิตผลงานวิจัยและพัฒนาแบบบูรณาการด้านการแพทย์ โดยเฉพาะด้านเวชศาสตร์ทหารและภูมิปัญญาไทย อย่างมีคุณภาพและหลากหลายด้วยวิทยาการที่ทันสมัย
3. ให้บริการทางวิชาการที่ได้มาตรฐานสากล ถูกต้อง ทันสมัย สะดวกรวดเร็ว เข้าถึงง่าย คุ่มค่า และตรงตามความต้องการแก่ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย และแบบธรรมเนียมทหาร
5. บริหารจัดการแบบธรรมาภิบาลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งชี้นำสังคมในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาวะที่ดี

**3) วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (วพบ.) (กองอำนวยการ, 2551)**

**ปรัชญา** วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เชื่อว่าองค์กรที่ได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จะเพิ่มศักยภาพในการผลิตบัณฑิต และบุคลากรทางการพยาบาล ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล มีวินัย มีคุณลักษณะทางทหาร ใฝ่รู้เพื่อเพิ่มพูนคุณค่าการบริการสุขภาพต่อมวลมนุษย์ และอยู่ในสังคมอย่างมีสุข

**วิสัยทัศน์ วพบ.** เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของกองทัพบก ที่มีความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่ได้มาตรฐานระดับประเทศ

**พันธกิจ วพบ.**

1. ผลิตบัณฑิตและบุคลากรทางการพยาบาล
2. สร้างงานวิจัยและผลงานทางวิชาการ
3. ให้บริการวิชาการแก่ทหาร ครอบครัวและประชาชน
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและการใช้ภูมิปัญญาไทย

### ภารกิจ วพบ.

1. ผลิตบัณฑิตและบุคลากรทางการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ระดับประเทศ
2. สร้างผลงานวิจัยและวิชาการ ที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และสาขาที่เกี่ยวข้อง
3. เป็นแหล่งให้บริการวิชาการทางการพยาบาล และสาขาที่เกี่ยวข้องแก่ ทหาร ครอบครัว และประชาชน
4. ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการใช้ภูมิปัญญาไทย
5. พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 2.3.4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

นโยบายการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับนโยบายการศึกษาชาติ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานการอุดมศึกษา ตลอดจนนโยบายการศึกษาของกองทัพบก ซึ่งกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกดำเนินการด้านการบริหารการศึกษา การจัดการศึกษา การพัฒนาเพื่อความทันสมัย หลักสูตรการศึกษา ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ผู้เข้ารับการศึกษา และด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ซึ่งเป็นนโยบายที่ครอบคลุมการดำเนินการของสถาบัน ให้สอดคล้องกับการดำเนินการของกองทัพบก ตลอดจนการประกันคุณภาพการศึกษาในแต่ละสถาบัน จะต้องมีการประเมินคุณภาพการศึกษารวมทั้งต้องมีมาตรฐานด้านวิชาชีพตามศาสตร์การศึกษาที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละสถาบัน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในต่างประเทศ ซึ่งให้ความสำคัญกับการศึกษากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผลการใช้ยุทธศาสตร์ โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งยังให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความเฉพาะเจาะจงกับองค์กร เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายจะที่มีความแตกต่างกันแต่ละองค์กร

Kokkinis (1995) ศึกษาการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ร่วมสมัยสำหรับธุรกิจการผลิตเปรียบเทียบระหว่างองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ของประเทศกรีซ โดยต้องการศึกษาว่ารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบเดียวกันสามารถใช้ได้ผลทั้งธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่หรือไม่ เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแบบร่วมสมัยของการวางแผนยุทธศาสตร์ วิธีการทางเลือกยุทธศาสตร์ รวมถึงความสามารถในการบริหารการใช้แบบจำลอง และความสามารถของตัวแบบเพื่อช่วยการบริหาร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ารูปแบบร่วมสมัยของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสมสำหรับธุรกิจขนาดเล็กของประเทศกรีซ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญที่ต้องนำมาใช้เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ต่างกัน ไม่สามารถสร้างแบบที่ใช้เหมือนกันในทุกองค์กร แต่อาจใช้แบบจำลองในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีโครงสร้างการดำเนินงานใกล้เคียงกัน รวมทั้งต้องมีความรู้ ทรัพยากร เวลา ผู้เชี่ยวชาญ ชี้ให้เห็นความแตกต่างรายย่อยของแต่ละองค์กร

David (1998) ศึกษารูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ที่มีรูปแบบการบริหารเพื่อการบูรณาการการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Quality Management Model: SQMM) และกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จะประสบกับสองกระบวนการที่ขัดแย้งกัน เช่น ตัวอย่างจากการบริหารคุณภาพรวม (Total Quality Management) แสดงว่าคุณภาพเป็นสากลใช้เพื่อบริบทและองค์กร ส่วนตัวอย่างที่ชัดเจนจากรรณกรรมการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แนะนำแนวทางที่ตรงกับความต้องการของการบริหารคุณภาพตามบริบทที่เป็นอยู่ โดยกระบวนการเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับข้อกำหนดขององค์กร จึงควรรหาวิธีบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ งานวิจัยนี้เสนอการพัฒนาการปฏิบัติการ (Operationalizes) และการทดสอบแบบแสดงกระบวนการพัฒนาบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ รูปแบบการบริหารคุณภาพมีสมมติฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบริบทยุทธศาสตร์ (ประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมยุทธศาสตร์การแข่งขัน ประสิทธิภาพที่ผ่านมา และบริบทขององค์กร) การบริหารคุณภาพ (ประกอบด้วยเน้นลูกค้ามีส่วนร่วมของพนักงาน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง) และประสิทธิภาพขององค์กร (รวมถึงการมีคุณภาพ การตลาดและประสิทธิภาพทางการเงิน)

ในการศึกษาของ David (1998) ดังกล่าว มีข้อมูลที่ใช้ในการทดสอบแบบจำลองมาจากการสำรวจบริษัทขนาดกลางในจอร์เจียกำหนดมาตรการการดำเนินงานของแบบจำลองโครงสร้าง มีการพัฒนา และความน่าเชื่อถือ โดยการประเมิน SQMM ด้วยผลการปฏิบัติการเป็นแบบเส้นทาง และวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง ที่จะใช้ในการทดสอบสมมติฐานอ้างอิงผลการศึกษาที่สนับสนุน SQMM และสำหรับมุมมองของการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์กับสภาพ

แวดล้อมและการบริหารคุณภาพ และระหว่างยุทธศาสตร์การแข่งขันและการบริหารคุณภาพ แนะนำให้องค์กรมีการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อความต้องการเฉพาะของสภาพแวดล้อม การแข่งขันและยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยรวม สำหรับการแข่งขันในสภาพแวดล้อม ที่แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ จะมีผลในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ทางการตลาด การดำเนินงานและการเงิน แม้ว่าการบริหารคุณภาพจะไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลลัพธ์ดังกล่าว แต่คุณภาพและการตลาดมีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารคุณภาพมีการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงความหมายเชิงทฤษฎีของการปรับเปลี่ยนรูปแบบในภาพรวม

Kaplan and Norton (2001) มีบทสรุปจากหนังสือเรื่อง The Strategy-focused Organization ซึ่งเขียนขึ้นจากการศึกษาวิจัยในองค์กรต่างๆ จำนวน 275 แห่ง พบว่า ผู้บริหารองค์กรต่างมีความเห็นตรงกันว่า การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพ และผลการศึกษาวิจัยในเชิงลึกพบว่า การวัดผลการดำเนินงานโดยดัชนีชี้วัดเชิงดุล (Balanced Scorecard) สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี จึงมีข้อเสนอให้ยุทธศาสตร์ เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์รวม 5 ประการคือ

1. เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน โครงการ ที่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้ อย่างเป็นรูปธรรม
3. ปรับสร้างความเชื่อมโยง บูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้ สอดรับกับยุทธศาสตร์ที่วางแผนไว้
4. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
5. จัดวางระบบและระเบียบให้มีการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการ และมีความต่อเนื่อง

Kaplan and Norton (2005) รายงานผลการศึกษาวิจัย แสดงให้เห็นถึงสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยสรุปได้ 5 สาเหตุ คือ



1. ฝ่ายบริหารงานบุคคลและฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ไม่ได้ยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักการวางแผนโครงการและกระบวนการทำงานของหน่วยงานไม่มีการออกแบบ หรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ไม่ได้กำหนดงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. การประชุมของผู้บริหารในองค์กรใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนในการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่รู้จำและไม่เข้าใจว่า ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานคืออะไร เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรจึงไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง
5. ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงาน ยังไม่มีความเข้าใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานจะต้องพิจารณาให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

Stefanovic (2008) ศึกษาแนวทางยุทธศาสตร์บูรณาการโครงการการบริหารและกำหนดรูปแบบใหม่ ที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จจำนวนมากในพื้นที่ของโครงการ ถึงแม้ว่าจะมีความก้าวหน้าในการบริหารโครงการและความสำเร็จของเครื่องมือ แต่โครงการยังไม่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้เข้าใจปัญหาที่เป็นนวัตกรรมใหม่สำหรับการบริหารโครงการที่เสนอในปีล่าสุด จึงใช้วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ โดยเห็นว่าโครงการเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและวัตถุประสงค์ ของโครงการในแง่ของการสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ ตามแนวทางนี้การบริหารยุทธศาสตร์ จัดเป็นกิจกรรมบูรณาการ และเกี่ยวข้องกับสามมุมมอง ได้แก่ ผู้นำการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ และมนุษย์ ซึ่งงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ภายในขอบเขตโครงการมีการบริหารตามแนวทางยุทธศาสตร์ และไม่เน้นจำนวนความสำเร็จของวิธีการเชิงยุทธศาสตร์ แต่มุ่งเน้นเพื่อศึกษาแนวทางใหม่ในโครงการจริง โดยการบูรณาการบริหารโครงการให้เกิดการพัฒนา ในขณะที่รูปแบบดั้งเดิมยังเน้นที่การดำเนินการตามข้อกำหนดที่เคยทำมาก่อน

ด้านการดำเนินการของโครงการนี้ Stefanovic (2008) เน้นศึกษาการกำหนดของโครงการพร้อมกันทั้งสามมุมมอง รูปแบบใหม่ที่ใช้ในการดำเนินยุทธศาสตร์จะครอบคลุมวัตถุประสงค์ระยะสั้นด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (Operational Efficiency วิธีการอย่างมีประสิทธิภาพโครงการจะทำในลักษณะของเวลาการประชุมและเป้าหมายงบประมาณ) วัตถุประสงค์ระยะยาวเน้นยุทธศาสตร์ (Strategic Focus วิธีการอย่างมีประสิทธิภาพในโครงการเสร็จสิ้นเทียบกับ

เป้าหมายธุรกิจ) ตลอดจนวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (การสร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้นำและสิ่งที่คุณภาพของความเป็นผู้นำในโครงการ) ซึ่งใช้แนวกระบวนการวิจัยใหม่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดและขนาดของความสำเร็จของโครงการ พบว่ามีความสัมพันธ์กันตามสมมติฐาน เช่น Strategic Focus เชื่อมโยงกับความสำเร็จของโครงการทั้งหมด นอกจากนี้ผลการทดสอบความสัมพันธ์ผู้บริหารพบว่าการสนับสนุนแนวทางการดำเนินการใหม่กับผู้เริ่มทำงาน ช่วยเพิ่มความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโครงการและความสำเร็จของโครงการ และช่วยลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงของการจัดโครงการกับเป้าหมายขององค์กร และวิธีการที่ใช้ในการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารโครงการจริง และมีประโยชน์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการบริหารโครงการ ของการดำเนินการขององค์กร

#### 2.4.2 งานวิจัยในประเทศ

สุมิตร สุวรรณ (2545) ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบฝึกศึกษากำลังพลระดับสัญญาบัตรเพื่อการพัฒนาคุณภาพของกองทัพอากาศไทย ด้วยการวิจัยเอกสาร วิจัยเชิงสำรวจ เทคนิคเดลฟาย และวิเคราะห์ SWOT พบว่า การพัฒนากองทัพอากาศได้รับอิทธิพลส่วนใหญ่จากประเทศสหรัฐอเมริกา และให้ความสำคัญกับการผลิตวิศวกร และนักบินมากกว่าสิ่งอื่น รวมทั้งบุคคลากรทางการศึกษาขาดความก้าวหน้าในการรับราชการ โครงสร้างการบริหารมีความซับซ้อน เป็นต้น จึงมีข้อเสนอเพื่อการพัฒนา คือ การใช้ผลการศึกษาเป็นตัวเลือกตำแหน่งงานเมื่อเรียนจบ ใช้เทคโนโลยีในการบริหารการศึกษา จัดสรรกำลังพลที่เหมาะสม ปรับโครงสร้างการบริหาร รวมทั้งการกำหนดให้วุฒิการศึกษาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาความก้าวหน้าในการรับราชการด้วย

ธนวัฒน์ สุวรรณจรัส (2548) ศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณธรรมในนิสิตนักศึกษาไทยระดับปริญญาบัณฑิตเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา พบว่าแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา คุณธรรมนั้นประกอบด้วย การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ต้องคำนึงถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และวัฒนธรรมองค์การของแต่ละสถาบัน

หทัยรัตน์ ทับพร (2549) ศึกษายุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อสืบทอดความเป็นไทยของชาวไทยในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการศึกษาประวัติศาสตร์ วิจัยเชิงสำรวจ และการศึกษาภาคสนาม พบว่ายุทธศาสตร์การสืบทอดความเป็นไทยที่สำคัญได้แก่การปลูกฝังคุณค่า การใช้ชีวิต

ไทยเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ รวมทั้งการบูรณาการทางวัฒนธรรมในสังคมการเรียนรู้ การประสานความร่วมมือทุกภาคส่วน และการพัฒนาหลักสูตร ครู และกระบวนการเรียนรู้

ประวีณา ชะลวย (2549) ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการชุมชนในการป้องกันการทุจริต โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ภาคสนาม และการสังเกต พบว่ายุทธศาสตร์การศึกษาที่สำคัญประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อสร้างสำนึกพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์รณรงค์และประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดี ยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นด้วยความโปร่งใส และยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง

คำเพชร ภูริปริญญา (2550) ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก โดยการวิเคราะห์เอกสารพบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาระดับองค์กร 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในภารกิจหลักของสถาบันและเป็นองค์กรอัจฉริยะ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคน ยุทธศาสตร์การประกอบการของมหาวิทยาลัย และยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

ชวริติ อุ่นสัมฤทธิ์ (2550) ศึกษาการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของกองทัพบกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา พบว่ามียุทธศาสตร์สำคัญด้านความมั่นคงของชาติ 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) เสริมสร้างให้สถาบันการศึกษาของกองทัพบกเป็นสถาบันหลักของประเทศ 2) เน้นบทบาททหาร 3) สร้างความเข้มแข็งในสถานศึกษาโดยยึดแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 4) เสริมสร้างค่านิยมในกองทัพบก 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ 6) ส่งเสริมการวิจัย 7) เชื่อมโยงหลักคิดและ 8) ส่งเสริมให้เข้าใจวิถีการวิเคราะห์

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2551) ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้หลักการประเมินเชิงดุล โดยกรอบแนวคิดที่ใช้เป็นการปรับขั้นตอนการปฏิบัติจากเอกสารการเข้าฝึกอบรม เพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารกลยุทธ์โดยใช้การประเมินเชิงดุลยภาพ สำหรับสถานศึกษาในสถาบันอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทำการศึกษาในผู้บริหาร 16 คน และ ครูอาจารย์ 236 คน โดยใช้แบบสอบถาม สนทนากลุ่มและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง พบว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยมีมุมมองการประเมินเชิงดุล ได้แก่ 1) ด้านการเงินและทรัพยากร 2) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) ด้านลูกค้า(ผู้เรียน)

รวมทั้งมีปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินเชิงคุณได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร การบริหารเชิงคุณภาพ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศ ผลของรูปแบบทำให้เกิด ความรับผิดชอบ ความเท่าเทียม การเข้าถึงทรัพยากรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา

#### 2.4.3 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นนั้น พอสรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นหัวใจของการบริหารในปัจจุบันที่มีสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูงขึ้นในขณะที่ทรัพยากรถูกจำกัด ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่มียุทธศาสตร์เป็นธงนำกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกันทั้งระบบขององค์กร แม้ว่ารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นจะไม่มีผลการศึกษาวิจัยมากนัก

ผลงานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ในการบริหาร เพื่อนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละองค์กร และเห็นได้ชัดว่าการดำเนินการด้านยุทธศาสตร์ของทุกองค์กรล้วนมีองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น ดังนั้นต่อจากนี้เป็นต้นไปทุกองค์กรจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นการดำเนินการบริหารในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

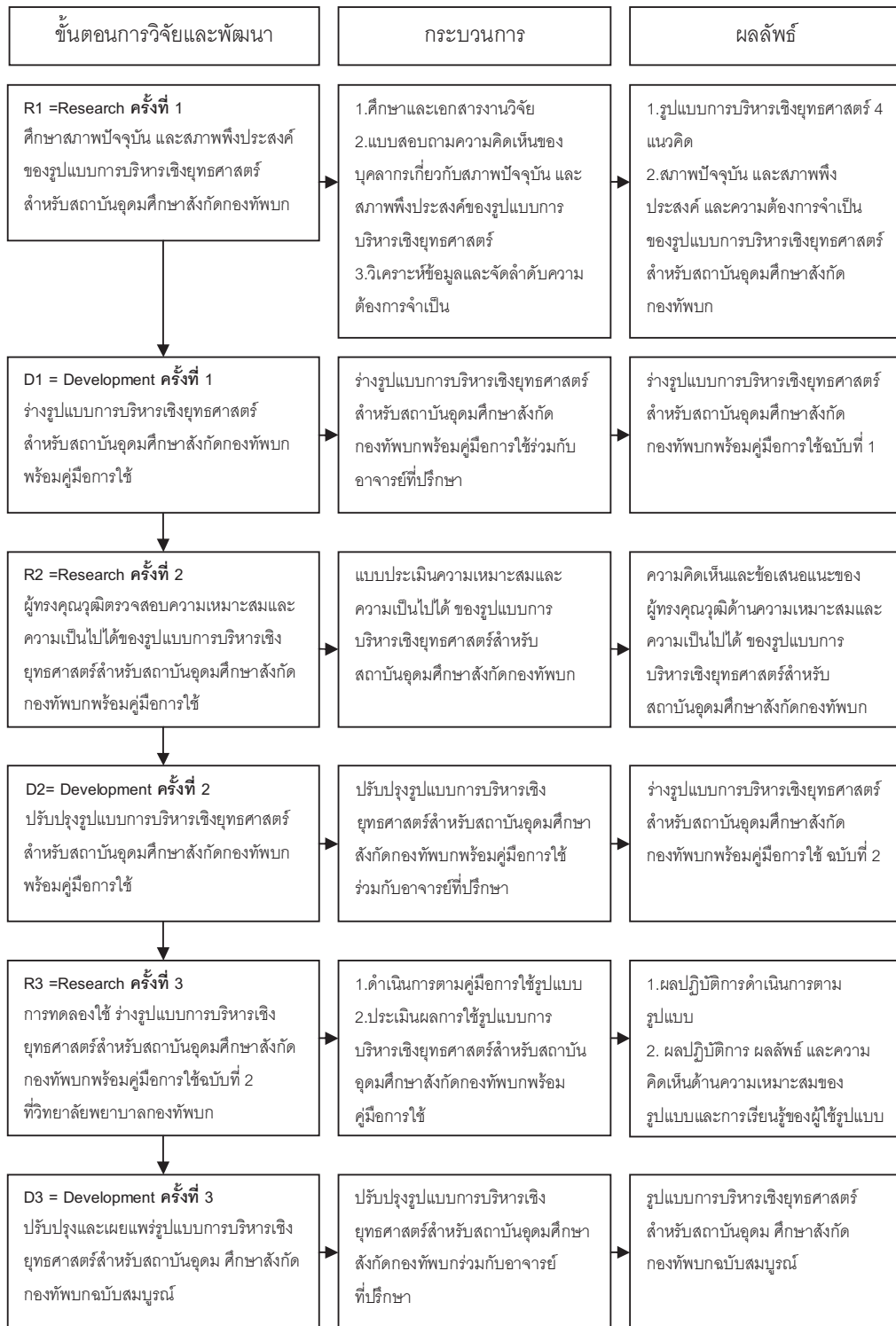
### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องในการนำไปใช้กับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก ขอบเขตของการวิจัยครอบคลุมรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก 3 สถาบัน ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 6 ขั้นตอน ดังแสดงในแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 แสดงขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ 11 แสดงกระบวนการและผลลัพธ์จากการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์  
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกในแต่ละขั้นตอน

### 3.1 ภาพรวมการดำเนินการวิจัย

สรุปจากขั้นตอนการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จาก 6 ขั้นตอนได้ ภาพรวมการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 3.1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

1) บุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก 3 สถาบัน ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จำนวน 892 คน (ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 741 ฉบับ)

2) ผู้ทดลองใช้ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ พร้อมคู่มือการใช้ จำนวน 25 คน และผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบัน จำนวน 74 คน และผู้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการ จำนวน 198 คน

#### 3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้เท่ากับ .92 จึงถือว่าแบบสอบถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และทดลองเก็บข้อมูลกับบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานที่โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษากองทัพบกที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามแบบความสอดคล้องภายใน โดยใช้การประมาณค่าความเที่ยงตามสูตรของ Cronbach' alpha ได้เท่ากับ .98

2) ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้ผ่านการประเมินความเหมาะสม และตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบประเมินผลการใช้รูปแบบในคู่มือจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้เท่ากับ .89 จึงถือว่าแบบสอบถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามด้านความสอดคล้องภายใน โดยใช้การประมาณค่าความเที่ยงตามสูตรของ Cronbach' alpha ได้เท่ากับ .95

#### 3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ในบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก 3 สถาบัน ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าจำนวน 260 คน วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้าจำนวน 365 คน และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกจำนวน 116 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 741 คน

2) ศึกษาผลการทดลองใช้ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้ ในคณะกรรมการดำเนินงานจำนวน 25 คน ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 74 คน และผู้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการจำนวน 198 คน

### 3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติเชิงบรรยายได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และข้อมูลเชิงปริมาณของความคิดเห็น ต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) Test of Homogeneity of Variance และ Post Hoc ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ใช้สถิติเชิงบรรยายได้แก่ ความถี่ และการวิเคราะห์เนื้อหา

2) ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้ ใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้ ใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ และการวิเคราะห์เนื้อหา

โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

## 3.2 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก (R1)

### 3.2.1 กำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนา รูปแบบ และรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของกองทัพบก

ข. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่ทำการตีพิมพ์เผยแพร่ในตำรา บทความวารสาร และบทความทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก



ค. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่การวิเคราะห์เนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่เป็นกรอบในการศึกษาและการวิเคราะห์ และสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4 แนวคิดได้แก่

2.1) Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning top - down and bottom - up views แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหารที่ต้องการความสอดคล้อง ของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน

2.2) Strategic Management Model แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผสมผสานการใช้วงจรคุณภาพ (PDSA Cycle) ในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ

2.3) A Comprehensive Strategic - Management Model แนวคิดของ David (2009) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบครอบคลุมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous)

2.4) The Delta Model - an Integrative Strategic Framework แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) รูปแบบเดลต้าให้ความสำคัญกับการบูรณาการแบบสามเส้าในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้แก่ ระบบองค์กร การแก้ปัญหาผู้รับบริการ และผลผลิตที่ดีที่สุด โดยใช้กระบวนการปรับแต่ง (Adaptive Process) เพื่อเป้าหมายด้านผลปฏิบัติการ นวัตกรรม และผู้รับบริการ

ง. การตรวจสอบคุณภาพ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

### 3.2.2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1) แหล่งข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์รูปแบบ และข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาในบทที่ 2

2) แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ เพื่อหาความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (แสดงในผนวก ข) โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1) นำข้อค้นพบจากการวิเคราะห์เอกสารและการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มากำหนดกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2) กำหนดโครงสร้างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นจากข้อค้นพบที่ได้ โดยแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านต่างๆ ได้แก่ สถานศึกษา เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ประกอบด้วย ข้อคำถามด้านการวางแผนยุทธศาสตร์จำนวน 28 ข้อ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจำนวน 13 ข้อ และการประเมินผลยุทธศาสตร์จำนวน 10 ข้อ ใช้มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

5 หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านมากที่สุด

4 หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านมาก

3 หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านปานกลาง

2 หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านน้อย

1 หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ เป็นคำถามปลายเปิดแบบเขียนอธิบายความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแบบบรรยาย หรือแผนภาพที่มีองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกในสภาพพึงประสงค์

ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง มีรายละเอียดและขั้นตอนดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่บุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก 3 สถาบัน โดยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection) สถาบันที่มีลักษณะของการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์คล้ายคลึงกันมากที่สุด เป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก ที่จัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา (ปริญญาตรี) เพื่อผลิตกำลังพลบรรจุเข้ารับราชการในกองทัพเป็นหลักสูตรหลักของสถาบัน รวมเป็นบุคลากรจากโรงเรียนนายร้อยพระ

จุฬจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จำนวนทั้งสิ้น 892 คน

2) ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัยถึง โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

3) ส่งแบบสอบถามให้บุคลากรที่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จำนวน 892 ฉบับ และเก็บแบบสอบถามคืนภายใน 2 สัปดาห์ (ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 741 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.07)

#### ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติเชิงบรรยายได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แต่ละองค์ประกอบ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จากข้อคำถามปลายเปิด ใช้สถิติบรรยายได้แก่ ความถี่ และการวิเคราะห์เนื้อหา

#### จ. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1) ร่างโครงสร้างและข้อคำถามของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่โครงสร้างของแบบสอบถามที่ต้องมีข้อคำถามแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ รวมทั้งข้อคำถามในแต่ละขั้นตอน ต้องครอบคลุมองค์ประกอบจากรูปแบบที่คัดสรรทั้ง 4 รูปแบบ และดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามร่วมกับนำอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2) นำร่างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงผนวก ค) ตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความตรงเชิงเนื้อหาโดยการตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ที่กำหนดเป็นเป้าหมาย โดยค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence) ที่คำนวณได้เท่ากับ .92 จึงถือว่าแบบสอบถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3) ปรับปรุงเนื้อหาของข้อคำถาม ภาษาที่ใช้และการเรียงข้อคำถามในแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอจากผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4) ทดลองใช้แบบสอบถามกับบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานที่โรงเรียน เสนาธิการทหารบก ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของทัพบกที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (มีหน้าที่จัดการฝึก ศึกษาให้กับกำลังพลเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น) จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไป ตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามแบบความสอดคล้องภายใน โดยใช้การประมาณค่าความ เที่ยงตามสูตรของ Cronbach' alpha ได้เท่ากับ .98

### 3.3 ขั้นตอนที่ 2 ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้ (D1)

ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจาก แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการ บริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกใน ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ

#### ข. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่ได้จากแบบสอบถาม มาหาข้อสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดร่างโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของกองทัพบกเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยประเมินจาก ค่าความต้องการจำเป็นตามลำดับ (แสดงในตารางที่ 13)

2) นำร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบกมาแยกองค์ประกอบตามกระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ และอธิบายวิธีการดำเนินการ บริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามกรอบที่กำหนดในรูปแบบเพื่อใช้เป็นคู่มือในการใช้รูปแบบ

ค. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์โครงสร้างและเนื้อหาของร่างรูปแบบการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้ ตามผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากแบบสอบถาม

ง. การตรวจสอบคุณภาพ โดยการนำร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้ มาเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การวิจัยและ กรอบแนวคิดการวิจัย ค่าความต้องการจำเป็น และกระบวนการบริหาร และดำเนินการปรับปรุง รูปแบบร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

### 3.4 ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมในการนำร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพพร้อมคู่มือการใช้ไปใช้ (R2)

ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน (รายชื่อแสดงในผนวก ค)

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) ร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพ และ 2) แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ (แสดงในผนวก ง)

ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพ ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้รูปแบบความครอบคลุม โครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของข้อมูลในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบ และความตรงเชิงเนื้อหาโดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามในการประเมินผลการใช้รูปแบบกับวัตถุประสงค์ ของรูปแบบ โดยค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence) ที่คำนวณได้เท่ากับ .89 จึงถือว่าแบบประเมินผลการใช้รูปแบบนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ง. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงบรรยายเป็นค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เนื้อหา

จ. การตรวจสอบคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อจัดกลุ่มแบ่งประเด็นที่ต้องปรับปรุงร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพ โดยใช้กรอบการสร้างรูปแบบที่กำหนดวัตถุประสงค์ ลักษณะเฉพาะ และความสำคัญของรูปแบบ

### 3.5 ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพพร้อมคู่มือการใช้ (D2)

ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ข้อมูลที่ได้จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการนำร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพ

ข. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพด้านโครงสร้าง องค์ประกอบ ขั้นตอนกระบวนการ การประเมินผล และภาษาที่ใช้ ตามความคิดเห็นและข้อเสนอจากผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ค. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกที่ปรับปรุงมาวิเคราะห์เนื้อหาและโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับกรอบการสร้างคู่มือการใช้รูปแบบที่กำหนด

ง. การตรวจสอบคุณภาพ โดยนำร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก มาดำเนินการปรับปรุงร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

### 3.6 ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้ร่างรูปแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้ ฉบับที่ 2 (R3)

ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1) แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ผู้ใช้รูปแบบและผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันจำนวน 74 คน และผู้รับบริการ (ผู้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการ) จำนวน 198 คน

2) แหล่งข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ที่ใช้ร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกฉบับที่ 2

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกฉบับที่ 2

2) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบและผลลัพธ์ ของการบริหารสถาบัน

3) แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนายุทธศาสตร์สถาบันจำนวน 74 คน เกี่ยวกับการใช้คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกฉบับร่าง 2 ประกอบด้วย ข้อคำถามความคิดเห็นตามลักษณะเฉพาะของรูปแบบใช้มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 จำนวน 8 ข้อ และคำถามปลายเปิดจำนวน 3 ข้อ และแบบประเมินความคิดเห็นของผู้รับบริการจำนวน 198 คน ประกอบด้วยข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารของสถาบัน ใช้มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 จำนวน 7 ข้อ และคำถามปลายเปิดจำนวน 3 ข้อ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

5 หมายถึง ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมน้อยที่สุด

4) แบบประเมินการเรียนรู้ในการใช้คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกฉบับร่าง 2 ของผู้ใช้รูปแบบจำนวน 25 คน ประกอบด้วย ข้อคำถามปลายเปิดแบบไม่มีโครงสร้าง 1 ข้อ และคำถามปลายเปิดที่มีโครงสร้างจำนวน 7 ข้อ ตามลักษณะเฉพาะของรูปแบบ

#### ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ติดต่อประสานความร่วมมือกับผู้บริหารสถาบันเพื่อนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกมาทดลองใช้ในสถาบัน

2) ดำเนินการตามร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกฉบับที่ 2

3) ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบและผลลัพธ์ของการบริหารสถาบัน

4) ประเมินความคิดเห็นและการเรียนรู้ในการใช้คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกฉบับร่าง 2 ของผู้ใช้รูปแบบ ผู้รับบริการ และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

2) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ และการวิเคราะห์เนื้อหา

จ. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบประเมินเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก จึงได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 3

### 3.7 ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้ให้สมบูรณ์ (D3)

ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการใช้รูปแบบ และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการนำร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกฉบับที่ 2 ไปใช้

ข. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ด้านโครงสร้าง องค์ประกอบ ขั้นตอนกระบวนการ การประเมินผล และภาษาที่ใช้ ตามความคิดเห็น และข้อเสนอจากผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ค. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ที่ปรับปรุงมาวิเคราะห์เนื้อหาและโครงสร้างให้สอดคล้องกับกรอบการร่างคู่มือการใช้รูปแบบที่กำหนด

ง. การตรวจสอบคุณภาพ โดยนำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) มาดำเนินการปรับปรุงร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อประกาศเผยแพร่ฉบับสมบูรณ์ต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ผู้วิจัยได้นำเสนอดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

4.2 ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

4.3 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือไปใช้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

##### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม สถาบัน เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด

	รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถาบัน	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า	260	35.1
	วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า	365	49.3
	วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก	116	15.6
เพศ	ชาย	384	51.8
	หญิง	340	45.9
	ไม่ระบุ	17	2.3
ตำแหน่ง	ผู้บริหารสถาบัน	10	1.3
	ผู้บริหารระดับภาควิชา/แผนก	41	5.5
	ผู้ปฏิบัติงานการสอน	273	36.8
	ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุน	398	53.7
	ไม่ระบุ	19	2.7
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	175	23.6
	5 – 10 ปี	109	14.7
	11 – 15 ปี	85	11.5
	16 – 20 ปี	70	9.4
	มากกว่า 20 ปี	283	38.2
	ไม่ระบุ	19	2.6
วุฒิการศึกษา (สูงสุด)	ต่ำกว่าปริญญาตรี	202	27.3
	ปริญญาตรี	308	41.6
	ปริญญาโท	187	25.2
	ปริญญาเอก	25	3.4
	ไม่ระบุ	19	2.5

จากตารางที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 741 คน ส่วนใหญ่มาจากวิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า จำนวน 365 คน (ร้อยละ 49.3) รองลงมาคือ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จำนวน 260 คน (ร้อยละ 35.1) และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จำนวน 116 คน (ร้อยละ 15.6) โดยเป็นเพศชาย จำนวน 384 คน (ร้อยละ 51.8) เพศหญิง จำนวน 340 คน (ร้อยละ 45.9) และไม่ระบุเพศ จำนวน 17 คน (ร้อยละ 2.3) ส่วนตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุน จำนวน 398 คน (ร้อยละ 53.7) รองลงมาได้แก่ผู้ปฏิบัติงานการสอน จำนวน 273 คน (ร้อยละ 36.8) ผู้บริหารระดับหัวหน้าภาค/วิชา/แผนก จำนวน 41 คน (ร้อยละ 5.5) ผู้บริหารสถาบัน จำนวน 10 คน (ร้อยละ 1.3) และไม่ระบุตำแหน่ง จำนวน 19 คน (ร้อยละ 2.7) นอกจากนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 283 คน (ร้อยละ 38.2) และส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 308 คน (ร้อยละ 41.6)

**ตารางที่ 4** สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) แสดงเป็นค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) รวมทั้งความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		ความต้องการ	
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
1. หน่วยงานของท่านผู้บริหารมีหน้าที่จัดตั้งคณะทำงานในการทำ SWOT Analysis เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงาน	3.67	1.08	4.46	.75	.22	13
2. หน่วยงานของท่านผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในการวิเคราะห์ทิศทางดำเนินงานขององค์กร	3.50	1.00	4.57	.64	.31	5
3. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์	3.44	1.04	4.51	.70	.31	5
4. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์องค์กรโดยให้ความสำคัญกับระบบองค์กร ผลผลิตและการแก้ปัญหาผู้รับบริการ	3.47	.96	4.52	.72	.30	6
5. หน่วยงานของท่านเปิดโลกทัศน์ (Mindset) ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรใหม่	3.22	.97	4.51	.68	.40	1
6. หน่วยงานของท่านคำนึงถึงผลผลิต ในการวิเคราะห์องค์กรเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	3.57	1.04	4.56	.67	.28	8

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		ความต้องการ	
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	PNI <sub>total</sub>	ลำดับ
7. หน่วยงานของท่านคำนึงถึงจุดยืนการแข่งขัน ในการวิเคราะห์องค์กรเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	3.40	1.05	4.45	.76	.31	5
8. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์องค์กรเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	3.47	1.02	4.52	.74	.30	6
9. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์องค์กรเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	3.40	.97	4.52	.72	.33	4
10. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์องค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักการปฏิบัติ	3.36	.99	4.52	.69	.35	3
11. หน่วยงานของท่านให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน	3.38	1.08	4.57	.65	.35	3
12. หน่วยงานของท่านมีการแปลงวิสัยทัศน์เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่วัดได้	3.42	.97	4.54	.66	.33	4
13. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมก่อนการนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.51	1.07	4.58	.66	.31	5
14. หน่วยงานของท่านมีการเตรียมออกแบบการติดต่อสื่อสารในการนำแผนสู่การปฏิบัติจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ	3.42	1.00	4.49	.70	.31	5
15. หน่วยงานของท่านมีการเตรียมสร้างทีมงานในการนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.46	.99	4.50	.72	.30	6
16. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ก่อนการนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.52	1.00	4.53	.67	.29	7
17. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกรอบเวลาชัดเจนก่อนการนำแผนสู่การปฏิบัติ	3.55	1.02	4.56	.68	.28	8
18. หน่วยงานของท่านผู้บริหารมีแผนการประกาศแถลงการณ์ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานประจำปี	3.51	1.11	4.60	.62	.31	5
19. หน่วยงานของท่านมีแผนประกาศเผยแพร่การบริหารยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง	3.31	1.06	4.54	.64	.36	2
20. หน่วยงานของท่านมีการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีแผนการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอน	3.38	.99	4.48	.67	.33	4
21. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ขององค์กร	3.71	1.03	4.58	.68	.23	12

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI <sub>current</sub>	ลำดับ
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.		
22. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	3.61	1.04	4.53	.68	.26	9
23. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงมาตรฐานทางการศึกษา เช่น มาตรฐานการศึกษาชาติ หรือมาตรฐานอุดมศึกษา	3.82	1.06	4.56	.73	.19	14
24. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า	3.75	1.08	4.62	.60	.23	12
25. หน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาใช้ในการปรับปรุงแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์	3.54	1.02	4.54	.64	.28	8
26. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญกับนวัตกรรม	3.46	.97	4.53	.66	.31	5
27. หน่วยงานของท่านมีการนำข้อมูลจากการตรวจ สอบภายนอกมาเป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.65	1.00	4.53	.66	.24	11
28. หน่วยงานของท่านมีการนำข้อมูลจากการตรวจ สอบภายในมาเป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.66	1.00	4.57	.64	.25	10

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยในขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อ 23 การวางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงมาตรฐานทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.82, SD. = 1.06$ ) รองลงมาได้แก่ ข้อ 24 การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ( $\bar{x} = 3.75, SD. = 1.08$ ) และข้อ 21 การบริหารยุทธศาสตร์ที่มีแผนการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ( $\bar{x} = 3.71, SD. = 1.03$ ) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 5 การเปิดโลกทัศน์ (Mindset) ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรใหม่ ( $\bar{x} = 3.22, SD. = .97$ ) รองลงมาได้แก่ ข้อ 19 การมีแผนประกาศเผยแพร่การบริหารยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.31, SD. = 1.06$ ) และ ข้อ 10 การวิเคราะห์ห้องค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักการปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.36, SD. = .99$ )

สภาพพึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อ 24 การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ( $\bar{x} = 4.62, SD. = .60$ ) รองลงมาได้แก่ ข้อ 18 การมีแผนการประกาศแถลงการณ์ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานประจำปี ( $\bar{x} = 4.60, SD. = .62$ ) ข้อ 21 การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ขององค์กร ( $\bar{x} = 4.58, SD. = .68$ ) ข้อ 13 การกำหนดเป้าหมาย

อย่างเป็นทางการก่อนการนำแผนสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x}$  =4.58,SD.=.66) ส่วนสภาพพึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 7 การคำนึงถึงจุดยืนการแข่งขันในการวิเคราะห์ห้องค์กรเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x}$  =4.45,SD.=.76) รองลงมาได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารมีหน้าที่จัดตั้งคณะทำงานในการทำ SWOT Analysis เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x}$  =4.46,SD.=.75) และข้อ 20 การบริหารยุทธศาสตร์ที่มีแผนการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ( $\bar{x}$  =4.48,SD.=.67)

ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ ข้อ 5 การเปิดโลกทัศน์ (Mindset) ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรใหม่ ( $PNI_{modified}$  =.40,ลำดับที่ 1) รองลงมาคือ ข้อ 19 การมีแผนประกาศเผยแพร่การบริหารยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{modified}$  =.36,ลำดับที่ 2) ข้อ 10 การวิเคราะห์ห้องค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักการปฏิบัติ ( $PNI_{modified}$  =.35,ลำดับที่ 3) และข้อ 11 ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางกรดำเนินงาน ( $PNI_{modified}$  =.35,ลำดับที่ 3) ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดได้แก่ ข้อ 23 การวางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงมาตรฐานทางการศึกษา ( $PNI_{modified}$  =.19,ลำดับที่ 14) รองลงมาคือ ข้อ 1 ผู้บริหารมีหน้าที่จัดตั้งคณะทำงานในการทำ SWOT Analysis เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{modified}$  =.22,ลำดับที่ 13) ข้อ 21 การวางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ขององค์กร ( $PNI_{modified}$  =.23,ลำดับที่ 12) และข้อ 24 การวางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ( $PNI_{modified}$  =.23,ลำดับที่ 12)

**ตารางที่ 5** สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพกในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ(Strategic Implementation) แสดงเป็นค่าเฉลี่ย( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) รวมทั้งความต้อการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ )

การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		ความต้อการ	
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. หน่วยงานของท่านดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	3.70	.97	4.59	.66	.24	8
2. หน่วยงานของท่านมีการปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	3.53	1.01	4.53	.66	.28	6
3. หน่วยงานของท่านมีการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละโครงการ	3.58	.97	4.49	.68	.25	7
4. หน่วยงานของท่านใช้หลักการบริหารโครงการในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (Action plan)	3.63	.96	4.53	.62	.25	7

การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNL <sub>max</sub>	ลำดับ
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.		
5. หน่วยงานของท่านเรียนรู้จากบทเรียนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	3.43	1.04	4.49	.66	.31	3
6. หน่วยงานของท่านดำเนินการตามสภาพวิธีการที่ปรับปรุงต่อไป	3.42	.99	4.54	.65	.33	1
7. หน่วยงานของท่านมีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง	3.38	1.05	4.51	.71	.33	1
8. หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการด้านการเงิน	3.44	1.06	4.48	.76	.30	4
9. หน่วยงานของท่านมีการวิจัยและพัฒนา	3.46	1.05	4.55	.69	.32	2
10. หน่วยงานของท่านใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร	3.44	.97	4.49	.71	.31	3
11. หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการรักษาความมั่นคงของชาติ	3.60	.99	4.52	.72	.25	7
12. หน่วยงานของท่านมีการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	3.48	.95	4.48	.74	.29	5
13. หน่วยงานของท่านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	3.44	1.05	4.48	.72	.30	4

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติพบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อ 1 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{x}$  =3.70, SD.=.97) รองลงมาได้แก่ ข้อ 4 การใช้หลักการบริหารโครงการในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (Action plan) ( $\bar{x}$  =3.63,SD.=.96) และข้อ 11 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการรักษาความมั่นคงของชาติ( $\bar{x}$  =3.60,SD.=.99) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 7 การรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}$  =3.38,SD.=1.05) รองลงมาได้แก่ ข้อ 6 การดำเนินการตามสภาพวิธีการที่ปรับปรุงต่อไป ( $\bar{x}$  =3.42,SD.=.99)

สภาพพึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อ 1 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{x}$  =4.59,SD.=.66) รองลงมาได้แก่ ข้อ 9 การวิจัยและพัฒนา ( $\bar{x}$  =4.55,SD.=.69) และข้อ 6 การดำเนินการตามสภาพวิธีการที่ปรับปรุงต่อไป ( $\bar{x}$  =4.54,SD.=.65) ส่วนสภาพพึง

ประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 8 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ด้านการเงิน ( $\bar{x}$  =4.48,SD.=.76) ข้อ 12 การประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x}$  =4.48,SD.=.74) และข้อ 13 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x}$  =4.48,SD.=.72)

ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ ข้อ 6 การดำเนินการตามสภาพวิธีการที่ปรับปรุงต่อไป (PNI<sub>modified</sub> =.33,ลำดับที่ 1) และข้อ 7 การรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>modified</sub> =.33,ลำดับที่ 1) ข้อที่ 9 การวิจัยและพัฒนา (PNI<sub>modified</sub> =.32,ลำดับที่ 2) ข้อที่ 5 การเรียนรู้จากบทเรียนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ (PNI<sub>modified</sub> =.31,ลำดับที่ 3) และข้อที่ 10 การใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (PNI<sub>modified</sub> =.31,ลำดับที่ 3) ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุดได้แก่ ข้อ 1 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ (PNI<sub>modified</sub> =.24,ลำดับที่ 8) ข้อที่ 3 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละโครงการ (PNI<sub>modified</sub> =.25,ลำดับที่ 7) ข้อที่ 4 การใช้หลักการบริหารโครงการในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (PNI<sub>modified</sub> =.25,ลำดับที่ 7) และข้อที่ 11 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการรักษาความมั่นคงของชาติ (PNI<sub>modified</sub> =.25,ลำดับที่ 7)

**ตารางที่ 6** สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) แสดงเป็นค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) รวมทั้งความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		ความต้องการ	
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
1. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการประสานงานกันในประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	3.50	1.02	4.46	.72	.27	5
2. หน่วยงานของท่านใช้การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความตระหนักว่าส่วนหนึ่งของการประเมินผล	3.50	1.00	4.50	.69	.28	4
3. หน่วยงานของท่านมีการนำผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์	3.42	.99	4.50	.67	.32	1
4. หน่วยงานของท่านมีการนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.43	.98	4.50	.65	.31	2



การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI <sub>รวม</sub>	ลำดับ
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.		
5. หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ	3.43	1.01	4.52	.67	.32	1
6. หน่วยงานของท่านมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3.44	1.07	4.53	.66	.32	1
7. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์	3.45	1.05	4.51	.71	.31	2
8. หน่วยงานของท่านใช้การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความตระหนัก ของการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลยุทธศาสตร์	3.46	.95	4.46	.73	.29	3
9. หน่วยงานของท่านมีการประเมินประสิทธิผลเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร	3.39	1.04	4.44	.75	.31	2
10. หน่วยงานของท่านมีการนำกระบวนการประกันคุณภาพมาใช้ในการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์	3.73	1.04	4.53	.73	.22	6

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อ 10 การนำกระบวนการประกันคุณภาพมาใช้ในการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.73, SD = 1.04$ ) รองลงมาได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการประสานงานกันในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.50, SD = 1.02$ ) และข้อ 2 การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล ( $\bar{x} = 3.50, SD = 1.00$ ) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 9 การประเมินประสิทธิผลเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ( $\bar{x} = 3.39, SD = 1.04$ ) รองลงมาได้แก่ ข้อ 3 การนำผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.42, SD = .99$ )

สภาพพึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อ 6 การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.53, SD = .66$ ) และข้อ 10 การนำกระบวนการประกันคุณภาพมาใช้ในการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.53, SD = .73$ ) รองลงมาได้แก่ ข้อ 5 การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านความต้องการของผู้รับบริการ ( $\bar{x} = 4.52, SD = .67$ ) ส่วนสภาพพึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 9 การประเมินประสิทธิผลเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ( $\bar{x} = 4.44, SD = .75$ )

ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ ข้อ 3 การนำผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ( $PNI_{\text{modified}}=.32$ , ลำดับที่ 1) ข้อ 5 การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านความต้องการของผู้รับบริการ ( $PNI_{\text{modified}}=.32$ , ลำดับที่ 1) และข้อ 6 การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ( $PNI_{\text{modified}}=.32$ , ลำดับที่ 1) ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดได้แก่ ข้อที่ 10 ด้านการนำกระบวนการประกันคุณภาพมาใช้ในการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ ( $PNI_{\text{modified}}=.22$ , ลำดับที่ 6)

**ตารางที่ 7** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก แยกตาม สถาบัน เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด

รายการ	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	
สถาบัน	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า	3.40	.81	4.46	.53
	วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า	3.52	.79	4.57	.53
	วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก	3.64	.72	4.57	.62
เพศ	ชาย	3.45	.80	4.52	.51
	หญิง	3.56	.78	4.52	.59
ตำแหน่ง	ผู้บริหารสถาบัน	4.14	.63	4.89	.20
	ผู้บริหารระดับภาควิชา/แผนก	3.60	.82	4.68	.40
	ผู้ปฏิบัติงานการสอน	3.48	.85	4.64	.48
	ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุน	3.49	.75	4.42	.59
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	3.52	.71	4.51	.55
	5 – 10 ปี	3.37	.69	4.45	.63
	11 – 15 ปี	3.37	.80	4.44	.52
	16 – 20 ปี	3.51	.73	4.46	.56
	มากกว่า 20 ปี	3.58	.88	4.61	.51
วุฒิการศึกษา (สูงสุด)	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.54	.78	4.51	.52
	ปริญญาตรี	3.49	.77	4.48	.59
	ปริญญาโท	3.45	.87	4.59	.52
	ปริญญาเอก	3.75	.41	4.63	.49

จากตารางที่ 7 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบกในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ แยกตามสถาบันพบว่า วิทยาลัยพยาบาล กองทัพบก มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด( $\bar{x}$  =3.64,SD=.72) รองลงมาคือ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า ( $\bar{x}$  =3.52,SD=.79) และโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ( $\bar{x}$  =3.40,SD=.81) และวิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด ( $\bar{x}$  =4.57,SD=.53) และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ( $\bar{x}$  =4.57,SD=.62) รองลงมาคือโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ( $\bar{x}$  =4.46,SD=.53)

หากแยกตามเพศพบว่า เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงกว่าเพศชาย ( $\bar{x}$  =3.56,SD=.78) แยกตามตำแหน่งพบว่า ผู้บริหารสถาบันมีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x}$  =4.14,SD=.63) และสภาพพึงประสงค์ ( $\bar{x}$  =4.89,SD=.20) แยกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า ผู้ที่มี ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x}$  =3.58,SD=.88) และสภาพพึงประสงค์ ( $\bar{x}$  =4.61,SD=.51) และแยกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดพบว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x}$  =3.75,SD=.41) และสภาพพึงประสงค์ ( $\bar{x}$  =4.63,SD=.49)

**ตารางที่ 8** ผลการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) ระหว่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก แยกตามสถาบัน เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

รายการ		F	Sig.
สถาบัน	สภาพปัจจุบัน	4.22	.02*
	สภาพพึงประสงค์	3.60	.03*
เพศ	สภาพปัจจุบัน	3.29	.07
	สภาพพึงประสงค์	.00	1.00
ตำแหน่ง	สภาพปัจจุบัน	2.44	.06
	สภาพพึงประสงค์	11.69	.00*
ประสบการณ์การทำงาน	สภาพปัจจุบัน	1.92	.11
	สภาพพึงประสงค์	2.90	.22
วุฒิการศึกษา (สูงสุด)	สภาพปัจจุบัน	1.25	.29
	สภาพพึงประสงค์	1.87	.13

จากตารางที่ 8 ผลการทดสอบ ANOVA พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากสถาบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งสภาพปัจจุบัน ( $F=4.22, sig.=.02$ ) และสภาพพึงประสงค์ ( $F=3.60, sig.=.03$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สภาพพึงประสงค์ ( $F=11.69, sig.=.00$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวเพื่อศึกษาว่าตัวแปรทั้ง 2 ตัว ได้แก่ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก มีความแตกต่างกันตามตัวแปรสถาบัน และตำแหน่งหรือไม่ ก่อนการทดสอบ ANOVA จึงได้ทำการทดสอบ Test of Homogeneity of Variance พบว่าเมื่อแยกตาม สถาบัน ผลการทดสอบไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงใช้สถิติ Bonferroni ในการทดสอบ Post Hoc และเมื่อแยกตามตำแหน่ง ผลการทดสอบแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงใช้สถิติ Dunnett T3 ในการทดสอบ Post Hoc

**ตารางที่ 9** ผลการทดสอบด้วยสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเป็นรายคู่ (POST HOC) ระหว่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก แยกตามสถาบัน และตำแหน่ง โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ระหว่างสถาบัน		สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า	วิทยาลัยแพทยศาสตร์	.15	.02*
	พระมงกุฎเกล้า		
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า	วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก	.02*	1.00
	วิทยาลัยแพทยศาสตร์	.49	.83
	พระมงกุฎเกล้า		
ผู้บริหารสถาบัน	ผู้บริหารระดับภาควิชา/แผนก	.17	.16
ผู้บริหารสถาบัน	ผู้ปฏิบัติงานการสอน	.05	.02*
ผู้บริหารสถาบัน	ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุน	.05	.00*
ผู้บริหารระดับภาควิชา/แผนก	ผู้ปฏิบัติงานการสอน	.97	.99*
ผู้บริหารระดับภาควิชา/แผนก	ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุน	.97	.00*
ผู้ปฏิบัติงานการสอน	ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุน	1.00	.00*

จากตารางที่ 9 ผลการทดสอบด้วยสถิติ Bonferroni พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากสถาบันต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แตกต่างกัน โดยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในสภาพปัจจุบัน แตกต่างกับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (sig. =.02) และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในสภาพพึงประสงค์แตกต่างกับวิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (sig.=.02)

ส่วนผลการทดสอบด้วยสถิติ Dunnett T3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งต่างกันมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในสภาพพึงประสงค์แตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถาบันแตกต่างกับผู้ปฏิบัติงานการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (sig.=.02) แตกต่างกับผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (sig. = .00) และผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชา/แผนกแตกต่างกับผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานการสอนแตกต่างกับผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (sig.=.00)

#### 4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากข้อเสนอแนะ ที่ได้จากแบบสอบถามเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก โดยสรุปประเด็นสำคัญดังตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 10 ความถี่สิ่งที่เป็นข้อดีหรือจุดเด่นของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน

รายการ	ความถี่
<b>การวางแผนยุทธศาสตร์</b>	
1. ระเบียบวินัยและธรรมเนียมทหาร	45
2. ความสามัคคี	44
3. คุณธรรม จริยธรรม	40
4. ความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์	37
5. ความเสียสละ	35
6. ความเป็นผู้นำ	35
7. เอกลักษณะองค์กร	11
8. มีการบริหารสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทัพบก	7
9. เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยคิดโครงการและงานวิจัยใหม่ๆ	5
10. ระบบราชการ	5

รายการ	ความถี่
11. ใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบภายในและภายนอก	5
12. ความมั่นคงทางการศึกษา	4
13. คำนึงถึงผลผลิตและผู้รับบริการรอบด้าน	2
14. คำนึงถึง Core Competency ในการกำหนดพันธกิจหลัก	2
<b>การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ</b>	
1. บุคลากรของหน่วยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ	36
2. การบรรจุกำลังพลตรงตามตำแหน่ง	19
3. เน้นการประหยัดทรัพยากรและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	11
4. นำระบบสารสนเทศมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	10
5. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	8
6. งบประมาณสนับสนุน	8
7. การพัฒนาอาจารย์เพื่อตำแหน่งทางวิชาการ	7
8. ปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ	6
9. ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน	3
10. ระบบการดำเนินงานมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	3
<b>การประเมินผลยุทธศาสตร์</b>	
1. การมีส่วนร่วม	17
2. นำกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้	6
3. มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการรักษาความมั่นคงของชาติ	5
4. การประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาไปแล้วทุกกลุ่มเป็นรูปธรรม	3
5. รวบรวมความคิดเห็นรอบด้าน	2

จากตารางที่ 10 ข้อดีหรือจุดเด่นของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบันที่มีความถี่สูงสุดด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ได้แก่ ความมีระเบียบวินัยและธรรมเนียมทหาร (ความถี่=45) ความสามัคคี (ความถี่=44) คุณธรรมจริยธรรม (ความถี่=40) และความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ (ความถี่=37) ด้านการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้แก่ บุคลากรของหน่วยมีความรู้ความสามารถ (ความถี่=36) การบรรจุกำลังพลตามตำแหน่ง (ความถี่ =19) และเน้นการประหยัดทรัพยากรและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (ความถี่=11) ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์ได้แก่ การมีส่วนร่วม (ความถี่=17) นำกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ (ความถี่ = 6) และมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการรักษาความมั่นคงของชาติ (ความถี่ = 5)

### ตารางที่ 11 ความถี่ของสิ่งที่ควรปรับปรุงในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ปัจจุบัน

รายการ	ความถี่
<b>การวางแผนยุทธศาสตร์</b>	
1. ยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องกับบริบทการศึกษาเฉพาะทางของสถาบัน	39
2. เพิ่มช่องทางและโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น	37
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ อย่างเท่าเทียมกัน	31
4. การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม	26
5. การทำ SWOT Analysis วิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริง	19
6. ศักยภาพด้านความเป็นทหาร	19
7. การปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เชื่อมโยงกับความมั่นคง	15
8. การพัฒนาความรู้ด้านยุทธศาสตร์	7
<b>การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ</b>	
1. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่	54
2. แยกงานประจำออกจากงานยุทธศาสตร์ให้ได้	37
3. การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน	32
4. สร้างแรงจูงใจให้รักองค์การ	32
5. ระบบการบริหารข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์ได้	31
6. การติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	30
7. กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการกิจหลัก	21
8. ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการทำงาน	17
9. การกำหนดกรอบเวลาชัดเจน	16
10. การทบทวนการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	7
11. การประกาศ ชี้แจงให้ทุกระดับทราบทั่วกัน	6
12. การบูรณาการทรัพยากร	5
13. การพัฒนาอุดมการณ์ ทั้งความเป็นผู้นำ และความเสียสละ	4
14. การพัฒนาระบบ Career Path	3
15. การมีพลวัต	2
16. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	2
17. การแลกเปลี่ยนอาจารย์กับสถาบันอื่นๆ	2

รายการ	ความถี่
<b>การประเมินผลยุทธศาสตร์</b>	
1. การปรับปรุงโดยใช้ผลการประเมิน	27
2. ระบบการประเมินผล	21
3. ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการประเมิน	16
4. สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาที่เป็นธรรม	7
5. การประเมินผลความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับ	5

จากตารางที่ 11 ส่วนที่ควรปรับปรุงของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบันที่มีความถี่สูงสุด ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องกับบริบทการศึกษาเฉพาะทางของสถาบัน (ความถี่=39) รองลงมาคือ เพิ่มช่องทางและโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น (ความถี่ = 37) และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ อย่างเท่าเทียมกัน (ความถี่=31) ด้านการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ (ความถี่=54) รองลงมาคือ แยกงานประจำออกจากงานยุทธศาสตร์ให้ได้ (ความถี่=37) และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (ความถี่=32) ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์ได้แก่ การปรับปรุงโดยใช้ผลการประเมิน (ความถี่ = 27) รองลงมาคือ ระบบการประเมินผล (ความถี่=21) และผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการประเมิน(ความถี่=16)

**ตารางที่ 12** ความถี่ของแนวทางในการปรับปรุงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมาย

รายการ	ความถี่
<b>การวางแผนยุทธศาสตร์</b>	
1. กำหนดเป้าหมายชัดเจนเพื่อให้บรรลุตามภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมาย	48
2. ให้ปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติ ความเสียสละ มากขึ้น	39
3. ประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจแผนงาน	30
4. ผู้บริหารสื่อสารกับคนในองค์กรให้รู้เป้าหมายที่แท้จริง	21
5. เพิ่มความสำคัญในวิชาทหาร ความเป็นผู้นำ	19
6. การประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ของหน่วย	15
7. เข้าใจถึงความสำคัญอย่างยิ่งย่น	13
8. แยกหน่วยงานการศึกษาขึ้นตรงกับกระทรวงศึกษาธิการหรือกระทรวงกลาโหม	2
<b>การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ</b>	
1. ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ	39



รายการ	ความถี่
2. ประชุมวางแผนร่วมกันคิดโดยใช้กระบวนการคุณภาพ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	37
3. ใช้การดำเนินการที่มี ธรรมชาติในองค์กร ทั้งระบบ อย่างจริงจัง	37
4. นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละโครงการ	36
5. สร้างความสามัคคี ความเสียสละในการปฏิบัติงานให้บุคลากร	30
6. จัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรทุกระดับ	30
7. พยายามทำให้อาจารย์ทุกคนรักในอาชีพของความเป็นอาจารย์	25
8. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และมีบุคลากรเพียงพอในการดำเนินการยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ	21
9. จัดประชุม ฟังความคิดเห็น ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานบ่อยๆ	19
10. แยกกิจกรรมและโครงการออกจากกัน (แหล่งที่มาของงบประมาณต่างกัน)	17
11. การมีเครือข่ายทางวิชาการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ทรัพยากรร่วมกัน	16
12. พัฒนาช่องทางการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ทันเวลา ตรงความต้องการ	15
13. ระบบฐานข้อมูลมีผลการดำเนินงานของแต่ละคน	11
14. แก่ไขคนและระบบพร้อมกัน	10
15. ทำให้ระบบมีความโปร่งใส	10
16. พัฒนาเครือข่าย ระบบการทำงานแทนกันได้	7
17. ความร่วมมือในการให้การศึกษาแต่ละหน่วยภายในองค์กร	3
<b>การประเมินผลยุทธศาสตร์</b>	
1. การมีส่วนร่วม มองปัญหาพร้อมกัน ร่วมกันแก้ปัญหา	43
2. นำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานเป็นระยะ	25

จากตารางที่ 12 แนวทางในการปรับปรุงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบันที่มีความถี่สูงสุด ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ได้แก่ กำหนดเป้าหมายชัดเจนเพื่อให้บรรลุตามภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมาย (ความถี่=48) รองลงมาคือ ให้ปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติ ความเสียสละ มากขึ้น (ความถี่=39) และการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจแผนงาน (ความถี่=30) ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้แก่ ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ (ความถี่=39) รองลงมาคือ ประชุมวางแผนร่วมกันคิดโดยใช้กระบวนการคุณภาพ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ความถี่=37) และใช้การดำเนินการที่มี ธรรมชาติในองค์กร ทั้งระบบ อย่างจริงจัง (ความถี่=37) ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์ได้แก่ การมีส่วนร่วม มองปัญหาพร้อมกัน ร่วมกันแก้ปัญหา (ความถี่=43) รองลงมาคือ นำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานเป็นระยะ (ความถี่=25)

**ตารางที่ 13** สรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสูงสุดรายข้อตามลำดับ ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ตามสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น แยกตามขั้นตอน กับแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หลัก 4 แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

รายการ	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		สรุป
	ข้อ	Model	ข้อ	Model	ข้อ	Model	
การวางแผนยุทธศาสตร์	23	4	24	4	5	4	M1=9
	24	4	18	3	19	3	M2=18
	21	4	21	4	10	4	M3=15
	1	1	13	2	11	4	M4=42
	28	3	2	1	12	2	
	27	3	11	4	9	4	
	22	4	28	3	20	3	
	6	4	6	4	2	1	
	17	2	17	2	3	1	
	25	4	23	4	7	4	
	16	2	12	2	13	2	
	13	2	19	3	14	2	
	18	3	25	4	18	3	
	2	1	16	2	26	4	
	4	4	22	4	4	4	
	8	4	26	4	8	4	
	15	2	27	3	15	2	
	26	4	4	4	16	2	
	3	1	8	4	6	4	
	12	2	9	4	17	2	
14	2	10	4	25	4		
7	4	3	1	22	4		
23	4	5	4	28	3		
11	4	15	2	27	3		
20	3	14	2	21	4		
10	4	1	1	24	4		
19	3	20	3	1	1		
5	4	7	4	23	4		

รายการ	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		สรุป
	ข้อ	Model	ข้อ	Model	ข้อ	Model	
การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	1	1	1	1	6	2	M1=9
	4	2	9	3	7	3	M2=12
	11	4	6	2	9	3	M3=15
	3	2	2	1	5	2	M4=3
	2	1	4	2	10	3	
	12	3	11	4	8	3	
	9	3	7	3	13	1	
	8	3	3	2	12	3	
	10	3	5	2	2	1	
	13	1	10	3	3	2	
	5	2	8	3	4	2	
	6	2	12	3	11	4	
	7	3	13	1	1	1	
การประเมินผลยุทธศาสตร์	10	2	10	2	3	2	M1=3
	1	3	6	4	5	4	M2=12
	2	3	5	4	6	4	M3=9
	8	3	7	1	4	2	M4=6
	7	1	2	3	7	1	
	6	4	3	2	9	2	
	4	2	4	2	8	3	
	5	4	1	3	2	3	
	3	2	8	3	1	3	
9	2	9	2	10	2		
สรุป							M1=21
							M2=42
							M3=39
							M4=51

จากตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสูงสุดรายข้อตามลำดับ ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพก ตามสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น แยกตามขั้นตอน กับแนวคิด รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หลัก 4 แนวคิดที่ใช้ในการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดรายข้อ ตามลำดับรวมทุกขั้นตอนส่วนใหญ่ตรงกับรูปแบบที่ 4 (ความถี่=51) รองลงมาคือ รูปแบบที่ 2

(ความถี่=42) รูปแบบที่ 3 (ความถี่=39) และรูปแบบที่ 1 (ความถี่=21) เมื่อพิจารณาตามขั้นตอน พบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ตรงกับรูปแบบที่ 4 (ความถี่=42) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติส่วนใหญ่ตรงกับรูปแบบที่ 3 (ความถี่=15) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ตรงกับรูปแบบที่ 2 (ความถี่=12)

**ตารางที่ 14** สรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ข้อแรกตามลำดับ ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ตามสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น แยกตามขั้นตอน กับแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หลัก 4 แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

รายการ	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		สรุป
	ข้อ	Model	ข้อ	Model	ข้อ	Model	
การวางแผนยุทธศาสตร์	23	4	24	4	5	4	M1=2
	24	4	18	3	19	3	M2=2
	21	4	21	4	10	4	M3=3
	1	1	13	2	11	4	M4=8
	28	3	2	1	12	2	
นำแผนไปปฏิบัติ	1	1	1	1	6	2	M1=4
	4	2	9	3	7	3	M2=6
	11	4	6	2	9	3	M3=4
	3	2	2	1	5	2	M4=1
	2	1	4	2	10	3	
การประเมินผลยุทธศาสตร์	10	2	10	2	3	2	M1=3
	1	3	6	4	5	4	M2=4
	2	3	5	4	6	4	M3=4
	8	3	7	1	4	2	M4=4
	7	1	2	3	7	1	
สรุป	M1=4 ( $\bar{x}$ =3.59)		M1=4 ( $\bar{x}$ =4.55)		M1=1 ( $\bar{x}$ =.31)		M1=9
	M2=3 ( $\bar{x}$ =3.65)		M2=4 ( $\bar{x}$ =4.54)		M2=5 ( $\bar{x}$ =.32)		M2=12
	M3=4 ( $\bar{x}$ =3.53)		M3=3 ( $\bar{x}$ =4.55)		M3=4 ( $\bar{x}$ =.33)		M3=11
	M4=4 ( $\bar{x}$ =3.71)		M4=4 ( $\bar{x}$ =4.56)		M4=5 ( $\bar{x}$ =.35)		M4=13

จากตารางที่ 14 สภาพปัจจุบัน ( $\bar{x} = 3.71$ ) และสภาพพึงประสงค์ ( $\bar{x} = 4.56$ ) ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก เป็นการผสมผสานรูปแบบทั้ง 4 แนวคิดที่ศึกษา โดยตรงกับแนวคิดที่ใช้การบูรณาการกรอบความคิด (The Delta Model - an Integrative Strategic Framework แนวคิดของ Hax and Wilde II, 2003) มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสูงสุดแต่ละขั้นตอน 5 ข้อแรกตามลำดับตามความต้องการจำเป็นพบว่าส่วนใหญ่ตรงกับแนวคิดที่ 4 (ความถี่=5) แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบผสมผสานกรอบแนวคิดของ Delta (The Delta Model - an Integrative Strategic Framework) ซึ่งเป็นการบูรณาการสามเสาโดยให้ความสำคัญกับระบบองค์กร ผลผลิตที่ดีที่สุดและการแก้ปัญหา ผู้รับบริการ ผสมผสานแนวคิดด้านการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม และแนวคิดที่ 2 (ความถี่=5) ได้แก่ แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วงจรคุณภาพเข้ามาผสมผสานในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือแนวคิดที่ 3 (ความถี่=4) ได้แก่ แนวคิดของ David (2009) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบครอบคลุม (A Comprehensive Strategic - Management Model) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง และแนวคิดที่ 1 (ความถี่=1) ได้แก่ แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) (Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning top - down and bottom - up views) มีสาระสำคัญซึ่งเน้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหารที่ต้องการความสอดคล้องของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน

#### 4.2 ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

ผู้วิจัยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในขั้นตอนที่ 1 มาหาข้อสรุปเพื่อร่างเป็นโครงสร้าง องค์กรประกอบ และเนื้อหาของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยมีองค์ประกอบหลักที่ได้จากความต้องการจำเป็นสูงของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 4.2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์

1) การเปิดโลกทัศน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรใหม่ (The Triangle: Opening the Mindset to a New Set of Strategic Options) ให้ความสำคัญกับการพิจารณา 3 ประเด็น คือ ระบบองค์กร (System Lock-In) การแก้ปัญหาผู้รับบริการ (Total Customer Solutions) และ ผลผลิตที่ดีที่สุด (Best Product)

2) มีแผนประกาศเผยแพร่การบริหารยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง (Dynamic and continuous: Announce strategic management process plan)

3) มีการวิเคราะห์องค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักการปฏิบัติ (SWOT Analysis: Organizational vision, mission, and operating principles) ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

4) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน (Employee participation to establish Organizational vision and mission)

5) แปลงวิสัยทัศน์เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่วัดได้ (Establish Objectives: Translated vision into specific, measurable objectives) เพื่อให้มีกรอบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และวัดผลได้

#### 4.2.2 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

1) รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง (Dynamic and continuous: process progress report to stakeholders) เพื่อให้เกิดความเข้าใจงานและมีการทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน

2) ดำเนินการตามสภาพวิธีการที่ปรับปรุงต่อไป (Sustain the improvements)

3) เรียนรู้จากการดำเนินการ (Review learning) โดยมีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ วางแผน (Plan) ลงมือทำ (Do) ศึกษา (Study) และปฏิบัติ (Act)

4) มีการวิจัยและพัฒนา (Implement strategic: Research and Development Issue) เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

5) ใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (Implement strategy: Management Information System) เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และแม่นยำในการรับส่งข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

### 4.2.3 การประเมินผล

1) การนำผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหาร (Improve strategic management process) เป็นการดำเนินการต่อจากการทบทวนผลการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด และนำผลปฏิบัติการใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

2) ประเมินผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ (Customer Targeting) ทั้งด้านความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ทัศนคติ ความเชื่อ ความคิดเห็น และความต้องการจะเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กร และหาแนวทางในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) นำผลการดำเนินงานมาปรับปรุง (Improve Implementation Process) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จและมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4) ประเมินประสิทธิผลเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Assessment of the previous cycle's effectiveness link to organizational performance)

5) การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Participation is a key to gaining commitment for needed changes, involved in strategic evaluation activities)

### 4.2.4 ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ฉบับที่ 1

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 แนวคิดได้แก่

1) Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning top - down and bottom - up views แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหาร ที่ต้องการความสอดคล้องของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน

2) Strategic Management Model แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วงจรคุณภาพ (PDSA Cycle) มาผสมผสานในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ

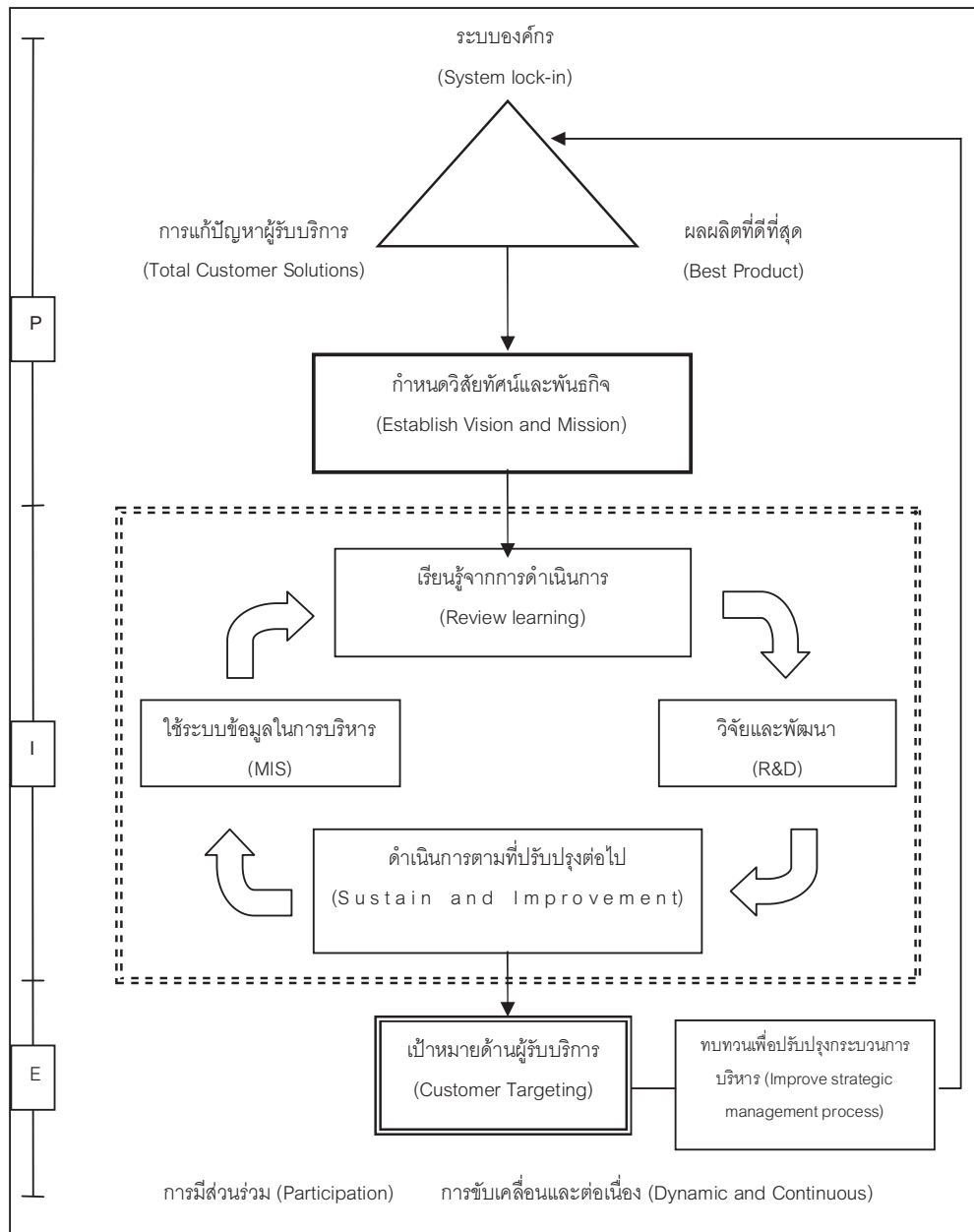
3) A Comprehensive Strategic - Management Model แนวคิดของ David (2009) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารในทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) โดยมีการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS)

4) The Delta Model - an Integrative Strategic Framework แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) ซึ่งให้ความสำคัญกับการบูรณาการแบบสามเส้า ในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ประกอบด้วย ระบบองค์กร การแก้ปัญหาผู้รับบริการ และผลผลิตที่ดีที่สุด โดยใช้กระบวนการปรับแต่ง (Adaptive Process) เพื่อเป้าหมายด้านผลปฏิบัติการ นวัตกรรม และผู้รับบริการ

ต่อมาจึงศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกทั้ง 3 สถาบันได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และนำผลมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามขั้นตอนกับแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หลัก 4 แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และเลือกข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูง เพื่อนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีองค์ประกอบสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อหาข้อสรุปมาเป็นแนวทางในการร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ร่างโครงสร้างของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ตามกระบวนการ 3 ขั้นตอน และองค์ประกอบที่ได้จากค่าความต้องการจำเป็นสูงในแต่ละขั้นตอน โดยได้เป็นร่างโครงสร้างรูปแบบดังนี้

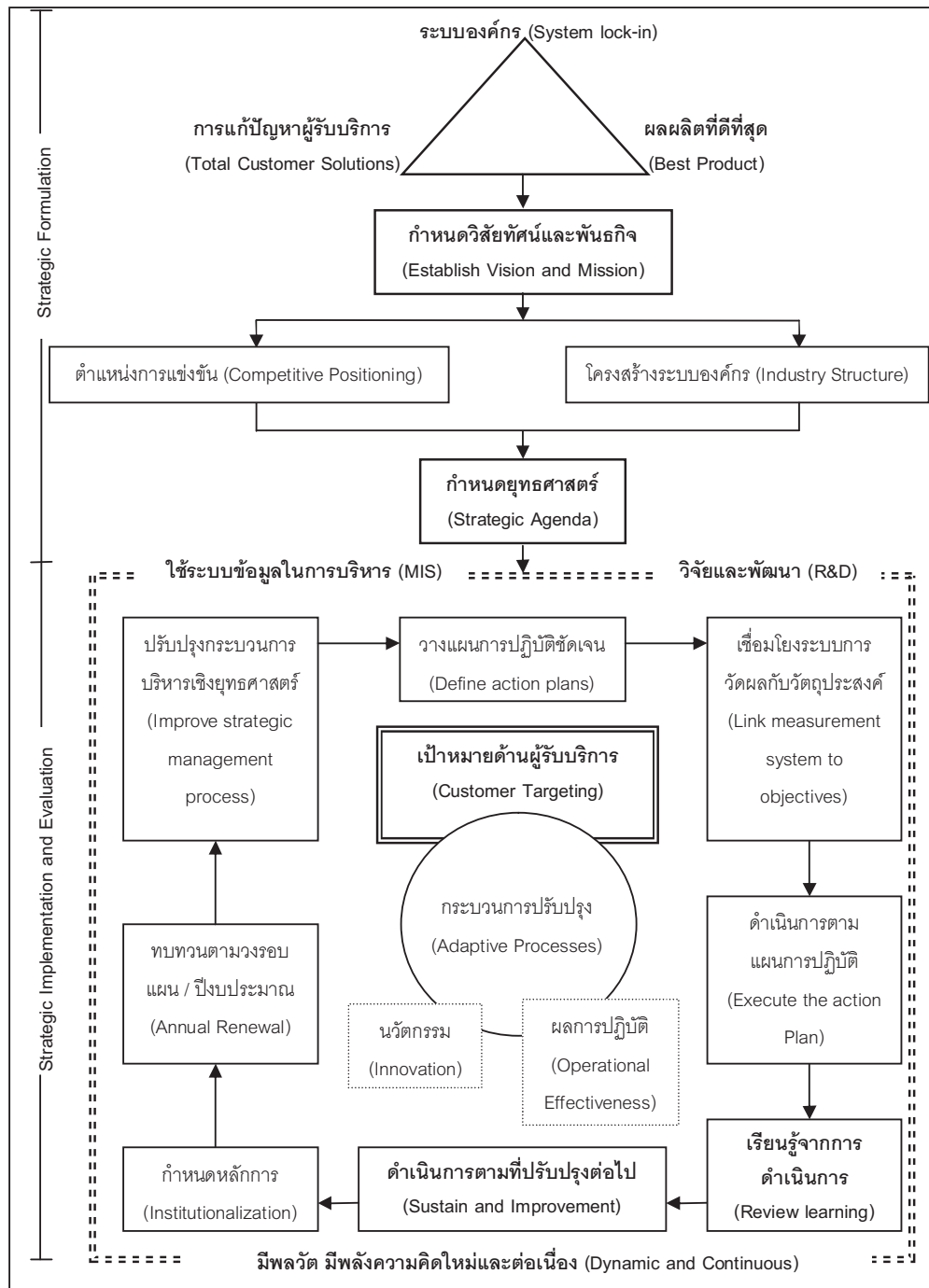




แผนภาพที่ 12 แสดงร่างโครงสร้างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

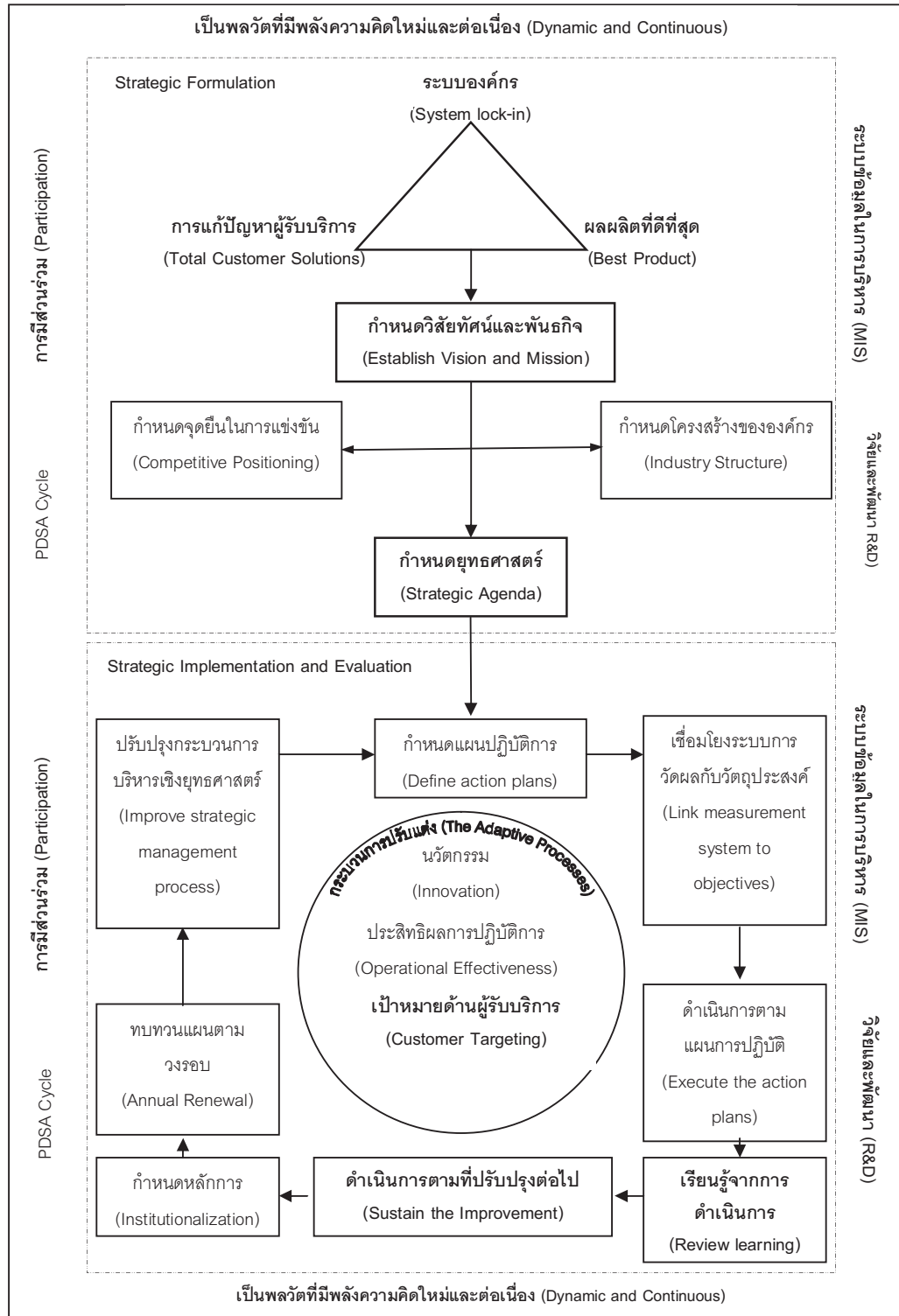
ต่อมาจึงนำร่างโครงสร้างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบกดังกล่าวมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำข้อสรุปที่ได้จาก ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น มาดำเนินการปรับปรุงร่างโครงสร้างรูปแบบ ได้เป็นร่างรูปแบบการ บริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ฉบับที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 13 แสดงร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ฉบับที่ 1

#### 4.2.5 ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ฉบับที่ 2

หลังจากปรับปรุงรูปแบบ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ จึงได้ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ฉบับที่ 2 ดังนี้



แผนภาพที่ 14 แสดงร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ฉบับ 2

### 4.3 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบกพร้อมคู่มือการใช้

จากร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ฉบับที่ 2) ผู้วิจัยจึงพัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ เพื่อนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปทดลองใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก โดยร่างคู่มือการใช้รูปแบบมีประเด็นสำคัญ (แสดงในผนวก ก) ประกอบด้วย

#### 1) ความสำคัญของรูปแบบ

1. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์กรที่ยั่งยืน
2. ส่งเสริมให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น
3. ส่งเสริมให้องค์กรมีจุดยืนในการแข่งขันที่สูงขึ้น
4. ส่งเสริมให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. ส่งเสริมให้องค์กรสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 2) ลักษณะเฉพาะของรูปแบบ

1. ใช้กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเส้า (The Triangle) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Capturing the Business Vision) ประกอบด้วย การแก้ปัญหาผู้รับบริการ (Total Customer Solutions) ผลผลิตที่ดีที่สุด (Best Product) และระบบองค์กร (System Lock-in)
2. ใช้การมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล
3. ใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัต ที่มีพลังความคิดใหม่ และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล
4. ใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล
5. ใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล
6. ใช้กระบวนการคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle) ในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล

7. ใช้กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes) ในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการบริหาร (Aligning Strategy with Execution) ประกอบด้วย 3 กระบวนการสำคัญ คือ 1) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) 2) เป้าหมายด้านผู้รับบริการ (Customer Targeting) และ 3) นวัตกรรม (Innovation)

### 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

1. เพื่อให้การดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการด้านผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในการนำองค์กรสู่สำเร็จตามเป้าหมาย

3. เพื่อสร้างความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ) ในทุกขั้นตอนของการบริหาร

### 4) รายละเอียดของรูปแบบ

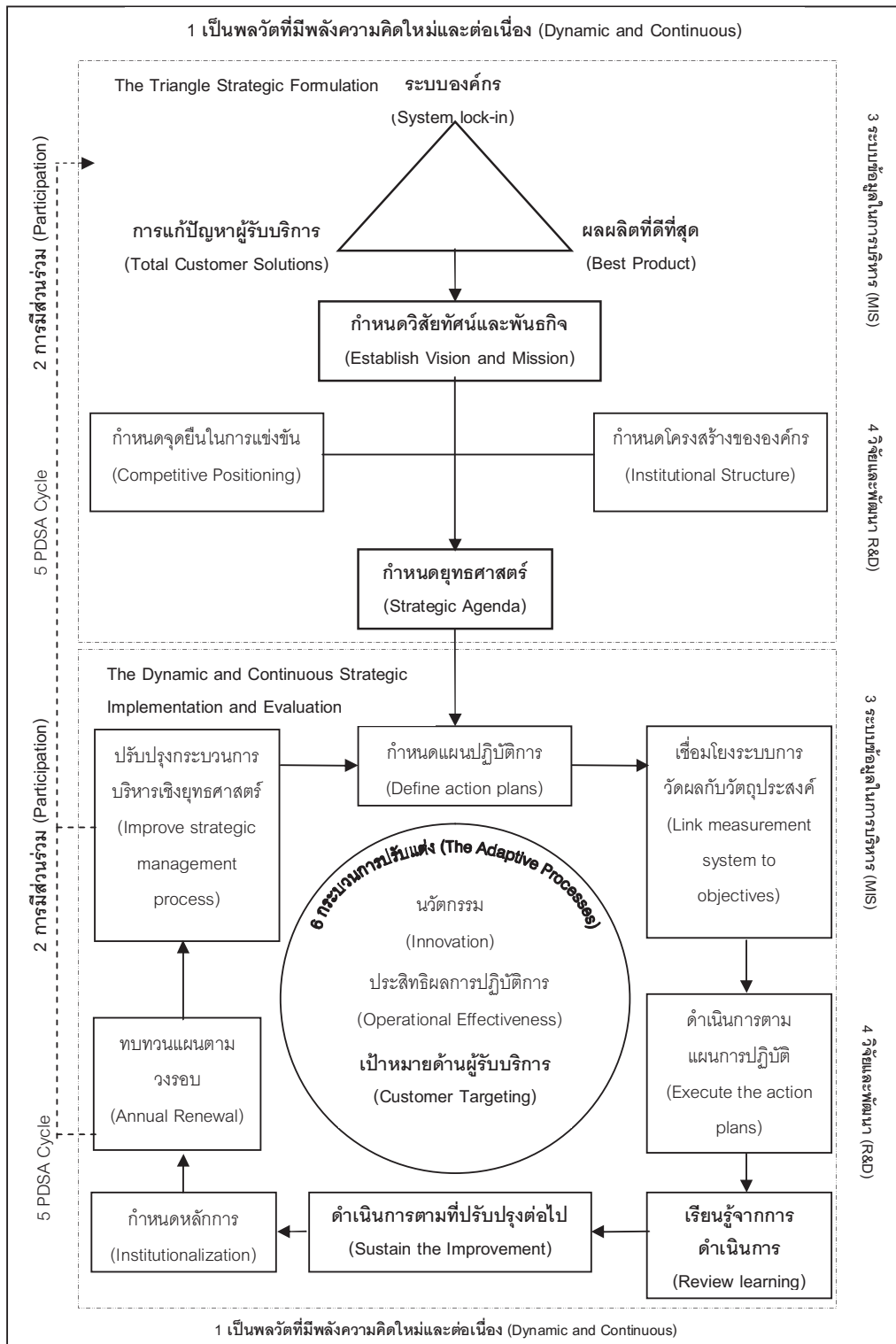
รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ก. การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเหลี่ยม (The Triangle Strategic Formulation) ข. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (The Dynamic and Continuous Strategic Implementation and Evaluation) และ ค. กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

### 5) การนำรูปแบบไปใช้ และการประเมินผล

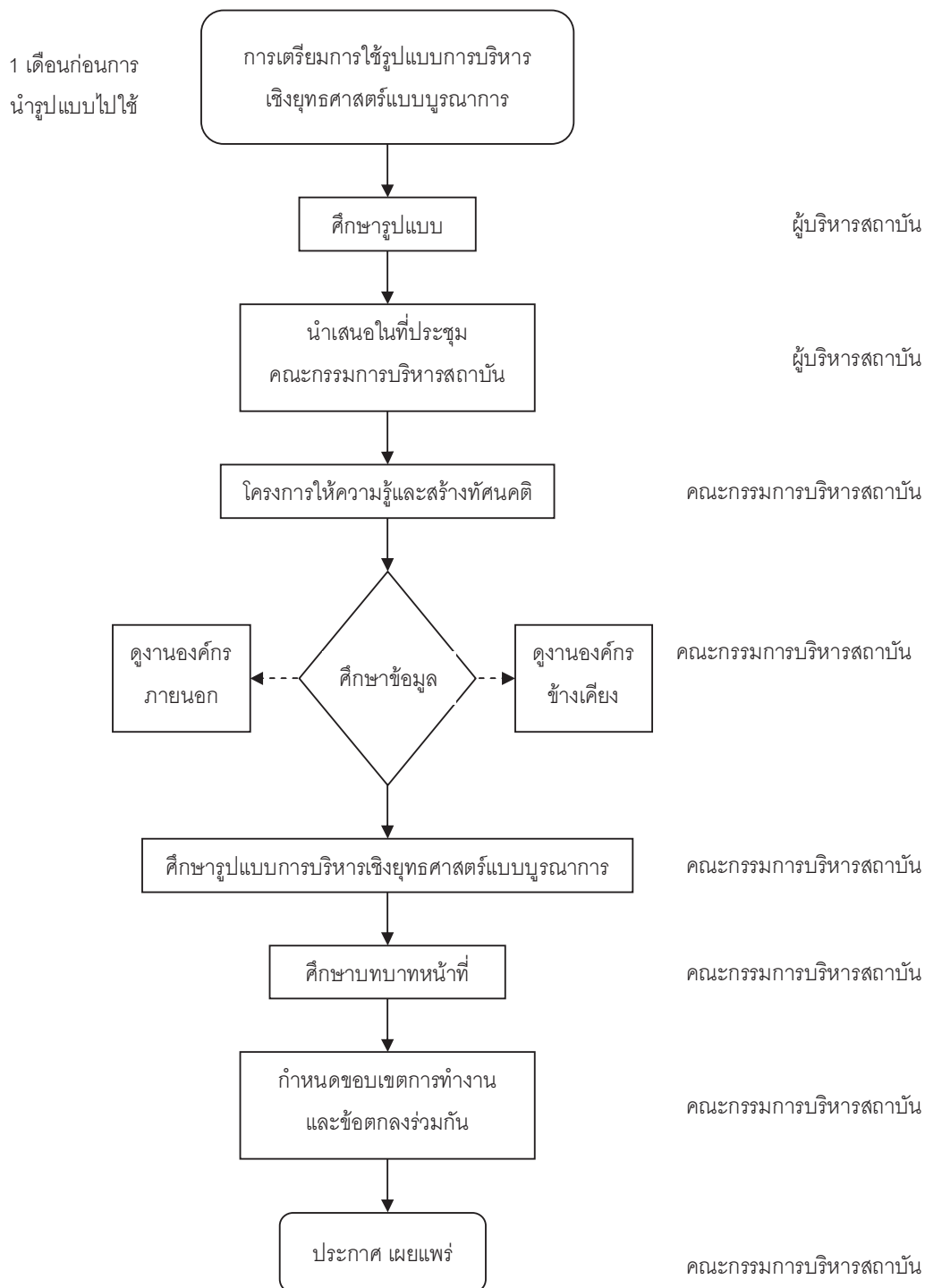
การนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การเตรียมการใช้รูปแบบ ระยะที่ 2 การดำเนินการตามรูปแบบ และระยะที่ 3 การติดตามประเมินและรายงานผล ดังแสดงในผังงาน (Flowchart)

### 6) การประเมินผล

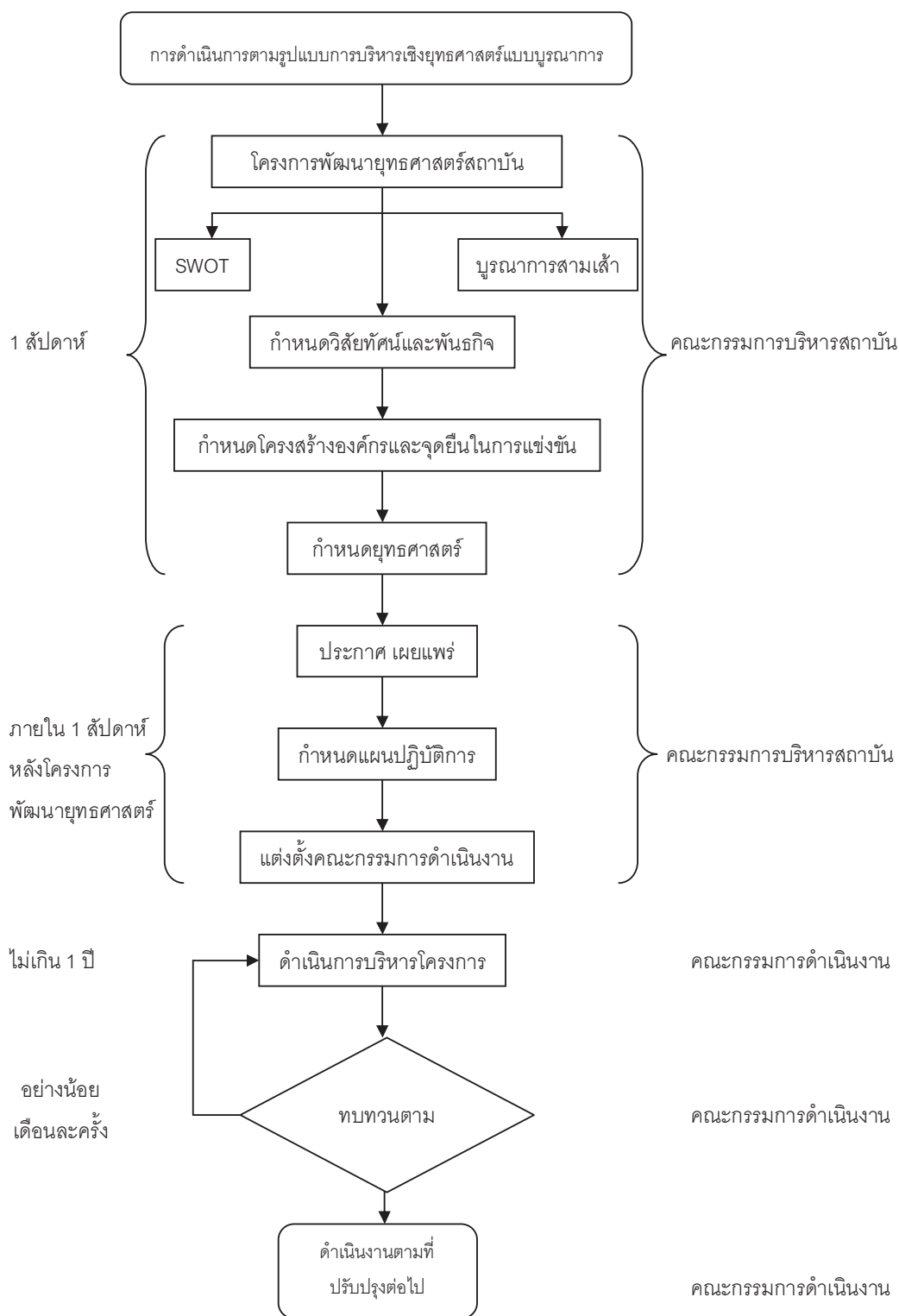
การประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ 4 ด้านคือ การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) และการประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Impact and Result Evaluation) โดยประเมินจากความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้รับประโยชน์ (ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ประสิทธิภาพการดำเนินการและนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



แผนภาพที่ 15 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ฉบับสมบูรณ์

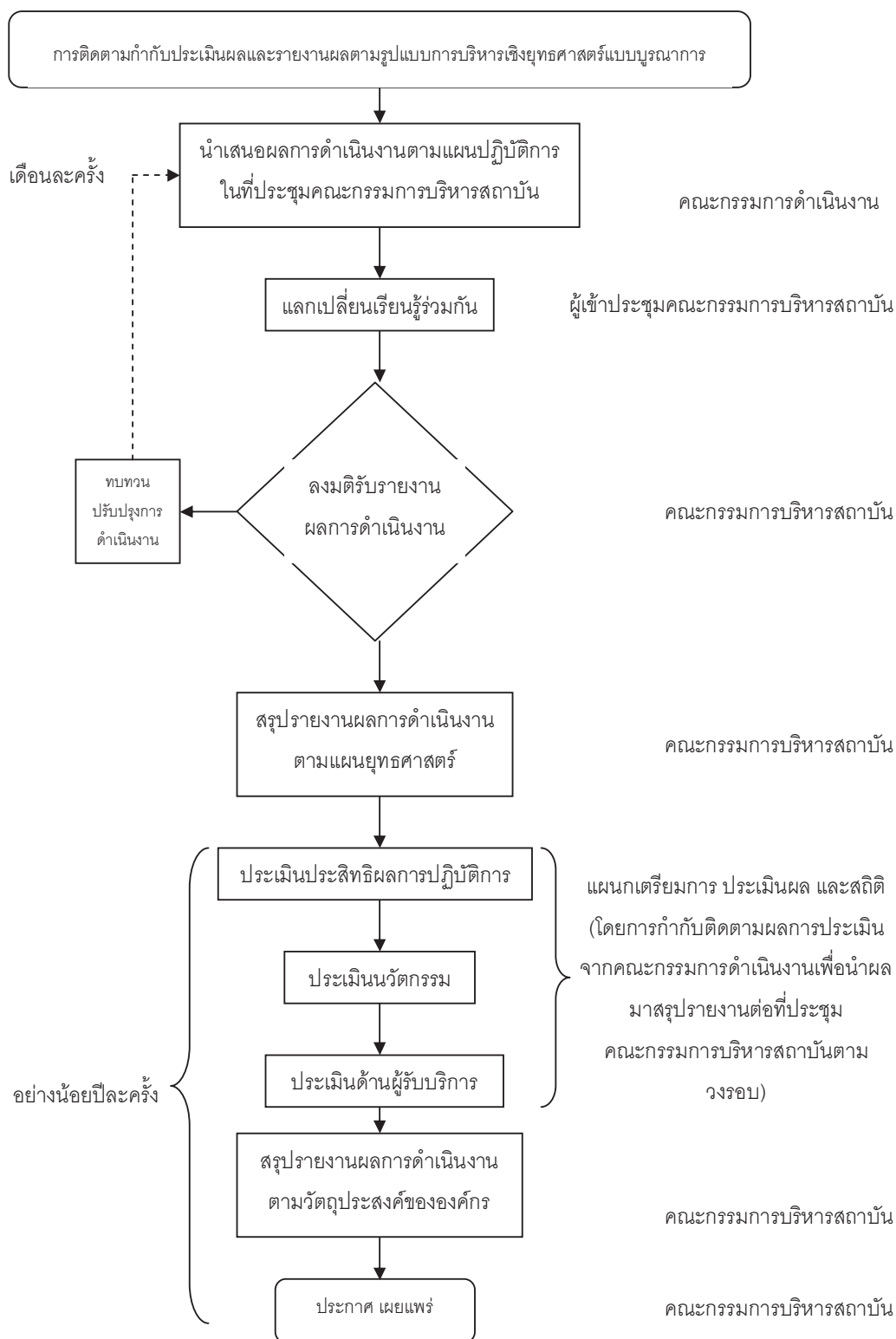


แผนภาพที่ 16 ผังงานระยะที่ 1 การเตรียมการใช้รูปแบบแสดงเป็นผังงาน (Flowchart)



แผนภาพที่ 17 ผังงานระยะที่ 2 การดำเนินการตามรูปแบบแสดงเป็นผังงาน (Flowchart)





แผนภาพที่ 18 ผังงานระยะที่ 3 ติดตามกำกับประเมินผลและรายงานผลเป็นผังงาน (Flowchart)

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้

##### 4.4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และคู่มือไปใช้

ข้อความ	ระดับความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	SD.
1. ประสิทธิภาพการดำเนินการของสถาบัน		
1.1 ด้านคุณภาพผู้เรียน/บัณฑิต	4.13	.64
1.2 ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	3.30	.74
1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	4.03	.82
1.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	4.57	.75
1.5 ด้านการบริหารและพัฒนาสถาบัน	3.90	.59
2. จุดยืนในการแข่งขันของสถาบัน	4.07	.68
3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบัน	4.00	.55
4. ประสิทธิภาพการสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์	3.23	.73
5. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.00	.55
6. ผลการปฏิบัติการสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	4.13	.48
7. การมีส่วนร่วมในการประชุม/กิจกรรม/โครงการ ของท่านกับสถาบัน ทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล	4.23	.65
8. การนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้		
8.1 ความน่าสนใจ	4.23	.89
8.2 ความสอดคล้องกับสถาบัน	4.17	.81
8.3 ความสะดวกในการนำไปใช้	3.93	.90
8.4 ประโยชน์ในการนำไปใช้	4.13	.91
ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมรวม	4.00	.71

จากตารางที่ 15 ผลของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และคู่มือไปใช้ โดยผู้ใช้รูปแบบจำนวน 74 คน พบว่ารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการและคู่มือการใช้มีความเหมาะสมมาก ( $\bar{x}$  =4.00,SD=.71) เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1.4 ( $\bar{x}$  =4.57,SD=.75) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม รองลงมาคือ ข้อ 7 ( $\bar{x}$  =4.23,SD=.65) การมีส่วนร่วมในการประชุม/กิจกรรม/โครงการ ของผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน ทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล และข้อ 8.1 ( $\bar{x}$  =4.23,SD=.89) การนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้มีความความน่าสนใจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 4 ( $\bar{x}$  =3.23,SD=.73) ประสิทธิภาพการสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ รองลงมาคือ ข้อ 1.2 ( $\bar{x}$  =3.30,SD=.74) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และข้อ 1.5 ( $\bar{x}$  =3.90,SD=.59) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันด้านการบริหารและพัฒนาสถาบัน

**ตารางที่ 16** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารของสถาบัน ของผู้รับบริการ เมื่อใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

ข้อความ	ระดับความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	SD.
1. ผู้เรียน/บัณฑิตมีคุณภาพ	4.24	.67
2. สถาบันมีชื่อเสียง	4.11	.79
3. สถาบันทำให้ท่านรู้สึกท่านภาคภูมิใจ	4.38	.66
4. สถาบันทำให้ท่านพึงพอใจ (ต่อการดำเนินงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับผู้เรียน)	4.00	.73
5. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบัน	4.03	.72
6. สถาบันมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	4.17	.64
7. ท่านได้รับประโยชน์จากสถาบัน	4.19	.58
ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมรวม	4.16	.68

จากตารางที่ 16 ผลของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารของสถาบันโดยผู้รับบริการที่เข้าร่วมกิจกรรมโครงการวันสงกรานต์ จำนวนทั้งสิ้น 198 คน จากผู้เข้าร่วมกิจกรรมจำนวน 334 คน (คิดเป็นร้อยละ 59.28) จากผู้เรียนจำนวน 374 คน เข้าร่วมกิจกรรม 307 คน (คิดเป็นร้อยละ 82.08) อาจารย์และข้าราชการจำนวน 50 คน เข้าร่วมกิจกรรม 27คน (คิดเป็นร้อยละ 54) พบว่า การดำเนินการบริหารของสถาบันในภาพรวมเหมาะสมมาก ( $\bar{x} = 4.16, SD = .68$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 3 สถาบันทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจ ( $\bar{x} = 4.38, SD = .66$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 1 ผู้เรียน/บัณฑิตมีคุณภาพ ( $\bar{x} = 4.24, SD = .67$ ) และข้อที่ 7 ท่านได้รับประโยชน์จากสถาบัน ( $\bar{x} = 4.19, SD = .58$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 4 สถาบันทำให้ท่านพึงพอใจ ( $\bar{x} = 4.00, SD = .73$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 5 ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบัน ( $\bar{x} = 4.03, SD = .72$ ) และข้อที่ 2 สถาบันมีชื่อเสียง ( $\bar{x} = 4.11, SD = .79$ )

#### 4.4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

ตารางที่ 17 ความถี่ของความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

รายการ	ความถี่
<b>สิ่งที่ประทับใจในรูปแบบ</b>	
1. การบูรณาการสามเฝ้า	25
2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบัน	14
3. การใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร	5
4. รูปแบบเข้าใจง่าย กระทัดรัด สามารถปฏิบัติได้	5
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เป็นจริง วัดได้ ทำสำเร็จได้	3
6. แนวคิดและหลักการของรูปแบบชัดเจน	3
7. การควบคุมคุณภาพทุกระบวนการ	2
8. การกำหนดจุดยืนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	2
9. การดำเนินงานเป็นพลวัต	2
11. ความกระชับและรัดกุมในองค์กรขนาดกลาง	1
12. รูปแบบทันสมัย	1
13. รูปแบบสอดคล้องกับบริบทของสถาบัน	1
14. รูปแบบช่วยให้มองการแข่งขันกับสถาบันอื่น	1
15. ส่งเสริมให้องค์กรสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1

รายการ	ความถี่
16. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์กรที่ยั่งยืน	1
17. รูปแบบที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรได้จริง	1
<b>สิ่งที่ปรารถนาให้เพิ่มเติม</b>	
1. การติดตามการนำไปใช้(ผลสัมฤทธิ์) ของเครื่องมือชุดนี้อย่างน้อย 3-5 ปี ที่ต่อเนื่องเพื่อให้ครบวงจร PDCA ของแผนยุทธศาสตร์	21
2. กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และใช้อย่างจริงจังในการบริหารทุกระดับ	17
3. งบประมาณในการดำเนินงาน	10
4. การกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถาบันให้ชัดเจน	10
5. ความเป็นทหารมืออาชีพ	6
6. ควรนำ Value Chain มาใช้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น	2

จากตารางที่ 17 ความถี่ของความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ พบว่า สิ่งที่ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการประทับใจมากที่สุด คือ การบูรณาการสามเส้า (ความถี่=25) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบัน (ความถี่=14) ส่วนสิ่งที่ปรารถนาให้เพิ่มเติมมากที่สุดคือ การติดตามการนำไปใช้ (ผลสัมฤทธิ์) ของเครื่องมืออย่างน้อย 3-5 ปี ต่อเนื่องเพื่อให้ครบวงจร PDCA ของแผนยุทธศาสตร์ (ความถี่=21) รองลงมาคือ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และใช้อย่างจริงจังในการบริหารทุกระดับ (ความถี่=17)

นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการในประเด็นดังต่อไปนี้คือ ควรมีการเปรียบเทียบกับการใช้รูปแบบเดิมว่ามีผลลัพธ์แตกต่างกันอย่างไร เสริมสร้างความรู้ให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงานได้ เป็นรูปแบบที่ดีควรให้ผู้บริหารในองค์กรสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนของกระบวนการหลายขั้นตอนต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจ และขอชื่นชมที่นำเรื่องการแสวงหาเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประโยชน์มาปรับเปลี่ยนหรือประยุกต์ใช้ในโรงเรียนทหารที่น่าจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันในเชิงคุณภาพและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

## 2) การเรียนรู้ของผู้ใช้รูปแบบ (คณะกรรมการดำเนินงานโครงการจำนวน 25 คน)

ตารางที่ 18 ความถี่ของการเรียนรู้ของผู้ใช้รูปแบบตามลักษณะเฉพาะของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ 7 ข้อ

รายการ	ความถี่
<b>1. ท่านได้เรียนรู้กระบวนการบูรณาการแบบสามเสาในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอย่างไร</b>	
1. นำมาใช้ได้ประโยชน์จริง	8
2. ช่วยให้กำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นจริง วัดได้ ทำได้สำเร็จ ในเวลาที่กำหนด	6
3. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจต้องมองภาพหลายมิติที่มีความสัมพันธ์กันทั้งผู้รับบริการ ผลผลิต และระบบการบริหารจัดการ	6
4. การแก้ปัญหาผู้รับบริการที่ช่วยให้ได้ผลผลิตที่ดี	4
5. การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยก็มีผลกับการกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร	4
6. เป็นการเปิดมุมมองที่กว้างขึ้นในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้	3
7. การกำหนดจุดยืนของยุทธศาสตร์ทำให้พบสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาที่ตรงจุด	2
8. ช่วยให้มีมุมมองที่ชัดเจน แต่อยากให้นำผู้รับบริการไว้มุ่มบน น่าจะดีกว่าหากเราเน้นผู้รับบริการเป็นตัวตั้งมากกว่าองค์กร	1
<b>2. ท่านได้เรียนรู้การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างไร</b>	
1. การมีส่วนร่วมช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ	9
2. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่หลากหลาย	8
3. ทุกคน ทุกหน่วย มีความสำคัญ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กร	6
4. ทุกความคิดเห็นมีคุณค่าเพื่อการพัฒนาองค์กร	5
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นทุกฝ่าย ช่วยให้เกิดการบูรณาการความคิดใหม่ๆได้	5
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนขับเคลื่อนองค์กร ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ ผู้รับประโยชน์ และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง	5
7. เข้าใจการวางแผนมากขึ้น	3
8. เสริมสร้างการทำงานกับผู้อื่นเพราะองค์กรไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง	3

รายการ	ความถี่
9. ในฐานะที่เป็นนักเรียนก็สามารถทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของสถาบันได้	2
10. มีความยุติธรรม	1
11. ใช้เหตุผลเชิงสร้างสรรค์ในเวทีที่ได้พูดคุยกัน	1
12. เสริมสร้างการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ชัดเจน	1
<b>3. ท่านได้เรียนรู้กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่องอย่างไร</b>	
1. กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัต ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	12
2. ทุกการเปลี่ยนแปลงกระทบต่อการบริหาร	7
3. การบริหารอย่างเป็นพลวัตส่งเสริมการเกิดประสิทธิผลองค์กรที่ยั่งยืน	3
4. เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3
5. ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย	2
<b>4. ท่านได้เรียนรู้การใช้ระบบข้อมูลในการบริหารอย่างไร</b>	
1. ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	17
2. ต้องมีและใช้ระบบข้อมูลที่ทันสมัย	15
3. ข้อมูลต้องหาได้รวดเร็ว สะดวกในการเรียกใช้	15
4. มีการจัดเก็บข้อมูลได้เป็นระบบ	15
5. ต้องมีระบบความปลอดภัย	9
6. ต้องมีการประเมินผลเป็นระบบเพื่อการพัฒนา	3
7. การใช้ระบบข้อมูลที่ดีช่วยลดค่าใช้จ่าย	3
8. ช่วยให้ทำงานได้ทันเวลา	3
9. ต้องมีการรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป	2
<b>5. ท่านได้เรียนรู้การวิจัยและพัฒนาในการบริหารอย่างไร</b>	
1. ใช้ความรู้ได้จริง	15
2. การทำงานทุกอย่างสร้างงานวิจัยได้	10
3. เกิดความรู้ใหม่ สร้างนวัตกรรม	9
4. จำเป็นต้องมีการวิจัยเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	3

รายการ	ความถี่
<b>6. ท่านได้เรียนรู้กระบวนการคุณภาพในการบริหารอย่างไร</b>	
1. เกิดความต่อเนื่องในการบริหาร	19
2. การทำงานอย่างเป็นระบบ	17
3. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน	16
4. ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	7
5. เสริมสร้างการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะการบริหารอย่างต่อเนื่อง	7
6. ทำให้เกิดการพัฒนาคือคู่มือการปฏิบัติงาน	2
7. ส่งเสริมให้เกิด Best Practice	2
8. ช่วยให้มีผู้ผลักดันที่องค์กรคาดหวัง	2
9. ความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) เชื่อมโยงกับ ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Performance) การบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainability – driven Management) และสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility)	1
10. ปัจจุบัน วทบ. ได้ดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนอยู่แล้ว แต่ไม่มีรูปแบบที่เป็นกรอบกำหนดให้ดำเนินงานเป็นระบบครบวงจร	1
<b>7. ท่านได้เรียนรู้กระบวนการปรับแต่งในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการบริหารอย่างไร</b>	
1. กระบวนการปรับแต่งเชื่อมโยงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ขั้นตอน	16
2. การสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ช่วยให้การบริหารบรรลุเป้าหมายอย่างดียิ่ง	5
3. กระบวนการปรับแต่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5
4. ช่วยให้มีเป้าหมายชัดเจนในการดำเนินงาน	3
5. ช่วยให้เกิดความสอดคล้องของยุทธศาสตร์กับแนวทางการบริหารที่ชัดเจน	3
6. ประเมินผลการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม	2
7. หน่วยงานหลักในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้	2
8. สนับสนุนให้วางแผนการดำเนินงานตอบสนองความต้องการด้านผู้เรียนที่อาจเปลี่ยนแปลงตามความคาดหวังและแนวทางการแข่งขัน	1



จากตารางที่ 18 ความถี่ของการเรียนรู้ของผู้ใช้รูปแบบตามลักษณะเฉพาะของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ 7 ข้อ สรุปเป็นรายชื่อได้ดังนี้

1. กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเหลี่ยม (The Triangle) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Capturing the Business Vision) ประกอบด้วย การแก้ปัญหาผู้รับบริการ (Total Customer Solutions) ผลผลิตที่ดีที่สุด (Best Product) และระบบองค์กร (System Lock-in) พบว่าประเด็นที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ 1) นำมาใช้ได้ประโยชน์จริง (ความถี่=8) 2) ช่วยให้อำนาจวิสัยทัศน์ที่เป็นจริง วัดได้ ทำได้สำเร็จ ในช่วงเวลาที่กำหนด (ความถี่=6) 3) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจต้องมองภาพหลายมิติที่มีความสัมพันธ์กันทั้งผู้รับบริการ ผลผลิต และระบบการบริหารจัดการ (ความถี่=6)

2. การมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล พบว่าประเด็นที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ (ความถี่=9) 2) การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลาย (ความถี่=8) 3) ทุกคน ทุกหน่วย มีความสำคัญ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กร (ความถี่=6)

3. กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล พบว่าประเด็นที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ 1) กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัต ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ความถี่=12) 2) ทุกการเปลี่ยนแปลงกระทบต่อการบริหาร (ความถี่=7)

4. ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล พบว่าประเด็นที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ 1) ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ความถี่=17) 2) ต้องมีและใช้ระบบข้อมูลที่ทันสมัย (ความถี่=15) 3) ข้อมูลต้องหาได้รวดเร็ว สะดวกในการเรียกใช้ (ความถี่=15) 4) มีการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ (ความถี่=15) 5) ต้องมีระบบความปลอดภัย (ความถี่=9)

5. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล พบว่าประเด็นที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ 1) ใช้ความรู้ได้จริง (ความถี่=15) 2) การทำงานทุกอย่างสร้างงานวิจัยได้ (ความถี่=10) 3) เกิดความรู้ใหม่ สร้างนวัตกรรม (ความถี่=9)

6. กระบวนการคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle) ในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล พบว่าประเด็นที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ 1) เกิดความต่อเนื่องในการบริหาร (ความถี่=19) 2) การทำงานอย่างเป็นระบบ (ความถี่=17) 3) มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุง การดำเนินงาน (ความถี่=16)

7. กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes) ในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการบริหาร (Aligning Strategy with Execution) ประกอบด้วย 3 กระบวนการสำคัญคือ 1) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) 2) เป้าหมายด้านผู้รับบริการ (Customer Targeting) และ 3) นวัตกรรม (Innovation) พบว่าประเด็นที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ 1) กระบวนการปรับแต่งเชื่อมโยงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ขั้นตอน (ความถี่=16) 2) การสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ช่วยให้การบริหารบรรลุเป้า หมายอย่างดียิ่ง (ความถี่=5) 3) กระบวนการปรับแต่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ความถี่=5)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากความคิดเห็นจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 74 คน และการเรียนรู้ของผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการจำนวน 25 คน สรุปได้ว่า สิ่งที่ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการประทับใจมากที่สุด คือ การบูรณาการสามเส้า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบัน ส่วนสิ่งที่ปรารถนาให้เพิ่มเติมมากที่สุดคือ การติดตามการนำไปใช้ (ผลสัมฤทธิ์) ของเครื่องมืออย่างน้อย 3-5 ปี ต่อเนื่องเพื่อให้ครบวงจร PDCA ของแผนยุทธศาสตร์ และควรกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และใช้อย่างจริงจังในการบริหารทุกระดับ รวมถึงควรมีการเปรียบเทียบกับการใช้รูปแบบเดิม ส่วนหนึ่งให้ความคิดเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นรูปแบบที่ดีมีประโยชน์ จึงควรให้ผู้บริหารในองค์กรสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประยุกต์ใช้ในโรงเรียนทหารที่น่าจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันในเชิงคุณภาพและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ในส่วนของ การเรียนรู้ของผู้ใช้รูปแบบ ตามลักษณะเฉพาะของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ 7 ข้อ สรุปได้ว่า 1) กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเส้า (The Triangle) นำมาใช้ได้ประโยชน์จริง ช่วยให้เกิดวิสัยทัศน์ที่เป็นจริง วัดได้ ทำได้สำเร็จ ในช่วงเวลาที่กำหนด การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจต้องมองภาพหลายมิติที่มีความสัมพันธ์กันทั้งผู้รับบริการ ผลผลิต และระบบการบริหารจัดการ 2) การมีส่วนร่วม (Participation) ช่วยให้การ

บริหารมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่หลากหลาย ทุกคนมีความสำคัญเป็น  
 กลไกในการขับเคลื่อนองค์กร 3) กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และ  
 ต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทุกการ  
 เปลี่ยนแปลงกระทบต่อการบริหาร 4) ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information  
 System) ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีและใช้ระบบข้อมูลที่ทันสมัย ข้อมูล  
 ต้องหาได้รวดเร็ว สะดวกในการเรียกใช้ มีการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และต้องมีระบบ  
 ความปลอดภัย 5) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ใช้ความรู้ได้จริง การ  
 ทำงานทุกอย่างสร้างงานวิจัยได้ เกิดความรู้ใหม่ สร้างนวัตกรรม 6) กระบวนการคุณภาพ (Plan-  
 Do-Study-Act Cycle) เกิดความต่อเนื่องในการบริหาร การทำงานอย่างเป็นระบบ มีการนำผล  
 การประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน 7) กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes)  
 เชื่อมโยงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ขั้นตอน สร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและ  
 นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ช่วยให้การบริหารบรรลุเป้าหมายอย่างดียิ่ง และช่วยให้การดำเนินงาน  
 ขององค์กรตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3) ผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบและผลลัพธ์ของการบริหารสถาบัน

3.1) ผลการประเมินการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ  
 (ISM Model) ไปใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (วพบ.) ได้ผล  
 การประเมินดังนี้

#### ผลการปฏิบัติงาน (Output) (ตามวัตถุประสงค์)

1. (ร่าง) แผนแม่บทพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ปี 2555 – 2559

วิสัยทัศน์ วพบ. “วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำ  
 ของกองทัพ มีความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพระดับอาเซียน”

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพเป็นที่  
 ยอมรับของประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผลงานวิจัย/งานวิชาการ/งานสร้างสรรค์ให้เป็นที่ยอมรับ  
 ในระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การบริการวิชาการแก่สังคมที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม แบบธรรมเนียมทหาร อนุรักษ  
 สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(ส่วนรายละเอียดบางส่วนยังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินการ ใช้แนวทางการพัฒนาตามแผนแม่บทพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ปี 2551 – 2555))

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน และผู้แทนจากโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า กองการพยาบาล กรมแพทย์ทหารบก และกรมยุทธศึกษาทหารบก เข้าร่วมโครงการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ปี 2555-2559

3.2) ผลการประเมินการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ไปใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในโครงการวันสงกรานต์ของคณะกรรมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ได้ผลการประเมินดังนี้

ผลการปฏิบัติงาน (Output) (ตามวัตถุประสงค์) (รายงานผลการประเมินโครงการวันสงกรานต์, 2555)

1. ผู้เข้าร่วมโครงการวันสงกรานต์ สืบสานประเพณีไทย มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.27, SD = .49$ ) สูงกว่าปีที่ผ่านมา ( $\bar{x} = 4.13, SD = .65$ )

2. นวัตกรรม ได้แก่ การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของสถาบันเข้ากับการดำเนินกิจกรรมประกวดนางสงกรานต์ โดยการใช้คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้าประกวดต่อการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ โดยได้จัดให้มีกิจกรรมใหม่ในปีนี้เป็นที่คือ การประกวดเจดีย์ทราย

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการจัดโครงการ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 334 คน จาก 424 คน (คิดเป็นร้อยละ 78.77) มากกว่าปีที่ผ่านมาที่ผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 328 คน จาก 424 คน (คิดเป็นร้อยละ 77.36)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีสาระของวัตถุประสงค์การวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 5.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก
2. เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกที่พัฒนาขึ้น ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้
3. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกที่พัฒนาขึ้น

#### 5.2 สรุปผลการวิจัย

5.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก เป็นการผสมผสานรูปแบบทั้ง 4 แนวคิดที่ศึกษา โดยตรงกับแนวคิดที่ใช้การบูรณาการกรอบความคิด (The Delta Model - an Integrative Strategic Framework แนวคิดของ Hax and Wilde II, 2003) มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันเท่ากับ 3.71 และค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์เท่ากับ 4.56 (ตารางที่ 14)

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสูงสุดแต่ละขั้นตอน 5 ข้อแรกตามลำดับ (ตารางที่ 14) ตามสภาพปัจจุบันพบว่า ส่วนใหญ่ตรงกับแนวคิดที่ 1 (ความถี่=4) ได้แก่ แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) (Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning top - down and bottom - up views) มีสาระสำคัญซึ่งเน้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหารที่ต้องการความสอดคล้อง ของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน แนวคิดที่ 3 (ความถี่=4) ได้แก่ แนวคิดของ David (2009) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบครอบคลุม (A Comprehensive Strategic - Management Model) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่

และต่อเนื่อง และแนวคิดที่ 4 (ความถี่=4) แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบผสมผสานกรอบแนวคิดของ Delta (The Delta Model - an Integrative Strategic Framework) ซึ่งเป็นการบูรณาการสามเ้าโดยให้ความสำคัญกับระบบองค์กร ผลผลิตที่ดีที่สุดและการแก้ปัญหา ผู้รับบริการ ผสมผสานแนวคิดด้านการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม รองลงมาคือ แนวคิดที่ 2 (ความถี่=3) ได้แก่ แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วงจรคุณภาพเข้ามาผสมผสานในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ

ด้านสภาพพึงประสงค์พบว่า ส่วนใหญ่ตรงกับแนวคิดที่ 1 (ความถี่=4) แนวคิดที่ 2 (ความถี่=4) และแนวคิดที่ 4 (ความถี่=4) รองลงมาคือ แนวคิดที่ 3 (ความถี่=3) และด้านความต้องการจำเป็นพบว่า ส่วนใหญ่ตรงกับแนวคิดที่ 2 (ความถี่=5) แนวคิดที่ 4 (ความถี่=5) รองลงมาคือ แนวคิดที่ 3 (ความถี่=4) และแนวคิดที่ 1 (ความถี่=1)

5.2.2 รูปแบบที่ควรใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกคือ รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (The Integrative Strategic Management Model: ISM Model) สรุปสาระสำคัญของรูปแบบดังนี้

1) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ คือ 1.ใช้กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเ้า (*The Triangle*) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Capturing the Business Vision) ประกอบด้วย การแก้ปัญหาผู้รับบริการ (Total Customer Solutions) ผลผลิตที่ดีที่สุด (Best Product) และระบบองค์กร (System Lock-in) 2.ใช้การมีส่วนร่วม (*Participation*) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล 3.ใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (*Dynamic and Continuous*) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล 4.ใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (*MIS: Management Information System*) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล 5.ใช้การวิจัยและพัฒนา (*Research and Development*) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล 6.ใช้กระบวนการคุณภาพ (*Plan-Do-Study-Act Cycle*) ในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล และ 7.ใช้กระบวนการปรับแต่ง (*The Adaptive Processes*) ในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการบริหาร (Aligning Strategy with Execution) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) เป้าหมายด้านผู้รับบริการ (Customer Targeting) และ นวัตกรรม (Innovation)

2) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ก. การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเหลี่ยม (The Triangle Strategic Formulation) ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Capturing the Business Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (The Institutional Structure) การกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน (Competitive Positioning) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (The Strategic Agenda)

ข. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (The Dynamic and Continuous Strategic Implementation and Evaluation) ได้แก่ กำหนดแผนปฏิบัติการ (Define action plans) เชื่อมโยงระบบการวัดผลกับวัตถุประสงค์ (Link measurement system to objectives) ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ (Execute the action plans) เรียนรู้จากการดำเนินการ (Review learning) ดำเนินการตามที่ปรับปรุง (Sustain the Improvement) กำหนดหลักการ (Institutionalization) ทบทวนแผนตามวงรอบ (Annual Renewal) และปรับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Improve strategic management process)

ค. กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การบริหารแบบเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) การมีส่วนร่วม (Participation) การใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การใช้วงจรคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle) และกระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes)

5.2.3 จากการตรวจสอบคุณภาพด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้รูปแบบ ความครอบคลุมโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของข้อมูลในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบ และความตรงเชิงเนื้อหาโดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ในการประเมินผลการใช้รูปแบบกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยค่าดัชนี IOC (Item objective congruence) ที่คำนวณได้เท่ากับ .89 จึงถือว่าแบบประเมินผลการใช้รูปแบบนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามแบบความสอดคล้องภายในโดยใช้การประมาณค่าความเที่ยง ตามสูตรของ Cronbach alpha ได้เท่ากับ .95

5.2.4 จากการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ผู้ใช้รูปแบบเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการและคู่มือการใช้มีความเหมาะสมมาก ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารของสถาบัน โดยผู้รับบริการที่เข้าร่วมกิจกรรมโครงการเห็นว่า การดำเนินการบริหารของสถาบันในภาพรวมเหมาะสมมาก โดยผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจสูงกว่าปีที่ผ่านมา นวัตกรรมมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของสถาบัน และมีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เข้าร่วมโครงการมากกว่าปีที่ผ่านมา จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากความคิดเห็นจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า สิ่งที่ผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการประทับใจมากที่สุดคือ การบูรณาการสามเ้า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบัน ส่วนสิ่งที่ปรารถนาให้เพิ่มเติมมากที่สุดคือ การติดตามการนำไปใช้ (ผลสัมฤทธิ์) ของเครื่องมืออย่างต่อเนื่องและควรกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และใช้อย่างจริงจัง ในการบริหารทุกระดับ รวมถึงควรมีการเปรียบเทียบกับการใช้รูปแบบเดิม

จากการเรียนรู้ของผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ สรุปได้ว่า 1) กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเ้า (The Triangle) นำมาใช้ได้ประโยชน์จริง ช่วยให้งำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นจริง วัดได้ ทำได้สำเร็จ ในช่วงเวลาที่กำหนด การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจต้องมองภาพหลายมิติที่มีความสัมพันธ์กันทั้งผู้รับบริการ ผลผลิต และระบบการบริหารจัดการ 2) การมีส่วนร่วม (Participation) ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่หลากหลาย ทุกคนมีความสำคัญเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กร 3) กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทุกการเปลี่ยนแปลงกระทบต่อการบริหาร 4) ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System) ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีและใช้ระบบข้อมูลที่ทันสมัย ข้อมูลต้องหาได้รวดเร็ว สะดวกในการเรียกใช้ มีการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และต้องมีระบบความปลอดภัย 5) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ใช้ความรู้ได้จริง การทำงานทุกอย่างสร้างงานวิจัยได้ เกิดความรู้ใหม่ สร้างนวัตกรรม 6) กระบวนการคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle) เกิดความต่อเนื่องในการบริหารการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน 7) กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes) เชื่อมโยงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ขั้นตอน สร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ช่วยให้การบริหารบรรลุเป้าหมาย



อย่างดียิ่ง และช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

5.3.1 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ สามารถนำไปขยายผล ให้มีการนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกและหน่วยงานอื่นๆ ได้ เนื่องจากเหตุผลหลายประการดังต่อไปนี้

#### 1) การวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา

กระบวนการวิจัยและพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลในภาพกว้างและเชิงลึก ผ่านกระบวนการกรรมวิธีให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งใช้ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีกรณีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งนำผลการศึกษาดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวทางการสร้างเครื่องมือเพื่อค้นหาความต้องการจำเป็น ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จากบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกทั้ง 3 สถาบัน และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาข้อสรุปมาใช้เป็นกรอบในการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานขององค์กรทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาและกองทัพบก รวมทั้งยังมีกระบวนการ พัฒนารูปแบบที่ผู้วิจัย อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ การบริหาร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์รวมทั้งด้านกองทัพบก ร่วมกันในการปรับแต่งให้ได้รูปแบบที่พึงประสงค์สอดคล้องกับสถาบันมากที่สุด และนำไปทดลองใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ตลอดจนศึกษาผลการใช้รูปแบบโดยการประเมินผลการปฏิบัติการสอบถามความคิดเห็นและการเรียนรู้จากผู้ใช้รูปแบบ ดังนั้นการวิจัยและพัฒนา ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกครั้งนี้ จึงได้ผลเป็นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทที่ต้องการศึกษา โดยการทดสอบทั้งกระบวนการของการวิจัยและพัฒนา

2) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

จากกระบวนการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และคัดเลือกรูปแบบที่มีความน่าสนใจมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อนำ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา ในสถาบัน อุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อหาคำความ ต้องการจำเป็นในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยในการใช้ วิธีการจัดโครงสร้างปัญหา (Williams, 2008) จากกระบวนการดังกล่าว เป็นส่วนที่ยืนยันได้ชัดเจน ว่าการศึกษาในครั้งนี้ได้มีการนำองค์ความรู้ที่ได้เชิงวิชาการมาผสมผสานกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา เพื่อหาข้อสรุปมาใช้เป็นกรอบโครงสร้างในการสร้างรูปแบบ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

นอกจากนี้ยังเป็นที่น่าทึ่งที่ว่า การดำเนินการบริหารของกองทัพบกนั้น เป็นแบบบนล่าง (Top-down) ตามสายงานการบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารการ รมและการรักษาความมั่นคงของชาติ หากมีความแตกต่างกันในการนำการบริหารมาใช้ในองค์กร การศึกษาของกองทัพ เห็นได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ที่พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาจากทั้ง 3 สถาบันส่วนใหญ่เป็นการผสมผสานรูปแบบทั้ง 4 แนวคิดที่ศึกษา ตรงกับแนวคิดการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหาร ที่ต้องการความสอดคล้องของการบริหารแบบบนล่างกับล่าง ขึ้นบน แนวคิดการมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง แนวคิดการบูรณาการสามเ้าโดยให้ความสำคัญ สำคัญกับระบบองค์กร ผลผลิตที่ดีที่สุดและการแก้ปัญหา ผู้รับบริการ ผสมผสานแนวคิดด้านการ บริหารอย่างเป็นรูปธรรม และแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วงจรรคุณภาพเข้ามาผสมผสานในการบริหารเพื่อการ ขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ

สภาพพึงประสงค์ส่วนใหญ่ตรงกับแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มี แนวคิดการบริหารที่ต้องการความสอดคล้อง ของการบริหารแบบบนล่างกับล่างขึ้นบน แนวคิด รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้ วงจรรคุณภาพเข้ามาผสมผสานในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ และแนวคิด

การบูรณาการสามเส้าโดยให้ความสำคัญกับระบบองค์กร ผลผลิตที่ดีที่สุด และการแก้ปัญหา ผู้รับบริการ ผสมผสานแนวคิดด้านการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม รองลงมาคือแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง และด้านความต้องการจำเป็นพบว่า ส่วนใหญ่ตรงกับแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการใช้วงจรกิจภาพเข้ามาผสมผสานในการบริหาร เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ แนวคิดการบูรณาการสามเส้าโดยให้ความสำคัญกับระบบองค์กร ผลผลิตที่ดีที่สุดและการแก้ปัญหา ผู้รับบริการ ผสมผสานแนวคิดด้านการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม รองลงมาคือแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง และแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหารที่ต้องการความสอดคล้องของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน

3) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเป็นรูปแบบที่ถูกต้องตามหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากผลการศึกษาคั้งนี้ ได้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่มีกระบวนการ 3 ขั้นตอนได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า (The Triangle Strategic Formulation) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (The Dynamic and Continuous Strategic Implementation and Evaluation) ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) หากนำมาใช้เป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นนิยมใช้เป็น การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) (David, Bert and Frank, 1998) ดังจะเห็นได้จากกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย และการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหาร ที่นับว่าเป็นกลไกหลักที่สำคัญที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานการบริหารตามขั้นตอน สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2552) ที่กล่าวว่า การดำเนินการตามขั้นตอนช่วยให้เข้าใจหลักกระบวนการพื้นฐานการบริหารงานทั่วไป จึงนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเป็นการบริหารเชิงรุกที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

4) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานบริหารยุทธศาสตร์ที่เป็นสากล

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ เป็นผลมาจากการวิจัยและพัฒนา ที่มีการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในและต่างประเทศที่หลากหลาย โดยเฉพาะมีรูปแบบที่คัดสรร 4 แนวคิด ได้แก่

1) Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning top - down and bottom - up views แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) ซึ่งเน้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหารที่ต้องการความสอดคล้องของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน

2) Strategic Management Model แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผสมผสานการใช้วงจรคุณภาพ (PDSA Cycle) ในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ

3) A Comprehensive Strategic - Management Model แนวคิดของ David (2009) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทุกชั้นตอน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) เน้นการวิจัยและพัฒนา (R&D)

4) The Delta Model - an Integrative Strategic Framework แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) ให้ความสำคัญกับการบูรณาการแบบสามเ้าในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้แก่ ระบบองค์กร การแก้ปัญหาผู้รับบริการ และผลผลิตที่ดีที่สุด ตลอดจนการกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน และโครงสร้างองค์กร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Process) เพื่อเป้าหมายด้านผลปฏิบัติการ นวัตกรรม และผู้รับบริการ เป็นสำคัญ

เมื่อพิจารณาจากรูปแบบทั้ง 4 แนวคิดแล้ว จะเห็นว่าองค์ประกอบที่โดดเด่นของแต่ละรูปแบบได้ถูกคัดสรรและปรับแต่งด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา จนเป็นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ที่มีการพัฒนาจากทั้งแนวคิดเชิงวิชาการและข้อมูลที่ได้จากความต้องการของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ทำให้เกิดการหลอมรวมองค์ความรู้หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในหลักสากล และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ที่สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกได้ รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการจึงนับว่าเป็นรูปแบบที่มีความเป็นสากล สามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรอื่นๆ ได้ หากมีการใช้รูปแบบไปพร้อมกับกระบวนการปรับแต่ง ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กรที่นำรูปแบบไปใช้

### 5.3.2 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้

#### 1) หน่วยงานต้นสังกัด

การนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกนั้น มีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัดของกองทัพบก แต่หลักการสำคัญไม่ใช่คำสั่งให้ปฏิบัติจากหน่วยงานต้นสังกัด หากเป็นการตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาของกองทัพบก จะต้องใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hax and Wilde (2003) ที่กล่าวถึงการใช้กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ ช่วยให้มีการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ โดยมีแนวทางการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในแต่ละสถาบัน และบริบทของกองทัพบก ตลอดจนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ เมื่อแต่ละสถาบันตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทของกองทัพบกและของประเทศดังกล่าวแล้ว จึงต้องมีการดำเนินการต่อไปเพื่อผลักดันให้มีความตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว มีความเป็นไปได้อย่างเป็นรูปธรรมในการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จ (Key success factors) ของแต่ละสถาบันต่อไป จึงจำเป็นต้องมีการประชุมชี้แจงให้เห็นความสำคัญ ลักษณะ วิธีการในการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ในคณะกรรมการบริหารระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพและหน่วยงานต้นสังกัดก่อนการนำรูปแบบไปใช้ในแต่ละสถาบัน

#### 2) ผู้บริหารสถาบัน

ส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่ง ของการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้นั้น คือผู้บริหารสถาบัน การที่ผู้บริหารสถาบันตระหนักถึงความสำคัญของการมีรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของสถาบันนั้น นับว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะสำหรับทุกองค์กรแล้วผู้บริหารสถาบันเปรียบเหมือนแม่ทัพในการวางแผนร่วมกับลูกทัพเพื่อให้เกิดความสำเร็จของกองทัพ โดยมีลูกทัพคือผู้ปฏิบัติงานที่จะนำแนวทางสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กองทัพต้องการ สถาบันการศึกษา ก็เช่นกัน David (2009) กล่าวว่า การมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ย่อมสามารถนำองค์กรให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ มีการดำเนินการในเชิงรุกเพื่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาของสถาบันระดับอุดมศึกษาได้

ประเด็นสำคัญที่ไม่อาจมองข้าม สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของกองทัพ หรืออาจรวมถึงหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ ด้วยนั้น มักพบปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในเชิง นโยบายระดับผู้บริหารบ่อยครั้ง เป็นผลมาจากหลายปัจจัย ทั้งด้านการเมือง การปกครอง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามวาระ และการเกษียณอายุราชการ ที่อาจไม่ลงตัวพอดีกับวงรอบในการ พัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กร แน่หน่อนว่าการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและการ ดำเนินงานงานขององค์กร หากแต่ประเด็นดังกล่าวกลับเป็นสิ่งที่สอดคล้องอย่างลงตัวกับรูปแบบ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ด้วยการใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่อย่าง ต่อเนื่อง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารทุกคนต้องนำไปใช้เพื่อการบริหารใน เชิงรุก และยังมีความน่าสนใจมากขึ้นเมื่อรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่ผู้วิจัย พัฒนาขึ้นนั้นสอดคล้องกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ที่สำคัญเชื่อว่า ผู้บริหารทุกคนต้องการเครื่องมือในการบริหารเพื่อความสำเร็จ

ดังนั้นผู้บริหารอาจเปลี่ยน แต่การให้ความสำคัญของผู้บริหารต่อรูปแบบ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการนั้นนับเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งผู้บริหารตระหนักถึงความ จำเป็นของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่จำเป็นต้องมีเครื่องมือในการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว รูปแบบการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการจึงนับว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่เป็นทางเลือกให้กับผู้บริหาร เพื่อ ใช้ในการดำเนินงานต่อไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 3) การให้ความสำคัญกับรูปแบบ

จากการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ ได้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบบบูรณาการที่มีความสำคัญต่อ ผลลัพธ์ (Outcome) ของการบริหาร คือส่งเสริมให้เกิด ประสิทธิภาพองค์กรที่ยั่งยืน ผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น มีจุดยืนในการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์กรทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการ หากแต่ความสำคัญอยู่ที่การทำอะไรเพื่อให้เกิด ผลลัพธ์การบริหารดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการมีรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ เหมาะสม ควรค่าแก่การนำมาใช้เพื่อเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ จึงทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้าง รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการขึ้น เพื่อเป็นทางเลือกให้กับองค์กรในการบริหาร เพื่อความสำเร็จ แน่หน่อนว่าทุกองค์กรย่อมปรารถนาความสำเร็จจากการดำเนินงานในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จในลักษณะใด ย่อมเป็นข้อมูลย้อนกลับได้ว่าการดำเนินงานแต่ละส่วนนั้น

มีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนใด และมีส่วนใดที่ดีอยู่แล้ว ควรดำเนินการต่อไป

การดำเนินการที่ผ่านมาเป็นการทำงานแบบแยกส่วน ต่างคนต่างทำ ผู้บริหารวางแผน ผู้ปฏิบัติงานก็นำแผนไปปฏิบัติ หน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินผลก็ประเมินผล แต่ไม่ได้มีการช่วยกันคิดช่วยกันทำ (Kaplan and Norton, 2005) หรือที่เรียกว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอน ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน รวมทั้งไม่ได้มีการนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงแผน แนวทาง วิธีการดำเนินงาน ดังนั้นการมีรูปแบบในการบริหารจึงอาจเป็นหลักแกนกลาง ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ นับเป็นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แรกที่ได้ทำการศึกษาพัฒนาเพื่อสถาบันอุดมศึกษาของกองทัพบก ด้วยความเชื่อที่ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กร (Drucker, 1954) ดังนั้นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

#### 4) การให้ความสำคัญกับทุกกระบวนการของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาคั้งนี้ ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า (The Triangle Strategic Formulation) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (The Dynamic and Continuous Strategic Implementation and Evaluation) รวมทั้งกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการทั้งหมด เป็นเหมือนเฟืองในการขับเคลื่อนไปในทิศทางสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจกับทุกกระบวนการของรูปแบบ ไม่ใช่เพียงการนำแนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์เหมือนที่ผ่านมาเท่านั้น หากยังจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ใช้รูปแบบต้องเข้าใจว่า วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบบบูรณาการนั้นคือ 1) เพื่อให้การดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร สามารถตอบสนองความต้องการด้านผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อให้มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานและนวัตกรรมที่ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

และ 3) เพื่อสร้างความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานต่างๆ) ในทุกขั้นตอนของการบริหาร

เมื่อเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการแล้ว ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน รวมทั้งกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทุกกระบวนการ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการใช้หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรประเมินได้จาก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญที่ทุกองค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการคือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสอดคล้องกับองค์กรและบริบทข้างเคียงขององค์กร ดังนั้นการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้นั้นจะต้องมีการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจการใช้รูปแบบตามคู่มือการใช้ และดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยใช้กระบวนการของรูปแบบตามขั้นตอน และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วยกระบวนการขับเคลื่อนไปในทิศทางที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

### 5.3.3 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนำมาอภิปรายดังนี้

#### 5.3.3.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

1) ค่าความต้องการจำเป็นจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

ในขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ ความต้องการจำเป็นสูงสุดตามลำดับ คือ ด้านการเปิดโลกทัศน์ (Mindset) ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรใหม่ ด้านการมีแผนประกาศ เผยแพร่การบริหารยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง (David, 2009) ด้านการวิเคราะห์ องค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักการปฏิบัติ และด้านให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบกนั้นต้องการการเปลี่ยนแปลง ความสอดคล้องต่อเนื่อง รวมถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเสียทุกฝ่าย รวมถึงการใช้ กระบวนการอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ในการวางแผนการบริหาร



ยุทธศาสตร์ (David, 2009) ที่สำคัญคือการใช้หลักการบูรณาการแบบสามเส้าเพื่อช่วยให้การวิเคราะห์องค์กร ในการกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดตามลำดับคือ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงมาตรฐานทางการศึกษา ด้านผู้บริหารมีหน้าที่จัดตั้งคณะทำงานในการทำ SWOT Analysis เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ขององค์กร และด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า (Hax and Wilde II, 2003) แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพพบได้มีการดำเนินการดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ก็ยังมีความจำเป็นต้องมีการส่งเสริมการดำเนินการดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ความต้องการจำเป็นสูงสุดตามลำดับคือ ด้านการดำเนินการตามสภาพวิธีการที่ปรับปรุงต่อไป ด้านการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ให้นักกลางที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการเรียนรู้จากบทเรียนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และด้านการใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร แสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพพบที่ต้องการให้มีแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ที่มีผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และต้องการให้มีการประกาศเผยแพร่ผลการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเห็นถึงความจำเป็นและต้องการสอดคล้องกับ David (2009) ที่ต้องการให้มีการวิจัยและพัฒนา และการใช้ระบบข้อมูลในการบริหารในกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุดได้แก่ ด้านการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละโครงการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (2005) ด้านการใช้หลักการบริหารโครงการในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และด้านการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการรักษาความมั่นคงของชาติ แสดงว่าสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพพบมีการดำเนินการตามแผนโดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ตามหลักการบริหารโครงการ และเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้านการรักษาความมั่นคงของชาติอยู่แล้ว หากยังต้องการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือหน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ และหน่วยงานของท่านมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการในการประเมินผล

การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดได้แก่ ด้านการนำกระบวนการประกันคุณภาพมาใช้ในการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ แสดงว่าสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกต้องการให้มีการประเมินผลการดำเนินงานจริงตามยุทธศาสตร์โดยต้องการให้มุ่งเน้นที่ความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ และแม้ว่าทุกสถาบันจะมีกระบวนการประกันคุณภาพในการประเมินการดำเนินงานของสถาบันอยู่แล้ว แต่สถาบันยังต้องการให้มีการพัฒนาระบบการนำกระบวนการประกันคุณภาพ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการจริง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ David (1998) ที่กล่าวว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะต้องใช้กระบวนการประกันคุณภาพเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติ

ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุดตามลำดับแยกตามสถาบันคือ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า สอดคล้องกับรายงานการประเมินตนเองของสำนักงานประกันคุณภาพ (2549) ส่วนค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดตามลำดับคือ วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน เพศหญิงสูงกว่าเพศชาย ผู้บริหารสถาบัน ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์

## 2) ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

จากความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการและคู่มือไปใช้มีความเหมาะสมมาก มีความเหมาะสมในรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมในการประชุม/กิจกรรม/โครงการ ของผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล การนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้มีความความน่าสนใจ การนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้มีความสอดคล้องกับสถาบัน และการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้มีประโยชน์กับสถาบัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Stefanovic (2008) ที่ว่าการบริหารโครงการ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งเสริมให้มีรูปแบบการบริหารที่มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 3) ผลการปฏิบัติการ (Output) ของการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ผลการประเมินการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ไปใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (วพบ.) ได้ (ร่าง) แผนแม่บทพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ปี 2555 - 2559 โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของกองทัพ มีความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพระดับอาเซียน” โดยผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน และผู้แทนจากโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า กองการพยาบาล กรมแพทย์ทหารบก และกรมยุทธศึกษาทหารบก ร่วมโครงการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ปี 2555-2559 ซึ่งเริ่มดำเนินการตามโครงการระดมทีมงานเพื่อพัฒนาสถาบัน และโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (โครงการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์, 2555) ซึ่งกำลังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีการใช้ผลการประเมินจากการดำเนินงานที่ผ่านมา มาปรับปรุงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และมีการดำเนินการต่อไปตามโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบัน

ผลการประเมินการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบบบูรณาการ (ISM Model) ไปใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยปรึกษากับผู้บริหารสถาบันเพื่อเลือกโครงการเพื่อดำเนินการบริหารตามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ และได้เลือกดำเนินการในยุทธศาสตร์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โครงการวันสงกรานต์ พบว่า ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เข้าร่วมโครงการ มากกว่าที่ผ่านมา และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นผลจากการได้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ของคณะกรรมการทุกคนอย่างต่อเนื่อง ในการเตรียมการดำเนินกิจกรรมในโครงการ และได้มีการกำหนดกิจกรรมที่มีความน่าสนใจมากกว่าที่ผ่านมา ทำให้เกิดนวัตกรรมจากการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของสถาบันเข้ากับการดำเนินกิจกรรมประกวดนางสงกรานต์ โดยการใช้คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้าประกวดต่อการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ โดยได้จัดให้มีกิจกรรมใหม่ในปีนี้เป็นคือ การประกวดเจดีย์ทราย

### 5.3.3.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

ส่วนที่เป็นข้อดีหรือจุดเด่น ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบันที่มีความถี่สูงสุด ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ได้แก่ ความมีระเบียบวินัยและธรรมเนียมทหาร ความ

สามัคคี คุณธรรมจริยธรรม และความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ด้านการนำแผน ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้แก่ บุคลากรของหน่วยมีความรู้ความสามารถ การบรรจุกำลังพลตาม ตำแหน่ง และเน้นการประหยัดทรัพยากรและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้านการประเมินผล ยุทธศาสตร์ได้แก่ การมีส่วนร่วม นำกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ และมุ่งเน้น ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการรักษาความมั่นคงของชาติ ซึ่งจุดเด่นส่วนใหญ่ เป็นคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงของนักเรียนพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ส่วนที่ควรปรับปรุงของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน ที่มีความถี่ สูงสุด ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องกับบริบทการศึกษาเฉพาะทาง ของสถาบัน เพิ่มช่องทางและโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของ บุคลากรทุกระดับ อย่างเท่าเทียมกัน ด้านการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับ เทคโนโลยีสมัยใหม่ แยกงานประจำออกจากงานยุทธศาสตร์ให้ได้ และการดำเนินงานไปในทิศทาง เดียวกัน ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์ได้แก่ การปรับปรุงโดยใช้ผลการประเมิน ระบบการ ประเมินผล และผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการประเมิน ซึ่งส่วนที่ควรปรับปรุงนั้นสอดคล้องกับค่าความ ต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาในขั้นตอนที่ 1 และรายงานการประเมินตนเองของ สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกแต่ละสถาบัน

แนวทางในการปรับปรุงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน ที่มีความถี่ สูงสุด ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ได้แก่ กำหนดเป้าหมายชัดเจนเพื่อให้บรรลุตามภารกิจหลักที่ ได้รับมอบหมาย ให้ปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติ ความเสียสละมากขึ้น และการประชุมชี้แจงให้ บุคลากรเข้าใจแผนงาน ด้านการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้แก่ ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อ การบริหารและการตัดสินใจ ประชุมวางแผนร่วมกันคิดโดยใช้กระบวนการคุณภาพ พัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง และใช้การดำเนินการที่มีธรรมาภิบาลในองค์กรทั้งระบบอย่างจริงจัง ด้านการประเมินผล ยุทธศาสตร์ได้แก่ การมีส่วนร่วม มองปัญหาร่วมกัน ร่วมกันแก้ปัญหา นำผลการประเมินมา ปรับปรุงการดำเนินงานเป็นระยะ ซึ่งแนวทางการปรับปรุงดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของการ บริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในหลายส่วน ซึ่งส่วนที่เป็นองค์ประกอบ ย่อยที่เฉพาะเจาะจงนั้น อาจเป็นผลจากการวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า

## 2) ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจาก ความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบสรุปได้ว่า สิ่งที่ใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

ประทับใจมากที่สุดคือ การบูรณาการสามเฝ้า ซึ่งนับเป็นแนวคิดใหม่ในการบูรณาการสามเฝ้า เพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นจริง วัดได้ ทำให้สำเร็จได้ในระยะเวลาที่กำหนด ส่วนสิ่งที่ปรารถนาให้เพิ่มเติมมากที่สุดคือ การติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องและควรกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และใช้อย่างจริงจังในการบริหารทุกระดับ เป็นส่วนหนึ่งของการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง ในรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

การเรียนรู้ของผู้ที่นำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้สรุปได้ว่า ผู้ใช้รูปแบบมีความเข้าใจการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันร่วมกันกำหนด และสามารถดำเนินการตามคู่มือการใช้รูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ในเบื้องต้นจึงพอสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) องค์การระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพบก ควรนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของกองทัพบก

จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็น เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกทั้ง 3 สถาบันพบว่า มีความต้องการจำเป็นในการวางแผนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการเปิดโลกทัศน์โดยใช้การบูรณาการสามเฝ้ามากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = .40$ , ลำดับที่ 1) ส่วนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ด้านการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = .33$ , ลำดับที่ 1) และที่สำคัญในการประเมินผลยุทธศาสตร์ ด้านผู้รับบริการมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = .32$ , ลำดับที่ 1) นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ยังมีความเห็นที่สอดคล้องตรงกันทุกท่าน รวมทั้งผลการทดลองใช้รูปแบบที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ มีกระบวนการบริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ซึ่งผู้บริหารกองทัพบกอาจกำหนด ให้มีการเปิดเวทีให้ทุกสถาบันได้แสดงเทคนิค วิธีการ รูปแบบ แนวทาง หรือกระบวนการ ที่ใช้ในการบริหารเชิง

ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ เพื่อการแข่งขันกันในเชิงวิชาการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และมีนโยบายจัดตั้งระบบที่ปรึกษาหรือหน่วยงานด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จากองค์กรส่วนกลางของการทำงานแต่ละภาคส่วน

2) สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ควรนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ไปใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน

จากการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ผู้ใช้รูปแบบเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการและคู่มือการใช้มีความเหมาะสมมาก ( $\bar{x} = 4.00, SD = .71$ ) ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารของสถาบันเห็นว่า การดำเนินการบริหารของสถาบันในภาพรวมเหมาะสมมาก ( $\bar{x} = 4.16, SD = .68$ ) โดยผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจสูงกว่าปีที่ผ่านมา นวัตกรรมมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของสถาบัน และมีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เข้าร่วมโครงการมากกว่าปีที่ผ่านมา จึงควรมีการประสานงานร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เพื่อการส่งเสริม กำกับ ตรวจสอบ และสนับสนุน การดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัดตั้งชมรมหรือหน่วยงานในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน การดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อร่วมกันจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และมีการจัดสรรงบประมาณและปรับระบบการใช้จ่ายงบประมาณตามกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการดำเนินงานจริง มากกว่าการเบิกจ่ายตามวงรอบหรือระยะเวลาที่กำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัด

3) หน่วยงานฝ่ายการศึกษาและฝ่ายสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ควรนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จากผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ในคณะกรรมการดำเนินงานที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจสูงกว่าปีที่ผ่านมา นวัตกรรมมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของสถาบัน และมีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เข้าร่วมโครงการมากกว่าปีที่ผ่านมา จึงเสนอแนะว่าแต่ละหน่วยงานควรมีการจัดโครงการเสวนาทางวิชาการด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานและการวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่สู่สาธารณชน เพื่อเป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการวิจัยและพัฒนาสู่การปฏิบัติ

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาผลของการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการในทุกสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกและสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย

จากผลการศึกษาค้นพบว่ารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการมีความสอดคล้องเหมาะสมมาก ดังนั้นหากมีการศึกษาผลการนำรูปแบบไปใช้ในทุกสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกและสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย น่าจะช่วยให้เกิดการพัฒนาระบบเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันได้ทั้งระบบ ตลอดจนการติดตามกำกับประเมินผลอย่างต่อเนื่องตามวงจรการบริหาร เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการปฏิบัติการ (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ของการบริหารโดยรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบเดิม

2) ควรศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Success factors) ของการบริหารโดยใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

จากผลการศึกษาค้นพบว่า ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการนั้นมีความเหมาะสมมาก รวมทั้งผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากกว่าปีที่ผ่านมา ดังนั้นจึงอาจเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่สนับสนุนว่า รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ

3) ควรศึกษาวิจัยเชิงนโยบายเพื่อผลักดันให้องค์กร สถาบัน หรือหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนมีการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาค้นพบว่า การดำเนินงานโดยใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม ดังนั้น หากให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีการให้ความสำคัญในระดับนโยบาย เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กลาโหม, กระทรวง. กองทัพบก. นโยบายการศึกษาของกองทัพบก พ.ศ. 2550 – 2554. คำสั่งกองทัพบกที่ 1 / 2549 ลง 6 ก.ย.49, 2549.
- กองทัพบก. ประกาศวิสัยทัศน์กองทัพบก 2560. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.rta.mi.th> [15 สิงหาคม 2553]
- กองทัพบก. โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. รายงานการประเมินตนเองประจำปีการศึกษา 2549. สำนักงานประกันคุณภาพ, 2549.
- กองทัพบก, วิทยาลัยพยาบาล. กองอำนวยการ. คู่มือการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: แผนการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก พ.ศ. 2551 - 2555, 2551.
- กองทัพบก. วิทยาลัยพยาบาล. รายงานการประเมินตนเอง ประจำปีการศึกษา 2551. สำนักงานประกันคุณภาพ, 2551.
- กองทัพบก. วิทยาลัยพยาบาล. แนวทางการพัฒนาตามแผนแม่บทพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ปี 2551 – 2555. สำนักงานประกันคุณภาพ, 2551.
- กองทัพบก. วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า. รายงานการประเมินตนเอง ประจำปีการศึกษา 2552. สำนักงานประกันคุณภาพ, 2552.
- กองทัพบก. วิทยาลัยพยาบาล. โครงการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ปีการศึกษา 2555. แผนกเตรียมการ สถิติและประเมินผล, 2555.
- กองทัพบก. วิทยาลัยพยาบาล. โครงการระดมทีมงานเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ปีการศึกษา 2555. แผนกเตรียมการ สถิติและประเมินผล, 2555.
- กองทัพบก. วิทยาลัยพยาบาล. โครงการวันสงกรานต์ ปีการศึกษา 2554. กองการปกครอง, 2555.
- กองทัพบก. วิทยาลัยพยาบาล. รายงานผลการประเมินโครงการวันสงกรานต์ ปีการศึกษา 2554. กองการปกครอง, 2555.
- คำเพชร ฎิริปริญญา. การนำเสนอยุทธศาสตร์พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.



- ชรัติ อุ่นสัมฤทธิ์. การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ กองทัพบกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ต่อตระกูล อุบลวัตร. การนำเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2550.
- ทวีชัย บุญเต็ม. การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ พุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ธนวัฒน์ สุวรรณจรัส. การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคุณธรรมในนิสิตนักศึกษาไทยระดับ ปริญญาบัณฑิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษาภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2548.
- นิตยสารนิวส์วีค. 100 ประเทศที่ดีที่สุดในโลก. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.newsweek.com> [15 สิงหาคม 2553]
- ประวีณา ขะลุย. การนำเสนอยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการชุมชนในการป้องกัน การทุจริต. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2549.
- ประธานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกา (สำนักงาน). พจนานุกรมศัพท์ทหาร. ม.ป.ท. ,ม.ป.ป.
- พสุ เดชะรินทร์. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. [ออนไลน์]. 2546. แหล่งที่มา: [http://www.plan.ru.ac.th/newweb/data/Strategic\\_Management.pdf](http://www.plan.ru.ac.th/newweb/data/Strategic_Management.pdf) [15 สิงหาคม 2553]
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. เอกสารประกอบการเรียนรู้ วิชาการพัฒนานโยบายทางการศึกษา. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา: ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา: <http://yourstrategy.blogspot.com/2009/06/2.html> [17 สิงหาคม 2553]

ศึกษาธิการ, กระทรวง. ประกาศ. มาตรฐานการอุดมศึกษา. เล่ม 123 ตอนที่ 105 ง ราชกิจจานุเบกษา 10 ตุลาคม, 2549”

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์. ประมวลชุดวิชาบริบททางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.

สุมิตร สุวรรณ. การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบฝึกศึกษากำลังพลระดับสัญญาบัตรเพื่อพัฒนานานาคุณภาพของกองทัพอากาศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

เสริมศักดิ์ นิลวิลัย และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การการอาชีวศึกษา. วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ปีที่ 14, 4 (ต.ค. – ธ.ค. 2551): 587 – 598.

หทัยรัตน์ ทับพร. ยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อสืบทอดความเป็นไทยของชาวไทยในประเทศสหรัฐอเมริกา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

อุทัย บุญประเสริฐ. สาระสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับงานวางแผนในสถาบันอุดมศึกษา. สารสภาคณาจารย์ 23 มิถุนายน, 2537.

### ภาษาอังกฤษ

- Arieu, L. The Art of Strategic Management to Reach Success. [Online]. 2007. Available from: <http://www.shvoong.com/business-management/1879883-art-strategic-management-reach-success/> [2010, Aug 30]
- Beatrice, H. The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present. Cambridge University Press, 2010.
- Bert, D. and Frank, C. Managing The New Organisation: Collaboration and Sustainability In The Post – Corporate World. 2<sup>nd</sup> ed.: Business & Professional Publishing, 1998.
- Certo, S. and Peter, J. Strategic Management Concept and Application. New York: McGraw – Hill, 1991.
- Cope, R. Strategic Policy Planning. Littleton: Colo. Ireland, 1978.
- Dalton, G. et al. Strategic Restructuring. A Human Resource Management Journal, Vol.35 No.4 (1996): 433-52.
- David, R. et al. Strategic Management Concept and Case. 12<sup>th</sup> ed.: Pearson International education, 2009.
- Dess, G. and Miller, A. Strategic Management. 6<sup>th</sup> ed.: New York: McGraw – Hill, 1996.
- Drucker, P. The Practice of Management. Harper & Row, New York: Place of Publication, 1954.
- Fred, D. Strategic Management. : Columbus Merrill Publishing Company, 1997.
- Greenly, G. Strategic Management. Singapore: Prentice Hall, 1989.
- Hacker, M. and Akinyele, A. Strategic Planning Focusing on Visible Management at USPS Distribution Center. National Productivity Review Autumn (1998): 17.
- Hargreaves, A. Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity. New York and London: Teachers College Columbia University, 2003.
- Hax, C. and Wilde II, D. The Delta Model - a New Framework of Strategy. Journal of Strategic Management Education 1 (2003): 16-32.
- Hofer, C. et al. Strategy Formulation Analytical Concepts. St. Paul: West Publishing, 1980.

- Igor, A. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill, 1965.
- Johnson, G. and Whittington, K. Exploring Corporate Strategy. 8<sup>th</sup> ed. FT Prentice Hall: Essex, 2008.
- Jordan, J. A Contingency Model of Strategic Quality Management. Doctoral Dissertations, United States Georgia: Georgia State University, 1998.
- Kaplan, R. and Norton, D. The Office of Strategy Management. Harvard Business Review 10 (October2005): 83.
- Kaplan, R. and Norton, D. The Strategy – Focused Organization. Harvard Business Review: BSPC, 2001.
- Kaplan, R. and Norton, D. Creating the Office of Strategy Management. Working Paper No. 05 – 071 April. [Online]. 2005. Available from: <http://www.bscol.com/education/osm> [2010, Dec 11]
- Kokkinis, G. An Examination of The Appropriateness of The Contemporary Strategic Management Models for The Greek Small Manufacturing Enterprises. Doctoral Dissertations. Aston University (United Kingdom), 1995.
- Lamb, R. Competitive strategic management. Englewood Cliffs. NJ: Prentice - Hall, 1984.
- Michael, C. et al. The Strategic Gap. Danvers, United States: Wiley, 2003.
- Mintzberg, H. and Quinn, A. J.B. Process Strategy. Harlow Hall: Prentice, 1988.
- Mintzberg, H. Generic Strategies: Toward A Comprehensive Framework. Advances in Strategic Management 1(1988): 19-32.
- Pearce, R. and Robinson, J. Strategic Management: formulation, implementation, and control. 12<sup>th</sup> ed. United States: McGraw – Hill International ed. Print in Singapore, 2011.
- Porter, E. Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
- Porter, E. and McKibbin, R. Management Education and Development. McGraw-Hill, 1988.

- Quinn, J. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood (1), Irwin: Richard D., 1980.
- Schendel, D. and Hofer, C. The Nature and Value of Strategic Management. [Online]. 2005. Available from: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en228>. CA [2010, Sep 12]
- Stefanovic, J. An Integrative Strategic Approach to Project Management and A New Maturity Model. Doctoral Dissertation. Stevens Institute of Technology, New Jersey, United States, 2008.
- Thompson, A. and Strickland, A. Strategic Management Concepts and Cases. New York: McGraw– Hill, 1998.
- Wheelen, T. and Hunger, J. Strategic Management. 6<sup>th</sup> ed. Addison Wesley: Longman, 1998.
- Williams, T. Management Science in Practice. England: John Wiley & Sons Ltd, 2008.

## ภาคผนวก

ผนวก ก

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model)

## คู่มือการใช้

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

The Integrative Strategic Management Model:

ISM Model

ฉบับปรับปรุงแก้ไขหลังจากทดลองใช้

จัดทำโดย

พ.ต.หญิง สรินทร เขียวโสธร

อาจารย์ที่ปรึกษา

ศ. ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

ผศ. ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2554



## คำนำ

สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ประกอบด้วยสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา 3 สถาบันได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ซึ่งเป็นสถาบันชั้นนำของกองทัพบก ดำเนินงานภายใต้ระเบียบนโยบายของกองทัพบก จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ได้มาตรฐาน ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบัน สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกองทัพบกในสถานการณ์ปกติ หากในสภาวะการณ์ปัจจุบันสังคมสิ่งแวดล้อม นโยบาย เศรษฐกิจ การเมือง ค่านิยม และเทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสถานการณ์ด้านความมั่นคง ได้ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการในสถานการณ์ปกติ และกระทบต่อสถาบันการศึกษาของกองทัพบก ซึ่งมีหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิตเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในสังกัดกองทัพบก ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงรุก จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการดำเนินงานในสภาพที่ผันผวน ไม่แน่นอน คาดเดาได้ยากเช่นปัจจุบัน

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีการกล่าวถึงและนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารทุกระดับ แต่รูปแบบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้น ยังไม่พบว่ามีนำมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (The Integrative Strategic Management Model: ISM Model) และทำคู่มือฉบับนี้ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการใช้กระบวนการเชิงบูรณาการในการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล โดยเน้นเป้าหมายด้านผู้รับบริการ ใช้กระบวนการคุณภาพ การวิจัยและพัฒนา ระบบข้อมูลในการบริหาร และใช้กระบวนการบริหารแบบเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง รวมทั้งใช้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายขององค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ดังนั้นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการนี้จึงเป็นแนวทางหนึ่ง ที่ช่วยส่งเสริมให้มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาของกองทัพบก

โดยได้มีการทดลองใช้กับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ตั้งแต่เดือนมกราคม 2555 และได้ทำการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม หลังจากประเมินผลการจัดโครงการวันสงกรานต์ พบว่ารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมีความเหมาะสมมาก และผู้เข้าร่วมกิจกรรมเห็นว่าการดำเนินการบริหารของสถาบันในภาพรวมมี

ความเหมาะสมมาก รวมทั้งมีข้อเสนอแนะจากผู้ใช้อย่างเหมาะสมให้มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และมีการศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับรูปแบบเดิม

ในส่วนของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการนั้น ผู้ใช้รูปแบบมีความเห็นว่ามีเหมาะสมมาก ไม่มีข้อเสนอแนะให้ปรับ ส่วนคู่มือการใช้ นั้นมีข้อเสนอให้ปรับแก้เล็กน้อย ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงาน จากผลการประเมินการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ไปทดลองใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกดังกล่าว ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับปรุงคู่มือการใช้ ในส่วนของการประเมินผล ให้มีการประสานงาน กำกับติดตาม และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานใหม่ โดยให้เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างคณะกรรมการดำเนินงาน และฝ่ายประเมินผลและสถิติ ทั้งนี้ ผู้เก็บรวบรวมข้อมูล และมีหน้าที่ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการตามวงรอบการบริหาร ให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกเตรียมการ สถิติและประเมินผล

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ฉบับปรับปรุงแก้ไขหลังจากทดลองใช้ จะเป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ผู้จัดทำ

## สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	2
สารบัญ.....	4
คำชี้แจงในการใช้คู่มือ.....	5

### ตอนที่ 1 ความเป็นมา และความสำคัญของรูปแบบ

1.1 ความเป็นมาของรูปแบบ.....	6
1.2 ความสำคัญของรูปแบบ.....	7

### ตอนที่ 2 ชื่อรูปแบบ ลักษณะเฉพาะของรูปแบบ แผนภาพแสดงรูปแบบ วัตถุประสงค์ และรายละเอียดของรูปแบบ

2.1 ชื่อรูปแบบ.....	8
2.2 ลักษณะเฉพาะของรูปแบบ.....	8
2.3 แผนภาพแสดงรูปแบบ.....	9
2.4 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ.....	10
2.5 รายละเอียดของรูปแบบ	
ก. การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเสา.....	10
ข. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและประเมินผลอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง.....	14
ค. กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์.....	17

### ตอนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ และการประเมินผล

3.1 การนำรูปแบบไปใช้	
ระยะที่ 1 การเตรียมการใช้รูปแบบ.....	24
Flowchart ระยะที่ 1.....	25
ระยะที่ 2 การดำเนินการตามรูปแบบ.....	26
Flowchart ระยะที่ 2.....	28
ระยะที่ 3 การติดตามกำกับประเมินผลและรายงานผล.....	29
Flowchart ระยะที่ 3.....	30
3.2 การประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้.....	31

### ภาคผนวก

ผนวก ก แบบประเมินความคิดเห็นของผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	32
แบบประเมินความคิดเห็นของผู้รับบริการที่มีต่อการบริหารของสถาบัน.....	33
ผนวก ข แบบประเมินความคิดเห็นและการเรียนรู้ของผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน.....	34
ผนวก ค แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบและผลลัพธ์ของการบริหาร.....	36

## คำชี้แจง

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ เพื่อเป็นแนวทางในการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (The Integrative Strategic Management Model: ISM Model) ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความเป็นมา และความสำคัญของรูปแบบ

ตอนที่ 2 ชื่อรูปแบบ ลักษณะเฉพาะของรูปแบบ แผนภาพแสดงรูปแบบ

วัตถุประสงค์และรายละเอียดของรูปแบบ

ตอนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ และการประเมินผล

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ที่ต้องการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ไปใช้ ควรศึกษาลักษณะสำคัญและรายละเอียดของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการให้เข้าใจเสียก่อน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกอย่างแท้จริง โดยการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model) ไปใช้นั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมีแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยต้องใช้คู่มือนี้ควบคู่ไปกับระเบียบว่าด้วยแผน โครงการ และงบประมาณของกองทัพบก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาการจัดการศึกษาของกองทัพบก ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของกองทัพบกต่อไป

## ตอนที่ 1 ความเป็นมา และความสำคัญของรูปแบบ

### 1.1 ความเป็นมาของรูปแบบ

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เริ่มในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 19 คำว่ายุทธศาสตร์ มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหารเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารนโยบายของประเทศ ในช่วงต่อมาจึงได้มีการนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้นกับด้านทหารและการทำศึกสงคราม และได้เริ่มเข้ามาสู่แวดวงการศึกษาจริงๆ เมื่อปี พ.ศ. 2455 (ค.ศ. 1912) ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) ผู้เปรียบเสมือนเป็นครูและผู้พัฒนาวิชานี้เป็นท่านแรกได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น "Lecturer on Business Policy" เป็นท่านแรกของฮาร์วาร์ด ส่วนในภาครัฐเริ่มปรากฏบทบาทอย่างจริงจังในช่วงทศวรรษที่ 1950 World Bank และ USAID ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวางแผนระยะยาว เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง และมีทิศทางที่ชัดเจน ในส่วนของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นพบว่ามีการนำเสนอรูปแบบที่เป็นขั้นตอนกระบวนการหลัก ได้มีการ ศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจที่นำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในองค์กรอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่คัดลอกมาศึกษาจึงเลือกรูปแบบที่มีความน่าสนใจมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ จนได้เป็นรูปแบบที่มีคุณลักษณะโดดเด่น 4 รูปแบบ ได้แก่

1) Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning top - down and bottom - up views แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหาร ที่ต้องการความสอดคล้องของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน

2) Strategic Management Model แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA Cycle) มาผสมผสานในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ

3) A Comprehensive Strategic - Management Model แนวคิดของ David (2009) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารในทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) โดยมีการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS)

4) The Delta Model - an Integrative Strategic Framework แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) ซึ่งให้ความสำคัญกับการบูรณาการแบบสามเส้า ในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ประกอบด้วย ระบบองค์กร การแก้ปัญหาผู้รับบริการ และผลผลิตที่ดีที่สุด โดยใช้กระบวนการปรับแต่ง (Adaptive Process) เพื่อเป้าหมายด้านผลปฏิบัติการ นวัตกรรม และผู้รับบริการ

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 แนวคิดดังกล่าวข้างต้น มาพัฒนารูปแบบโดยใช้แนวคิดการพัฒนารูปแบบตามแนวคิดวิธีการจัดโครงสร้างปัญหา (Problem Structuring Methods) ของ William (2008) และแนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ของ สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกทั้ง 3 สถาบันได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และนำผลมาวิเคราะห์ด้านความต้องการจำเป็นจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามขั้นตอนกับแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หลัก 4 แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และเลือกข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูง เพื่อนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีองค์ประกอบสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อหาข้อสรุปมาเป็นแนวทางในการร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้ ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ต่อมาจึงนำร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ฉบับที่ 1) ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม และนำร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมาปรับปรุง แล้วจึงนำร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ฉบับที่ 2) ไปใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และประเมินผลการใช้ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้ มาปรับปรุงร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้มีความเหมาะสมเป็นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้ฉบับสมบูรณ์ต่อไป

## 1.2 ความสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มีความสำคัญ 5 ข้อ คือ

1. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์กรที่ยั่งยืน
2. ส่งเสริมให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น
3. ส่งเสริมให้องค์กรมีจุดยืนในการแข่งขันที่สูงขึ้น

4. ส่งเสริมให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. ส่งเสริมให้องค์กรสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ตอนที่ 2 ชื่อรูปแบบ ลักษณะเฉพาะของรูปแบบ แผนภาพแสดงรูปแบบ วัตถุประสงค์ และรายละเอียดของรูปแบบ

### 2.1 ชื่อรูปแบบ: รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

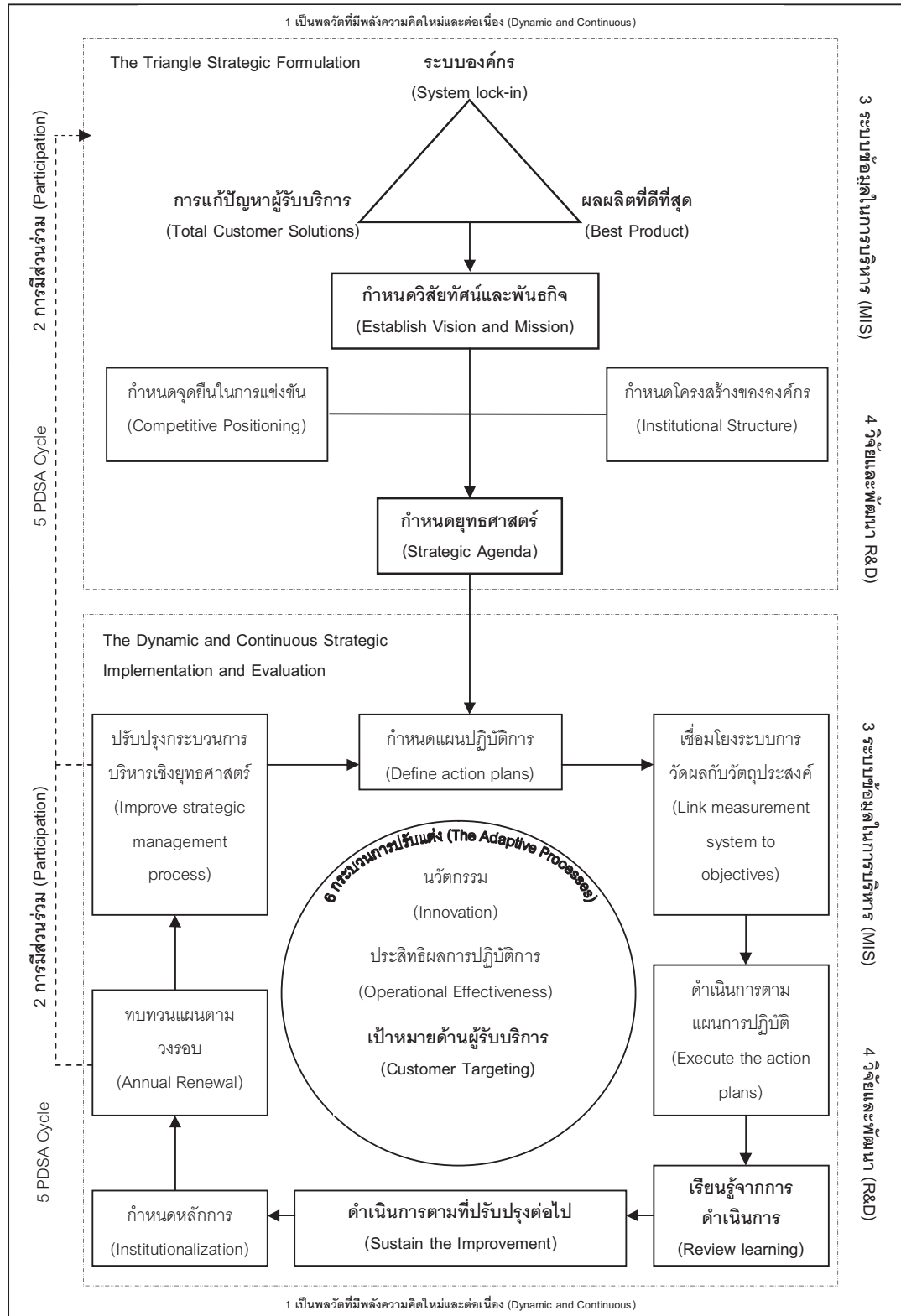
(The Integrative Strategic Management Model: ISM Model)

### 2.2 ลักษณะเฉพาะของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ ดังนี้

1. ใช้กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเส้า (The Triangle) ในการกำหนด วิสัยทัศน์ขององค์กร (Capturing the Business Vision) ประกอบด้วย การแก้ปัญหาผู้รับบริการ (Total Customer Solutions) ผลผลิตที่ดีที่สุด(Best Product) และระบบองค์กร(System Lock-in)
2. ใช้การมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผน ยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล
3. ใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัต ที่มีพลังความคิดใหม่ และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล
4. ใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล
5. ใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในการวางแผน ยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล
6. ใช้กระบวนการคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle) ในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล
7. ใช้กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes) ในการเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์กับการบริหาร (Aligning Strategy with Execution) ประกอบด้วย 3 กระบวนการ สำคัญ คือ 1) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) 2) เป้าหมายด้าน ผู้รับบริการ (Customer Targeting) และ 3) นวัตกรรม (Innovation)

### 2.3 แผนภาพแสดงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (ISM Model)





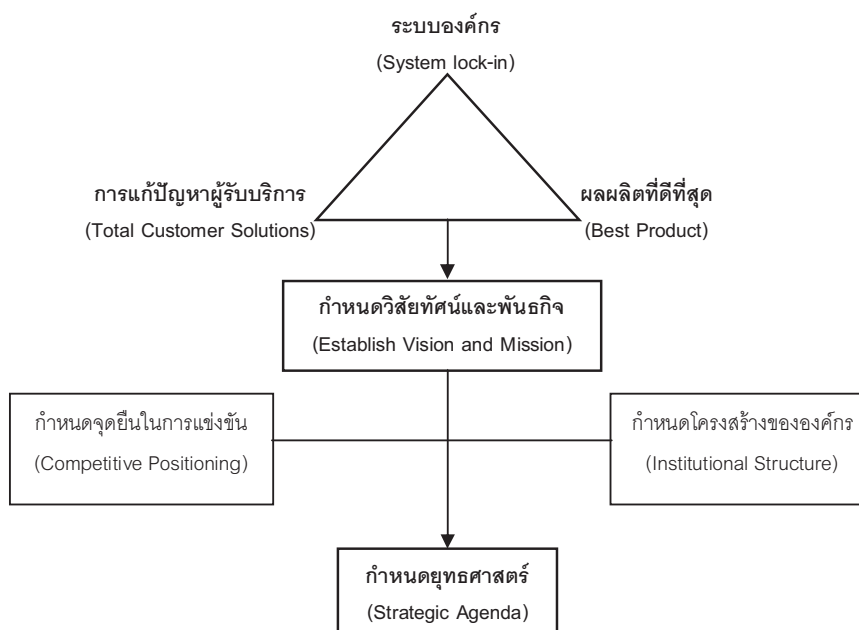
## 2.4 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

1. เพื่อให้การดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการด้านผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. เพื่อสร้างความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ) ในทุกขั้นตอนของการบริหาร

## 2.5 รายละเอียดของรูปแบบ

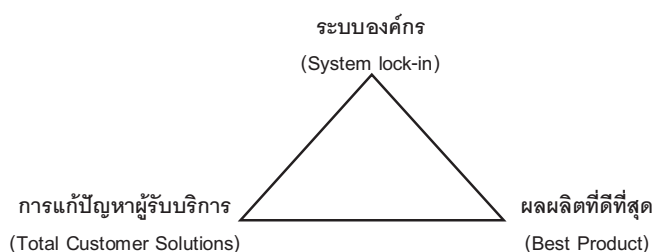
รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ก.การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า (The Triangle Strategic Formulation) ข.การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (The Dynamic and Continuous Strategic Implementation and Evaluation) และ ค. กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

### ก. การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า (The Triangle Strategic Formulation)



การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเหลี่ยมเป็นการเปิดมุมมองใหม่ (Mindset) เพื่อการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Capturing the Business Vision) 2) การกำหนด พันธกิจ (Mission) 3) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (The Institutional Structure) 4) การกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน (Competitive Positioning) และ 5) การกำหนดยุทธศาสตร์ (The Strategic Agenda)

### 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Capturing the Business Vision)



การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรสิ่งแรกที่ต้องทำคือการบูรณาการสามเหลี่ยม (The Triangle) เพื่อกำหนดจุดยืนของยุทธศาสตร์ ช่วยให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ เป็นการมองสามส่วนที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันการมองในแต่ละด้านจะช่วยให้ค้นพบสิ่งที่ต้องการพัฒนาแต่ละส่วนที่เฉพาะและตรงกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่บอกจุดประสงค์หลัก (Purpose) ขององค์กร นำไปสู่กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นจริง (Realistic) วัดได้ (Measurable) ทำสำเร็จได้ (Attainable) และมีช่วงเวลา (Duration) โดยแนวคิดการบูรณาการแบบสามเหลี่ยมประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1.1) การแก้ปัญหาผู้รับบริการ (Total Customer Solutions) การมีผลผลิตที่ได้มาตรฐาน และการแยกผลผลิตตามกลุ่มผู้รับบริการยังไม่พอ จำเป็นต้องค้นหาการแก้ปัญหาจากหลักฐาน รายงานผลการปรับปรุงผลผลิตและบริการ ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่ต้องให้ความสำคัญกับความเฉพาะ เจาะจงกับผู้รับบริการ และอาจใช้ความร่วมมือจากองค์กรเครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการต่อสู้เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องค้นหาแนวทางการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับความต้องการของผู้รับบริการ และพยายามให้เกิดความสนใจ ความพึงพอใจและการคงไว้ของผู้รับบริการ การเข้ากันได้ของสมรรถนะระหว่างองค์กรจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมด้านลูกค้า การประสานงานที่ดีระหว่างองค์กร (Combined chain) สร้างเครือข่ายองค์กร ผู้รับบริการ และผู้จัดหา (Suppliers) เป็นการเริ่มต้นการพัฒนานวัตกรรม

1.2) ผลผลิตที่ดีที่สุด (Best Product) เป็นหนทางสู่ความสนใจ (Attract) ความพึงพอใจ (Satisfy) และการคงไว้ (Retain) ของผู้รับบริการ ด้วยลักษณะเฉพาะของผลผลิต มีการทดสอบที่เป็นมาตรฐานสำหรับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งต้องมีผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ที่เท่าเทียมกันหรือเหนือกว่า ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่จะได้มาตรฐาน และผู้รับบริการไม่ได้ให้ความสนใจแค่ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเท่านั้นเพราะถือว่าแค่มีคุณภาพในระดับที่ยอมรับได้ และส่วนใหญ่ยังเป็นผลผลิตที่ไม่มีเอกลักษณ์ (Faceless) เนื่องจากมีการเลียนแบบกันในวงกว้าง เครื่องมือที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จอีกอย่างหนึ่ง คือการมีส่วนแบ่งด้านผลผลิต ซึ่งความสำเร็จสูงสุดของผลผลิตที่พึงประสงค์ (Product offerings) จะสามารถขยายกิจการขององค์กรได้อย่างกว้างขวางทั่วถึงยิ่งขึ้น

1.3) ระบบองค์กร (System Lock-in) เป็นส่วนสำคัญที่สุด ระบบองค์กรในที่นี้ คือระบบเครือข่ายที่สมบูรณ์ ขอบเขตความพยายามในการพัฒนาศักยภาพ ให้องค์กรมีสมรรถนะสูงสุด การเพิ่มส่วนแบ่งด้านผู้สนับสนุน (Complementors) เป็นวัตถุประสงค์สูงสุดที่ทำให้มีพลังขับเคลื่อนระบบองค์กร ผู้สนับสนุนมีบทบาทสำคัญที่เป็นพื้นฐานในการสร้างเสริมให้มีการรวมพลังให้เป็นหนึ่ง

2) **การกำหนดพันธกิจ (Mission)** โดยการบูรณาการขีดความสามารถและสมรรถนะขององค์กร (Defining the Business Scope and Competencies) การแปลงวิสัยทัศน์เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่วัดได้ (Establish Objectives: Translated vision into specific, measurable objectives) นั่น คือการกำหนดภารกิจขององค์กร เป็นการหาทางเลือกของยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม หากใช้แนวคิดแบบสามเส้าช่วยให้กำหนดพันธกิจได้ชัดเจน ซึ่งพันธกิจจะเน้นการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นเหตุผลที่ว่าพันธกิจเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างกัน ระหว่างภาพองค์กรที่เป็นอยู่กับภาพองค์กรในอนาคต การเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยในส่วใดส่วหนึ่งย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งประเด็นที่จะต้องคำนึงถึงในการกำหนดพันธกิจ ได้แก่ 1) การกำหนดขีดความสามารถขององค์กร โดยการกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน และการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร โดยดูจากข้อมูลในบันทึกรายงานการดำเนินงานและผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งด้านผลผลิต การตลาด การเน้นผู้รับบริการ ผู้สนับสนุน และภูมิศาสตร์ปัจจุบัน และ 2) สมรรถนะหลัก ทั้งที่วัดได้ (Tangible) และวัดไม่ได้ (Intangible) มีความสำคัญต่อความสำเร็จของจุดยืนในการแข่งขันที่องค์กรปรารถนา

3) **การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (The Institutional Structure)** โดยการบูรณาการความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก (Understanding and Negotiating External Forces)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดโครงสร้างองค์กร และการจัดระบบการทำงานร่วมกันในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จึงใช้แนวคิด Porter's five forces model ช่วยในการบริหารเพื่อให้เกิดความเข้าใจการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ช่วยวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรในด้านผู้เข้าแข่งใหม่ (New Entrants) ผู้ผลิตและวัตถุดิบ (Supplier) ผู้รับบริการ (Buyer) ความตื่นตัวต่อระหว่างคู่แข่งการแข่งขัน (Competitive Rivalry) และผลผลิตทดแทน (Substitute Product)

จุดประสงค์ของการจัดองค์กร คือผู้บริหารต้องการให้พนักงานแต่ละระดับทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรมีขนาดใหญ่และซับซ้อนการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ เกิดความขัดแย้ง และมีอุปสรรคมาก ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจำกัดระดับการบังคับบัญชา และขนาดขององค์กรให้มีขนาดที่เหมาะสม ควรมีการจัดระเบียบโครงสร้างขององค์กรตามการบริหาร โดยยึดตามลักษณะโครงสร้างของการผลิต การบริการ หรือการตลาดที่คล้ายคลึงกัน มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน และมีลักษณะของพื้นที่ที่แตกต่างกันหรือสภาพทางภูมิศาสตร์ ซึ่งการกำหนดโครงสร้างองค์กรทำได้ดังนี้

3.1) การตั้งคำถามในการแข่งขันที่รุนแรง (Rivalry) โดยเน้นที่ ผู้ชนะได้ทุกอย่าง หรือที่เรียกว่า "Winner take all" ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างโครงสร้างองค์กร ผู้รับบริการ และผู้สนับสนุน

3.2) การตั้งคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์เพื่อการกำหนดโครงสร้างองค์กร ซึ่งได้แก่ การค้นหาความสำคัญและความเข้าใจ ด้านผู้รับบริการ และผู้สนับสนุน เพื่อความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์

4) การกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน (Competitive Positioning) โดยการบูรณาการกิจกรรมที่ขับเคลื่อนผลกำไร (Building the Activities to Drive Profitability) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อของโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการทำความเข้าใจกับโอกาสและอุปสรรคที่เป็นอยู่ เพื่อการกำหนดจุดยืนในการแข่งขันที่ชัดเจน จึงมีการวิเคราะห์ทั้งองค์กรโดยใช้หลักการของ SWOT Analysis เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักการปฏิบัติ (SWOT Analysis: Organizational vision, mission, and operating principles) ซึ่งจัดว่าเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนการกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กรได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

นอกจากนี้ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Porter's Value Chain) ยังนำมาใช้ในการกำหนดกิจกรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อกำหนดจุดยืนในการแข่งขันที่องค์กรปรารถนา และการพัฒนาการปฏิบัติให้มีความสามารถตามที่ต้องการให้ดีขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการเพิ่มการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร การเลือกการแก้ปัญหาผู้รับบริการเป็นการผสมผสานห่วงโซ่คุณค่าอย่างเหมาะสม ของผู้จัดหาและผู้รับบริการ การมีคุณค่าที่สมบูรณ์ต้องวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม จะสามารถยกระดับของความสัมพันธ์ด้านผู้รับ บริการได้ ส่วนการเลือกระบบองค์กรจะค้นหาภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้สนับสนุน สิ่งที่ทำหายคือการหาวิธีการเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่าในแต่ละห่วง ที่ต้องทำให้สำเร็จในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ดำเนินการขับเคลื่อนในขั้นตอนต่อไปได้ และต้องไม่ละเลยยุทธศาสตร์ที่เน้นการแข่งขัน การสร้างความร่วมมือ และการสร้างความสัมพันธ์ ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการลดข้อจำกัดด้านผู้รับบริการ และการเพิ่มผู้สนับสนุน ในการเสริมสร้างพลังในการขับเคลื่อนองค์กร

**5) การกำหนดยุทธศาสตร์ (The Strategic Agenda)** โดยการบูรณาการงานหลักขององค์กร (Specifying the Key Business Tasks) การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์กรสู่ความสำเร็จ เน้นที่การนำไปสู่การปฏิบัติ การขับเคลื่อนงานหลักเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการกำหนดแต่ละงานหลัก ด้วยการสื่อสารระหว่างองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจเพียงพอ ผู้บริหารมีบทบาทชัดเจนในการทำให้ในการดำเนินการในกระบวนการปรับแต่งสามารถนำไปใช้ได้จริง มีความสอดคล้องของตัวชี้วัดและเป้าหมายในงานหลักแต่ละงานภายใต้การติดตามประเมินขององค์กร โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ ต้องประกอบด้วย

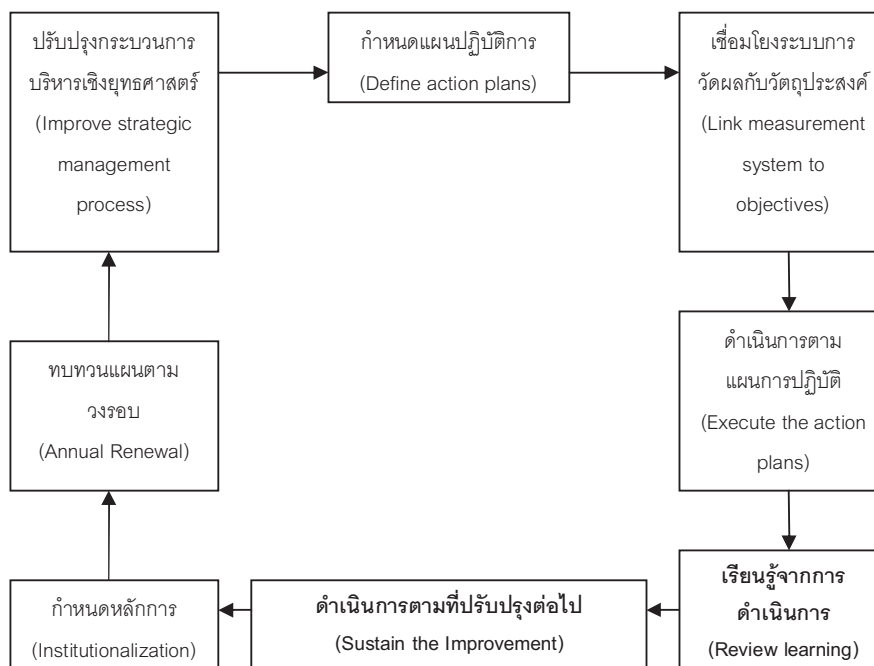
5.1) การกำหนดยุทธศาสตร์อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีการทบทวนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

5.2) ต้องมีการติดต่อสื่อสารโดยตลอดทั่วถึงทั้งองค์กรตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการสื่อสารในองค์กรเป็นพลังกระตุ้นองค์กรและช่วยให้มีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

**ข. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (The Dynamic and Continuous Strategic Implementation and Evaluation)**

การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดในองค์กรมาปฏิบัติ โดยมีการดำเนินการปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงเพื่อคงการ

ดำเนินการไว้ เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ (Plan-do-study-act cycle) และเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่องประกอบด้วยกระบวนการ 8 ขั้นตอน ดังนี้



1) **กำหนดแผนปฏิบัติการ (Define action plans)** เป็นขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดมาถอดเป็นแผนงาน/โครงการ ในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละยุทธศาสตร์ โดยต้องมีการเขียนเป็นแผนปฏิบัติการดังนี้

1.1) จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ ให้มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในแผนดำเนินงานขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์และสนับสนุนนโยบายเร่งด่วน ตรงตามเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานกำกับ และมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งให้นิยามระดับความสำคัญสูงสุด หมายถึงความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่เป็นนโยบายสำคัญขององค์กรมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหรือสนับสนุนนโยบายขององค์กร และต้องดำเนินการทันที ส่วนระดับความสำคัญสูง หมายถึงความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการทันทีที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรหลังจากจัดสรรการดำเนินการที่สำคัญสูงสุดแล้ว และระดับความสำคัญปานกลาง หมายถึง ความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานภายในขององค์กร ซึ่งการดำเนินงานไม่จำเป็นต้องกระทำในทันที

1.2) การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรในการทำแผนปฏิบัติการ จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลัก มีหลักการของการกำหนดตัวชี้วัดที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการเป็นสำคัญ สามารถวัดผลสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมที่สามารถติดตามได้ ตรวจสอบได้ รายงานเชิงเปรียบเทียบและสั่งการแก้ไข หรือปรับปรุงได้ชัดเจน และกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินตามแบบการประกันคุณภาพ

1.3) การทำแผนงานโครงการ ที่ถ่ายทอดเป็นแผนแม่บทขององค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยมีการจัดกลุ่มลำดับความสำคัญ ตามแนวทางที่ได้พิจารณาในเบื้องต้น โดยปรากฏในแผนงาน/โครงการ และมีการปรับปรุงแผนนั้นให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน

1.4) กำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ผลการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงานและทรัพยากรที่ใช้

1.5) กำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาความสอดคล้องกับแผนการดำเนินการขององค์กรเต็มตามศักยภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

2) **เชื่อมโยงระบบการวัดผลกับวัตถุประสงค์ (Link measurement system to objectives)** เป็นการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยต้องมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงาน ดังนั้นแนวคิดของ Kaplan และ Norton ที่ใช้ BSC (Balanced Scorecard) เครื่องมือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ทำให้เกิดความชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร การวัดผลการบริหารที่เชื่อมโยงและสนับสนุนให้องค์กรได้เห็นภาพวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ทำให้สามารถแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) โดยให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งกระบวนการภายในและผลลัพธ์ภายนอก (External Outcomes) สำหรับใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA Cycle) โดย BSC (Balanced Scorecard) ประกอบด้วยมุมมองการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่

2.1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ เช่น การมีรายได้เพิ่มขึ้น ผลผลิตมีค่าเพิ่มขึ้น มีจำนวนผู้รับบริการเพิ่มขึ้น มีผลงานวิชาการและงานวิจัยเพิ่มขึ้น มีผู้ลงทุนเพิ่มขึ้น มีการควบคุมงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.2) ด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) เป็นการประเมินการตอบสนองต่อผู้รับบริการ เช่น ความพึงพอใจ การให้ข้อมูล การให้บริการที่มีคุณภาพ หลักสูตรมาตรฐาน การบริการสะดวกรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่าย มีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ผลงานเป็นที่ยอมรับ เป็นต้น

2.3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business-Process Perspective) เป็นการประเมินเพื่อหาวิธีดำเนินการเพื่อตอบสนองผู้รับบริการ เช่น การบริหารจัดการคลังตัวตรวจสอบได้ มีระบบประกันคุณภาพ จัดการเรียนรู้ทันสมัย มีการวิจัยและพัฒนา บรรยากาศองค์กรดีปลอดภัย มีความร่วมมือจากเครือข่าย มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงการดำเนินงาน เป็นต้น

2.4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการประเมินเพื่อหาวิธีดำเนินการเพื่อให้องค์กรเรียนรู้และพัฒนา เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล การสร้างขวัญกำลังใจ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ลดการไหลออกของบุคลากร เพิ่มความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) **ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ (Execute the action plans)** เป็นขั้นตอนการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติตามรายละเอียดการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผน โดยใช้หลักการบริหารโครงการ (Project Management) ซึ่งเป็นการจัดการและกำกับทรัพยากรทั้งเวลา วัสดุ บุคลากร และค่าใช้จ่าย เพื่อความสำเร็จของโครงการ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการบริหารโครงการจะมีลักษณะพิเศษไม่ซ้ำโครงการอื่น เน้นประสิทธิผล มีระยะเวลาดำเนินงานแน่นอน เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นทีมงานแบบไม่ตายตัว

4) **เรียนรู้จากการดำเนินการ (Review learning)** มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกันในทีมงานและเรียนรู้ระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเชิงพัฒนา ในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน ตลอดจนช่วยกันหาแนวทางการแก้ไข และนำข้อคิดที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

5) **ดำเนินการตามที่ปรับปรุง (Sustain the Improvement)** เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องต่อไป โดยมีระบบการประเมินติดตามผล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ จนกว่าจะได้แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งดำเนินการโดยมีระบบการประเมินอย่างเป็นระบบเป็นรูปธรรม



6) **กำหนดหลักการ (Institutionalization)** เป็นการนำผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นำมากำหนดเป็นแนวทาง หลักการ มาตรฐาน หรือสูตรสำเร็จเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เพื่อการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยส่วนสำคัญที่สุดคือผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการพิจารณาประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้นำวิธีใหม่มาใช้ในการพัฒนาองค์กร

7) **ทบทวนแผนตามวงรอบ (Annual Renewal)** เป็นขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามห้วงเวลาที่กำหนดเพื่อประเมินความก้าวหน้าของงานและประสิทธิภาพของผลงาน อาจประเมินทุก 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือตามปีการศึกษา ขึ้นอยู่กับแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ รวมถึงการทบทวนเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ตามวงรอบอย่างต่อเนื่องด้วย

8) **ปรับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Improve strategic management process)** เป็นขั้นตอนการนำผลการประเมินที่ได้จากการทบทวนแผนตามวงรอบมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในขั้นตอนการแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการเพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติการ นวัตกรรม และเป้าหมายด้านผู้รับบริการ รวมถึงการปรับกระบวนการดำเนินการในขั้นตอนการวางแผนการบริหารยุทธศาสตร์ตามวงรอบอย่างต่อเนื่องด้วย

#### ค. กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เป็นการใช้กระบวนการที่มีความสัมพันธ์ และส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย 6 กระบวนการ ได้แก่ 1) การบริหารแบบเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) 2) การมีส่วนร่วม (Participation) 3) การใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System) 4) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) 5) การใช้วงจรคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle) และ 6) กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes)

1) **การบริหารแบบเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous)** การบริหารแบบนี้มีความสำคัญต่อการบริหารในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เห็นได้ชัดว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในส่วใดส่วหนึ่งขององค์กร ย่อมกระทบต่อทุกส่วของการบริหารจัดการองค์กร นอกจากนี้กระบวนการบริหารนับเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด นักยุทธศาสตร์จะ

ไม่บริหารตามกระแสนิยมแต่จะบริหารโดยการแลกเปลี่ยนกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับชั้น ขององค์กรตลอดจนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ใช้การประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์องค์กร วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ นโยบาย และสมรรถนะ เรียกว่าเป็นการทบทวนการปฏิบัติ (Retreats) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเกิดความคิดสร้างสรรค์และได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการได้ ได้รับความเห็นชอบกลับเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงต้องมีแผนประกาศ เผยแพร่การบริหารยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง (Dynamic and continuous: Announce strategic management process plan) ตลอดจนการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง (Dynamic and continuous: process progress report to stakeholders)

**2) การมีส่วนร่วม (Participation)** ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ในการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการกำหนดทิศทางการทำงาน (Employee participation to establish Organizational vision and mission) เนื่องจากการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความตระหนักของการเปลี่ยนแปลง และเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Participation is a key to gaining commitment for needed changes, involved in strategic evaluation activities)

**3) การใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System)** เป็นกระบวนการในการใช้ข้อมูลในการเริ่มต้นกระบวนการบริหารประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลย้อนหลังและระบบการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจองค์กรในภาพรวม ตลอดจนรายละเอียดการทำงานส่วนต่างๆในบริบทขององค์กรที่ผ่านมา และกำลังดำเนินอยู่ ทั้งยังช่วยลดรายจ่ายในกระบวนการบริหารได้อย่างมาก จึงจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการจัดระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่คอมพิวเตอร์และระบบการสื่อสารที่เกี่ยวข้อง เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ระบบฐาน ข้อมูลของบุคลากร เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีระบบความปลอดภัยของการจัดเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เรียกใช้ได้รวดเร็วทันใจ ทันสมัย และใช้ได้ง่ายนั้น จึงเป็นการลดข้อจำกัดในการเลือกใช้ข้อมูลในการตัดสินใจด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงรุก

4) **การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)** เป็นกระบวนการที่สามารถผสมผสานในกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีงานหลัก คือ การเปลี่ยนเทคโนโลยีที่ซับซ้อน ปรับกระบวนการปฏิบัติและการตลาดให้มีความเฉพาะเจาะจง รวมทั้งการดัดแปลงผลผลิตให้มีคุณลักษณะพิเศษที่ต่างออกไป ซึ่งยุทธศาสตร์เปรียบเหมือนการพัฒนาผลผลิต การตลาดเชิงรุก ความต้องการความสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพื่อความสำเร็จในการพัฒนาผลผลิตใหม่ ดังนั้น R&D จึงนิยมนำมาใช้ในกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 3 ด้าน คือ 1) การเปิดตลาดโดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ในการผลิต (The first firm to market new technological products) 2) ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม (An innovative imitator of successful products) และ 3) การลดต้นทุนในการผลิต โดยสร้างผลผลิตที่เป็นที่ต้องการจำนวนมาก (A low-cost producer by mass-producing products)

5) **การใช้วงจรคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle)** ในกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีขั้นตอนในการปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

5.1) Plan เป็นการวางแผนโดยการวิเคราะห์ระบบที่เป็นส่วนประกอบสำคัญทั้งหมด และระบุสมรรถนะสูงสุดในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ซึ่งในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นหมายถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์ห้องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ วัตถุประสงค์ จุดยืนในการแข่งขัน และโครงสร้างองค์กร รวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร สิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ระบบคือ แผนปฏิบัติ (Action plan) เป็นแผนการปฏิบัติงานที่ระบุวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ผู้ดำเนินงาน ผู้ที่ได้รับผล ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เป็นการเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมในแผน ปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์ ต่อมาจึงเป็นการประเมินอุปสรรคในการนำแผนสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากกว่าการทำแผนปฏิบัติทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มล้วน เป็นอุปสรรคต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติ

5.2) Do เป็นการบริหารโครงการ (Project management) ในการนำแผนสู่การปฏิบัติเป็นกิจกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง ผู้นำจะต้องมีการสร้างทีมหรือกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยทักษะการบริหารโครงการได้แก่ การทำตารางระยะเวลาการดำเนินงาน (Scheduling) งบประมาณ (Budgeting) จัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) และ วางแผนรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (Contingency planning) ส่วนเทคนิคและเครื่องมือที่ดีที่สุดของการบริหารโครงการ คือการมีข้อมูลที่ดีและหาได้ง่ายสำหรับผู้ดำเนินการสร้างทีม (Improvement team leaders)

5.3) Study เป็นกระบวนการและผลลัพธ์ ในการกำหนดวิธีการทบทวนการปรับปรุงสมรรถนะที่สิ่งจำเป็น เริ่มจากการทบทวนรายเดือน เพื่อประเมินการดำเนินงานและความสำเร็จใน

การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ ช่วยให้ทีมเกิดการแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้ ลดความรับผิดชอบรายบุคคล และความเร็วในการประเมินผล ซึ่งการทบทวนนั้นแบ่งเป็นการทบทวนรายเดือน และตามวงรอบทุก 3 เดือน โดยการทบทวนรายเดือน เน้นกระบวนการผลลัพธ์ด้วยการประเมินการใช้แผนปฏิบัติว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วนการทบทวนตามวงรอบทุก 3 เดือน เน้นว่าแผนปฏิบัติส่วนใดที่ต้องการปรับเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยการทบทวนความรับผิดชอบของบุคคล และการทำงานของทีมงานเพื่อการปรับปรุงสมรรถนะ และนำไปสู่การเรียนรู้สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน มีการวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap analysis) เพื่อเป็นการหาสาเหตุรากเหง้า (Root causes) ของการเปลี่ยนแปลงระหว่างสมรรถนะที่แท้จริงกับสมรรถนะที่คาดหวัง จากผลการประเมินประสิทธิผลทบทวนตามวงรอบ เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Assessment of the previous cycle's effectiveness link to organizational performance) เกี่ยวกับสมรรถนะในการขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิผลของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความต้องการด้านทรัพยากร และแนวทางการพัฒนาทีม ข้อมูลสำคัญจากการทบทวนสามารถเชื่อมโยงไปถึงแนวทางในการสร้างเสริมสมรรถนะองค์กรได้

5.4) Act เป็นการวางระบบองค์กร (Institutionalization) ซึ่งเป็นส่วนประกอบสุดท้ายในกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อาจหมายถึงมาตรฐาน (Standardization) เช่น การทำคู่มือการปฏิบัติงานใหม่ คู่มือการอบรมบุคลากร และเครื่องมือวัดผลการติดตามประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรตามที่คาดหวัง

## 6) กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes)



การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการบริหาร (Aligning Strategy with Execution) ในการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการผสมผสานงานหลักที่สำคัญเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยส่วน

ของกระบวนการปรับแตงนั้น ต้องการบริหารองค์กรเชิงลึก ที่มีรายละเอียดในการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีแนวทางการบริหารที่ชัดเจน ซึ่งกระบวนการปรับแตงจะสิ้นสุดเมื่อนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยสมบูรณ์แล้ว กระบวนการปรับแตงนี้ มีมุมมองของฐานทรัพยากร (Resource-Based) ในการเริ่มใส่ใจความเหมาะสมของทรัพยากรสำคัญและความสามารถซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยฐานทรัพยากรแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือความต้องการสมรรถนะหลัก (Core competencies) ที่เฉพาะเจาะจงในพันธกิจของทั้งองค์กร เป็นส่วนสำคัญในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และส่วนที่ 2 คือการให้ความหมายของการกำหนดยุทธศาสตร์ในกระบวนการปรับแตง (The definition of the Strategic Agenda of the Adaptive Processes) เป็นประเด็นความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ โดยสมรรถนะหลักจะช่วยพัฒนาจุดยืนของยุทธศาสตร์องค์กร ทรัพยากร และความสามารถที่สำคัญต่อกระบวนการปรับแตงในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงสมรรถนะในระดับปฏิบัติการด้วยกิจกรรมเฉพาะในระดับองค์กร นอกเหนือจากระดับของสมรรถนะหลัก เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 ส่วนได้แก่

6.1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) เป็นกระบวนการที่รับผิดชอบการดำเนินการเพื่อส่งผ่านผลผลิต และบริการถึงผู้รับบริการ ได้แก่การมีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนจุดยืนของยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงการขยายขอบเขตภายนอกด้านผู้จัดหา ผู้รับบริการ และผู้สนับสนุน ซึ่งกระบวนการนี้ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดความสามารถและความมีประสิทธิภาพขององค์กร

6.2) เป้าหมายด้านผู้รับบริการ (Customer Targeting) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งองค์กรต้องมีการดำเนิน การปฏิบัติงานเพื่อสร้างเสริมความสนใจ ความพึงพอใจ และการคงไว้ของผู้รับบริการตลอดจนความเชื่อมั่นของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กร เพื่อประสิทธิผลในการบริหาร ซึ่งเป้าหมายหลักของกระบวนการนี้ จะเป็นการกำหนดโครงสร้างทางการเงินที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

6.3) นวัตกรรม (Innovation) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลผลิตและบริการใหม่ในการดำรงไว้ และเพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต ด้วยการสร้างการขับเคลื่อนความคิดใหม่ๆ ด้านเทคนิค การผลิต และความสามารถทางการตลาด โดยผู้จัดหา ผู้รับบริการ และผู้สนับสนุน เป็นส่วนสำคัญที่ต้องคำนึงถึง และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโครงสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างนวัตกรรม คือการทบทวนองค์กร

ใหม่อยู่เสมอ ในการทำให้เกิดการดำรงความได้เปรียบในการแข่งขัน และสมรรถนะทางการเงินที่เหนือกว่า

จากตอนที่ 2 ที่กล่าวถึงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบมีลักษณะเฉพาะ 7 ข้อ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จในการบริหารซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการได้แก่ผู้เรียน และผู้ปกครอง โดยมีการวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเสา ในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ จุดยืนในการแข่งขัน และกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง ตลอดจนการใช้กระบวนการปรับแต่ง ในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติทุกชั้นตอนเชิงลึก จนครบกระบวนการ ที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลการปฏิบัติการ เป้าหมายด้านผู้รับบริการ และนวัตกรรม ซึ่งจุดเด่นของรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ คือการกำจัดจุดอ่อนของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ แต่ไม่มีการเชื่อมโยงและนำไปปฏิบัติและประเมินผลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ดังนั้นรูปแบบใหม่นี้จึงพัฒนาขึ้นเพื่อ ให้องค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมีความ สำคัญในการส่งเสริมให้ เกิดประสิทธิผลองค์กรที่ยั่งยืน ผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น มีจุดยืนในการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ และการประเมินผล

#### 3.1 การนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การเตรียมการใช้รูปแบบ ระยะที่ 2 การดำเนินการตามรูปแบบ และระยะที่ 3 การติดตามประเมินและรายงานผล

##### ระยะที่ 1 การเตรียมการใช้รูปแบบ

1. ผู้บริหารสถาบัน ศึกษาและทำความเข้าใจ รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ และพิจารณาเปรียบเทียบกับกรดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อเสนอวาระการนำรูปแบบไปใช้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน
2. ผู้บริหารสถาบัน นำเสนอผลการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณาการนำรูปแบบไปใช้
3. จัดโครงการสร้างความเข้าใจและทัศนคติเชิงบวกให้แก่คณะกรรมการบริหารสถาบัน และสนับสนุนด้านความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งพัฒนาทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ให้คณะกรรมการบริหารสถาบันอย่างต่อเนื่อง
4. คณะกรรมการบริหารสถาบัน ศึกษาดูงานองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเครือข่ายพันธมิตร
5. คณะกรรมการบริหารสถาบัน ศึกษาและพิจารณารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ
6. คณะกรรมการบริหารสถาบัน ศึกษาความรู้ความเข้าใจบทบาทตามหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสถาบัน
7. คณะกรรมการบริหารสถาบัน ร่วมกับผู้บริหารสถาบัน กำหนดขอบข่ายของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารสถาบันให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อน และกำหนด ข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน
8. คณะกรรมการบริหารสถาบัน ประกาศ เผยแพร่ แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบัน โดยกำหนดแผนการดำเนินการและการประชุมร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นตารางล่วงหน้า โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยผังงานระยะที่ 1 การเตรียมการใช้รูปแบบแสดงเป็นผังงาน (Flowchart) ดังนี้





## ระยะที่ 2 การดำเนินการตามรูปแบบ

1. คณะกรรมการบริหารสถาบัน จัดโครงการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบัน ซึ่งต้องให้การมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบัน โดยเริ่มจากการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเชิงบวกแก่ทุกฝ่าย เพื่อให้เห็นความสำคัญในการพัฒนา และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการพัฒนาองค์กร (สามารถดำเนินการได้ภายในครั้งเดียว โดยอาศัยความร่วมมือของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้แทนจากหน่วยงานข้างเคียงที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนใหญ่เรียนและผู้ปกครอง อาจใช้ผลการประเมิน) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis)
- 1.2 ใช้หลักการบูรณาการสามเส้า
- 1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เป็นจริง วัดได้ มีช่วงเวลาชัดเจน และทำให้สำเร็จได้
- 1.4 การกำหนดพันธกิจขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยต้องคำนึงถึงขีดความสามารถ และสมรรถนะหลักขององค์กร
- 1.5 การกำหนดโครงสร้างองค์กร ที่มีการเชื่อมโยงความเข้าใจกันระหว่าง องค์กร ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้แนวคิด Porter's five forces model ช่วยวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรในด้านผู้เข้าแข่งขันใหม่ (New Entrants) ผู้ผลิตและวัตถุดิบ (Supplier) ผู้รับบริการ (Buyer) ความตื่นตัวต่อระหว่างคู่แข่งการแข่งขัน (Competitive Rivalry) และผลผลิตทดแทน (Substitute Product)
- 1.6 การกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน โดยเน้นการพิจารณาผลจากการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) และการบูรณาการแบบสามเส้า
- 1.7 การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางการปฏิบัติสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยบูรณาการงานหลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

2. คณะกรรมการบริหารสถาบัน สรุปรายงานผลการดำเนินการ ประกาศ เผยแพร่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร จุดยืนในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินผลแบบเป็นพลวัต ที่มีพลังความคิดใหม่ และต่อเนื่อง (The Dynamic and Continuous Strategic Implementation and Evaluation) โดยใช้กระบวนการคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act cycle) ร่วมกับ ระบบข้อมูลในการบริหาร และการวิจัยและพัฒนา ในกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

3.1 คณะกรรมการบริหารสถาบันชี้แจงแนวทางการใช้เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้แก่ Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (1990) ซึ่งมีแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัด ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และทำการกำหนดดัชนีชี้วัดและเกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับระบบการประเมินผล ของสำนัก งานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.)

3.2 คณะกรรมการบริหารสถาบัน นำยุทธศาสตร์ที่ได้มาถอดแผนร่วมกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการ ร่วมกับผู้รับผิดชอบ แผนปฏิบัติการแต่ละแผน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการเสนอแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการและประเมินผล

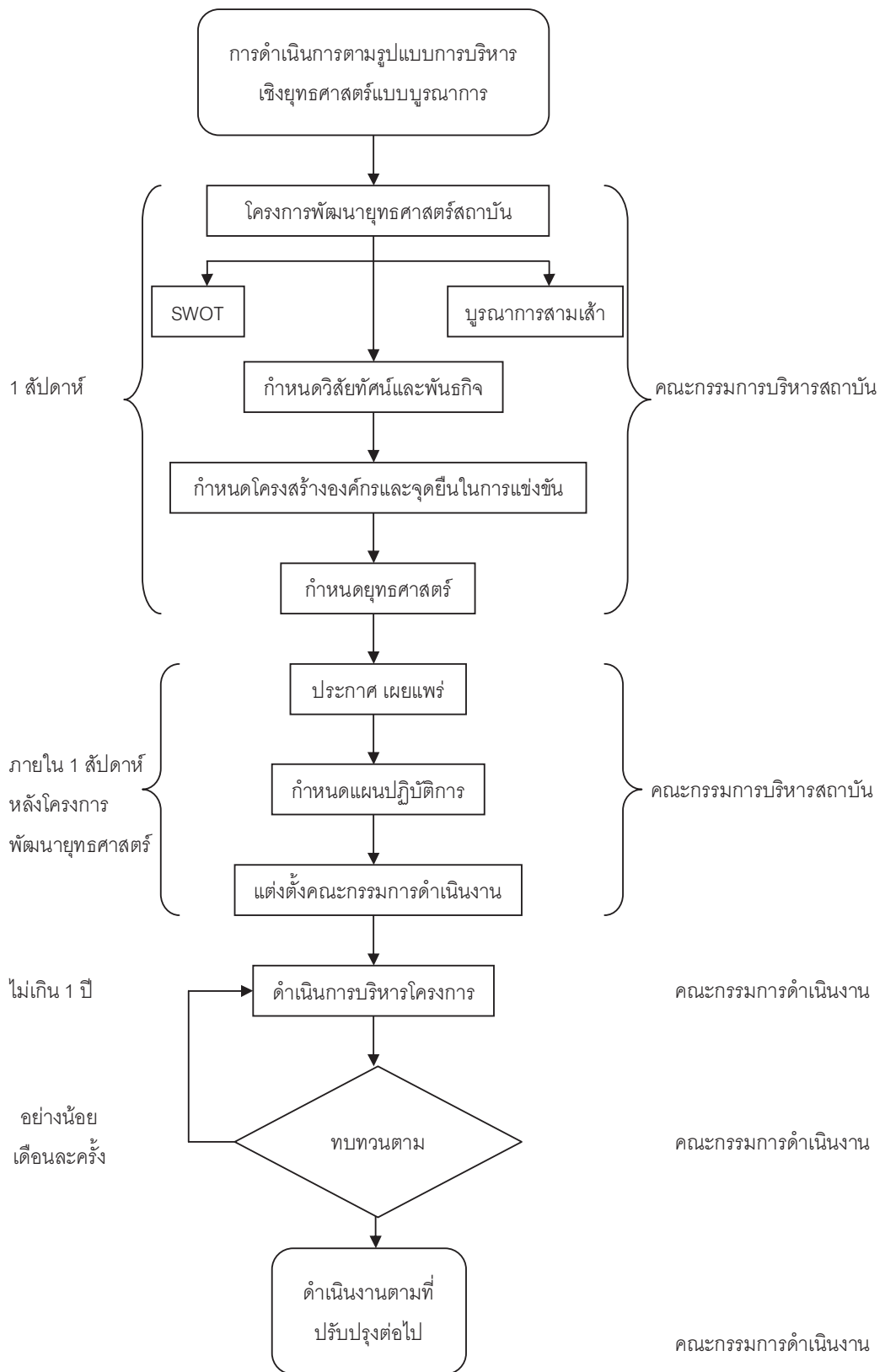
3.3 คณะกรรมการบริหารสถาบัน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการแต่ละแผน และทำการประกาศและเผยแพร่โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 คณะกรรมการบริหารสถาบัน วางแผนการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบแต่ละแผนปฏิบัติการ ดำเนินการตามบทบาทอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ดำเนินการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดแผนปฏิบัติ โดยดำเนินการทำ Action plan 2) เชื่อมโยงระบบการวัดผลกับวัตถุประสงค์โดยเชื่อมโยงการวัดกับวัตถุประสงค์ตาม BSC 3) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติ โดยใช้หลักการบริหารโครงการ (Project Management) 4) เรียนรู้จากการดำเนินการ โดยการจัดประชุมทีมงานในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 5) ปรับปรุงและดำเนินการตามที่ปรับปรุงต่อไป 6) กำหนดหลักการ เป็นการกำหนดคู่มือ แนวทางหรือผลที่ได้จากการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป 7) ทบทวนแผนตามวงรอบ โดยการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ 8) ปรับปรุงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้ผลการทบทวนตามวงรอบเป็นแนวทางพิจารณาการปรับปรุงกระบวนการบริหาร และ 9) ดำเนินการตามที่ปรับปรุงต่อไป

5. ดำเนินการปฏิบัติโดยใช้กระบวนการปรับแต่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ด้านนวัตกรรม และด้านผู้รับบริการ

โดยผังงานระยะที่ 2 การดำเนินการตามรูปแบบแสดงเป็นผังงาน (Flowchart) ดังนี้



### ระยะที่ 3 ติดตามกำกับประเมินผลและรายงานผล

1. คณะกรรมการดำเนินงานหรือผู้รับผิดชอบแผน ประเมินผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการ โดยมีการประเมินผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ และนำเสนอผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันทุกเดือน

2. ผู้เข้าประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอความคิดเห็น ปัญหา และแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

3. คณะกรรมการบริหารสถาบันดำเนินการเพื่อลงมติรับรายงานผลการดำเนินงานหรือให้ปรับแต่ละแผนงาน/โครงการ

4. คณะกรรมการบริหารสถาบัน ติดตามกำกับและสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาประกาศ เผยแพร่ผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

5. คณะกรรมการบริหารสถาบัน มอบหมายให้แผนกเตรียมการ ประเมินผลและสถิติ ทำการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติการ ประเมินนวัตกรรม และประเมินด้านผู้รับบริการ อย่างน้อยปีละครั้ง

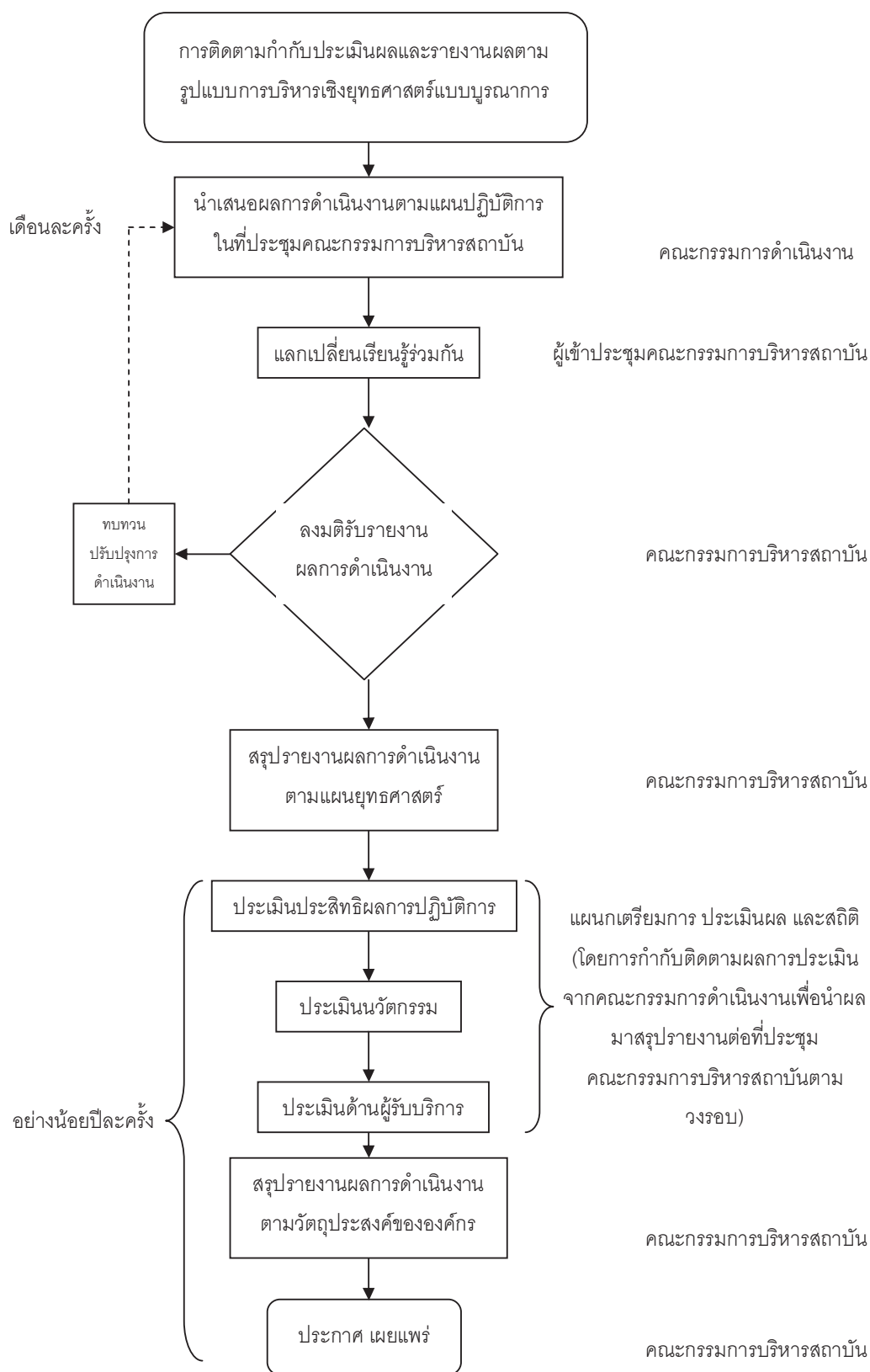
6. แผนกเตรียมการ ประเมินผลและสถิติกำกับติดตามผลการประเมินจากคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อนำผลมาสรุปรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันตามวงรอบ

7. คณะกรรมการบริหารสถาบัน สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างน้อยปีละครั้ง

8. คณะกรรมการบริหารสถาบัน นำผลที่ได้จากการประเมินแต่ละวงรอบมาวิเคราะห์ สรุปจัดลำดับ และนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำผลการดำเนินการที่ผ่านมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาการดำเนินการในวงรอบต่อไป

9. คณะกรรมการบริหารสถาบัน ประกาศ เผยแพร่ ผลที่ได้จากการประเมินแต่ละวงรอบ และแนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาการดำเนินการในวงรอบต่อไป อย่างน้อยปีละครั้ง

โดยแสดงผังงานระยะที่ 3 ติดตามกำกับประเมินผลและรายงานผลเป็นผังงาน (Flowchart) ดังนี้



### 3.2 การประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้

การประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ เป็นการประเมินตามแนวคิด Kirkpatrick's four - level Model ของ Donald L. Kirkpatrick (1975) โดยมุ่งประเมิน 4 ด้าน คือ การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) และการประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Impact and Result Evaluation) โดยมีนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ คือ

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) หมายถึง การประเมินความคิดเห็นของผู้รับประโยชน์ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) หมายถึง การประเมินความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Attitude) และทักษะ (Skill) ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึง การประเมินผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้
4. การประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Impact and Result Evaluation) หมายถึง การประเมินผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้

#### โดยประเมินจาก

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้รับประโยชน์ (ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) เกณฑ์การประเมินคือ ผู้รับบริการและผู้รับประโยชน์มีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น
  2. ประสิทธิภาพการดำเนินการและนวัตกรรม เกณฑ์การประเมินคือผลการปฏิบัติงานและนวัตกรรมสอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เกณฑ์การประเมินคือ ปริมาณและคุณภาพของผลปฏิบัติการตลอดจนการสร้างและการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์
  3. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์การประเมินคือ การเข้าร่วมกิจกรรมในทุกขั้นตอนของการบริหารยุทธศาสตร์
- ซึ่งในคู่มือฉบับนี้ประกอบด้วยแบบประเมิน 4 ฉบับ ได้แก่ แบบประเมินความคิดเห็นของผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการบริหารของสถาบัน แบบประเมินความคิดเห็นของผู้รับบริการที่มีต่อการบริหารของสถาบัน แบบประเมินความคิดเห็นและการเรียนรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบ และผลลัพธ์ของการบริหารสถาบัน

### แบบประเมินความคิดเห็นของผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- คำชี้แจง 1. ข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของท่านจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำไปพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของสถาบันในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงช่วยให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความเหมาะสมให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมน้อยที่สุด
- 2 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมน้อย
- 3 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมปานกลาง
- 4 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมมาก
- 5 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. ประสิทธิภาพการดำเนินการของสถาบัน					
1.1 ด้านคุณภาพผู้เรียน/บัณฑิต					
1.2 ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์					
1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม					
1.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม					
1.5 ด้านการบริหารและพัฒนาสถาบัน					
2. จุดยืนในการแข่งขันของสถาบัน					
3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบัน					
4. ประสิทธิภาพการสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์					
5. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ					
6. ผลการปฏิบัติการสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์					
7. การมีส่วนร่วมในการประชุม/กิจกรรม/โครงการ ของท่านกับสถาบัน ทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล					
8. การนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้					
8.1 ความน่าสนใจ					
8.2 ความสอดคล้องกับสถาบัน					
8.3 ความสะดวกในการนำไปใช้					
8.4 ประโยชน์ในการนำไปใช้					

9. สิ่งที่น่าสนใจในรูปแบบ คือ.....
10. สิ่งที่ยังรอพัฒนาให้เพิ่มเติม คือ.....
11. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ.....

### แบบประเมินความคิดเห็นของผู้รับบริการที่มีต่อการบริหารของสถาบัน

คำชี้แจง 1. ข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของท่านจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม เพื่อพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของสถาบัน

2. ทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความเหมาะสมให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมน้อยที่สุด
- 2 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมน้อย
- 3 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมปานกลาง
- 4 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมมาก
- 5 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. ผู้เรียน/บัณฑิตมีคุณภาพ					
2. สถาบันมีชื่อเสียง					
3. สถาบันทำให้ท่านรู้สึกท่านภาคภูมิใจ					
4. สถาบันทำให้ท่านพึงพอใจ (ต่อการดำเนินงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับผู้เรียน)					
5. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบัน					
6. สถาบันมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น					
7. ท่านได้รับประโยชน์จากสถาบัน					

8. สิ่งประทับใจในสถาบันคือ.....

9. สิ่งที่น่าปรารถนาให้สถาบันจัดเพิ่มเติมคือ.....

10. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ.....



### แบบประเมินความคิดเห็นและการเรียนรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ใช้รูปแบบ)

คำชี้แจง 1. ข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของท่านจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน  
 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำไปพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของสถาบันในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงช่วยให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 1 ทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความเหมาะสมให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมน้อยที่สุด  
 2 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมน้อย  
 3 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมปานกลาง  
 4 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมมาก  
 5 คะแนน หมายถึง ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. ประสิทธิภาพการดำเนินการของสถาบัน					
1.1 ด้านคุณภาพผู้เรียน/บัณฑิต					
1.2 ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์					
1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม					
1.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม					
1.5 ด้านการบริหารและพัฒนาสถาบัน					
2. จุดยืนในการแข่งขันของสถาบัน					
3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบัน					
4. ประสิทธิภาพการสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์					
5. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ					
6. ผลการปฏิบัติการสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์					
7. การมีส่วนร่วมในการประชุม/กิจกรรม/โครงการ ของท่านกับสถาบัน ทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล					
8. การนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้					
8.1 ความน่าสนใจ					
8.2 ความสอดคล้องกับสถาบัน					
8.3 ความสะดวกในการนำไปใช้					
8.4 ประโยชน์ในการนำไปใช้					

9. สิ่งที่น่าสนใจในรูปแบบ คือ.....  
 10. สิ่งที่ยังรอพัฒนาให้เพิ่มเติม คือ.....  
 11. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ.....

**ตอนที่ 2** สิ่งที่ได้เรียนรู้และจะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานคือ

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....
- 6).....
- 7).....
- 8).....
- 9).....
- 10).....

**ตอนที่ 3** ประเมินผลการเรียนรู้จากลักษณะเฉพาะของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

3.1 ท่านได้เรียนรู้กระบวนการบูรณาการแบบสามเส้าในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอย่างไร

.....

3.2 ท่านได้เรียนรู้การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างไร.....

.....

3.3 ท่านได้เรียนรู้กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่องอย่างไร.....

.....

3.4 ท่านได้เรียนรู้การใช้ระบบข้อมูลในการบริหารอย่างไร.....

.....

3.5 ท่านได้เรียนรู้การวิจัยและพัฒนาในการบริหารอย่างไร.....

.....

3.6 ท่านได้เรียนรู้กระบวนการคุณภาพในการบริหารอย่างไร.....

.....

3.7 ท่านได้เรียนรู้กระบวนการปรับแต่งในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการบริหารอย่างไร.....

.....

### แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบ และผลลัพธ์ของการบริหารสถาบัน

คำชี้แจง 1. ใช้ข้อมูลจากแผนกเตรียมการ ประเมินผลและสถิติของสถาบัน

2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบของท่าน จะมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม และจะนำไปพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของสถาบัน ดังนั้นข้อมูลการประเมินผลตามความเป็นจริงช่วยให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การประเมินผลการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์แต่ละด้านของสถาบัน ลงในตารางตามตัวอย่างต่อไปนี้

1.ด้านคุณภาพผู้เรียน/บัณฑิต	เป้าหมาย	ผลการประเมิน
<b>ผลการปฏิบัติงาน (Output)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลกระทบ (Impact)</b>		
1		
2		

2.ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	เป้าหมาย	ผลการประเมิน
<b>ผลการปฏิบัติงาน (Output)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลกระทบ (Impact)</b>		
1		
2		

3.ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	เป้าหมาย	ผลการประเมิน
<b>ผลการปฏิบัติงาน (Output)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลกระทบ (Impact)</b>		
1		
2		

4.ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	เป้าหมาย	ผลการประเมิน
<b>ผลการปฏิบัติงาน (Output)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลกระทบ (Impact)</b>		
1		
2		

5.ด้านการบริหารและพัฒนาสถาบัน	เป้าหมาย	ผลการประเมิน
<b>ผลการปฏิบัติงาน (Output)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b>		
1		
2		
3		
<b>ผลกระทบ (Impact)</b>		
1		
2		

ผนวก ข

แบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์  
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระดับองค์การหรือหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก 3 สถาบันได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

2. รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบจำลองโครงสร้างของหลักการ แนวคิด องค์ประกอบ กระบวนการและวิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความซับซ้อน เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น ปรากฏให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยเน้นการบริหารเชิงรุก (Proactive) ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) 2) ปฏิบัติการยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) และ 3) ประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)

3. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของ

รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

พันตรีหญิง

(สรินทร์ เชี่ยวโสธร)

นิสิตหลักสูตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับ ผู้บริหารระดับหน่วย ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และที่ปรึกษา ผู้บริหารระดับแผนกหรือภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าและรองหัวหน้า แผนกหรือภาควิชา รวมถึงบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการฝ่าย สนับสนุนภายในหน่วย โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการ บริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ชี้ตเครื่องหมาย / ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับท่าน

เพศ	<input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง
ตำแหน่ง	<input type="radio"/> ผู้บริหารสถาบัน	<input type="radio"/> ผู้บริหารระดับภาควิชา/แผนก
	<input type="radio"/> ผู้ปฏิบัติงานการสอน	<input type="radio"/> ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายสนับสนุน

ประสบการณ์การทำงาน  < 5 ปี    5 – 10 ปี    11 - 15 ปี    16 – 20 ปี    > 20 ปี

วุฒิการศึกษา(สูงสุด)    < ปริญญาตรี    ปริญญาตรี    ปริญญาโท    ปริญญาเอก

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

คำชี้แจง หลังจากอ่านข้อความที่ละข้อแล้วชี้ตเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของ ท่านมากที่สุดทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการ พิจารณาดังนี้

- |   |  |
|---|--|
| 5 | หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านมาก        |
| 3 | หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านน้อย       |
| 1 | หมายถึง ประเด็นนั้นตรงกับสถาบันของท่านน้อยที่สุด |

ข้อ	คำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>PLANNING</b>										
	<b>ขั้นตอนที่ 1 วางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)</b>										
1	หน่วยงานของท่านผู้บริหารมีหน้าที่จัดตั้งคณะทำงานในการทำ SWOT Analysis เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการขับเคลื่อนองค์การให้ผู้ปฏิบัติงาน										
2	หน่วยงานของท่านผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในการวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานขององค์การ										
3	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์										
4	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์องค์การโดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการอย่างรอบด้าน										
5	หน่วยงานของท่านใช้ฐานด้านเทคโนโลยี ในการวิเคราะห์องค์การสู่ยุทธศาสตร์ใหม่										
6	หน่วยงานของท่านคำนึงถึงผลผลิต ในการวิเคราะห์องค์การเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์										
7	หน่วยงานของท่านคำนึงถึงการแข่งขัน ในการวิเคราะห์องค์การเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์										
8	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์องค์การเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์										
9	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์องค์การเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ										
10	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์องค์การเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม										
11	หน่วยงานของท่านให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน										
12	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดทิศทางขับเคลื่อนองค์การตามวัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละงาน เช่น งานที่ต้องการพัฒนาอย่างมากหรืองานที่ต้องติดตามผล										
13	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมก่อนการนำแผนสู่การปฏิบัติ										



ข้อ	คำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	หน่วยงานของท่านมีการเตรียมออกแบบการติดต่อสื่อสารในการนำแผนสู่การปฏิบัติจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ										
15	หน่วยงานของท่านมีการเตรียมสร้างทีมงานในการนำไปปฏิบัติ										
16	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมก่อนการนำแผนสู่การปฏิบัติ										
17	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกรอบเวลาชัดเจนก่อนการนำแผนสู่การปฏิบัติ										
18	ผู้บริหารมีแผนการประกาศแถลงการณ์ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานประจำปี										
19	ผู้บริหารมีแผนการประกาศเผยแพร่การบริหารยุทธศาสตร์ในแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง										
20	หน่วยงานของท่านมีการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีแผนการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอน										
21	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ขององค์กร										
22	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ										
23	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษาชาติ หรือมาตรฐานอุดมศึกษา										
24	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า										
25	หน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาใช้ในการปรับปรุงแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์										
26	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญกับนวัตกรรม										
27	หน่วยงานของท่านมีการนำข้อมูลจากการตรวจสอบภายนอกมาเป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์										
28	หน่วยงานของท่านมีการนำข้อมูลจากการตรวจสอบภายในมาเป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์										









ผนวก ค

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. รายชื่อผู้ประเมินผลความคิดเห็นและการเรียนรู้  
จากการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ  
ในการดำเนินงาน

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถามรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ  
สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก

1. พล.อ. สมเจตน์ บุญถนอม  
อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม  
อดีตรองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี  
อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.)
2. รศ.นพ. กำจร ตติยกวี  
ตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.)
3. ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. พ.อ.ดร. พร ภิเศก  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองพัฒนายุทธศาสตร์  
ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์กรมยุทธศึกษาทหารบก
5. พ.อ.หญิง ดร. กัลยา ไม้เกาะ  
ตำแหน่ง นักวิชาการการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

1. พ.อ. ชะเลง ฉายวิโรจน์  
ตำแหน่ง หัวหน้านายทหารประจำสำนักงานรองเจ้ากรมแพทย์ทหารบก
2. พ.อ.หญิง ดร. นวลทิพย์ อรุณศรี  
ตำแหน่ง นายทหารปฏิบัติการ ประจำกองบัญชาการทหารบก  
ช่วยราชการสำนักงานประกันคุณภาพ กรมยุทธศึกษาทหารบก
3. พ.อ.หญิง สมพิศ พรหมเดช  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
4. พ.อ.หญิง ดร. กัลยา ไม้เกาะ  
ตำแหน่ง นักวิชาการการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
5. พ.ท.หญิง ดร. วรณรัตน์ ศรีกันน  
ตำแหน่ง อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

**รายชื่อผู้ประเมินผลความคิดเห็นและการเรียนรู้  
จากการใช้รูปแบบโดยคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์  
แบบบูรณาการในการดำเนินงาน**

คณะทำงานวันสงกรานต์ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ “รื่นเริง สงกรานต์ สืบสานประเพณีไทย”

๑. พล.ต.หญิง สมใจ	ทรัพย์พ่วง	ที่ปรึกษา
๒. พ.อ.หญิง มยุรี	สิริสัมพันธ์	ที่ปรึกษา
๓. พ.อ.หญิง สมพิศ	พรหมเดช	ที่ปรึกษา
๔. พ.อ.หญิง วิณา	ชียางคนุต	ที่ปรึกษา
๕. พ.อ.หญิง สุกานดา	หาญชนะ	ที่ปรึกษา
๖. พ.อ.หญิง วัฒนา	อิมเงิน	ประธานฝ่ายสถานที่ฯ
๗. พ.อ.หญิง ขวัญเรือน	ดวงดี	ประธานฝ่ายพิธีการสงฆ์หน้าพระฯ
๘. พ.อ.หญิง พรรณีภา	รักษ์กุศล	ประธานฝ่ายจัดเลี้ยงฯ
๙. พ.อ.หญิง สุพัตรา	วัชรเกตุ	ประธานฝ่ายจัดประกวดเทพีสงกรานต์
๑๐. พ.อ.หญิง จิราวัฒน์	จิ้นวัฒนะ	ประธานฝ่ายจัดการละเล่น/การแสดง
๑๑. พ.อ.หญิง สมพิศ	เกิดศิริ	ประธานฝ่ายขบวนแห่กองยาวฯ
๑๒. พ.อ.หญิง เบญจมาศ	บุญรับพ่ายัพ	ประธานฝ่ายต้อนรับ
๑๓. พ.อ.หญิง ศิริพร	พูนชัย	ประธานฝ่ายทะเบียนและประเมินผล
๑๔. พ.ท.หญิง สายสมร	เฉลยกิตติ	ประธานฝ่ายพิธีกร
๑๕. พ.ท.หญิง นงนภัศ	ศรีน้ำเงิน	คณะทำงาน
๑๖. พ.ต.หญิง กุสุมา	กั้งหลี่	คณะทำงาน
๑๗. จ.ส.อ. สุชิน	ทองชัยบัณฑิต	คณะทำงาน
๑๘. จ.ส.อ.หญิง ภาวิณี	เหรียญประยูร	คณะทำงาน
๑๙. พ.ท.หญิง ศรีนยา	กิจพาณิชย์	เลขานุการ
๒๐. ร.อ.หญิง แพนนี่	ตรีวิเชียร	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. ร.ท.หญิง ศิริบุญญา	คงอยู่	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๒. นรพ. สมันยรัฐ	ไพโรแก้ว	ชั้นปีที่ ๓ ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๓. นรพ. แพรวรดา	ใจตาบุตร	ชั้นปีที่ ๒ ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๔. นรพ. ชนกันันท์	จงใจसान	ชั้นปีที่ ๒ ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๕. นรพ. ศุภางค์	ชูสุวรรณ	ชั้นปีที่ ๑ ผู้ช่วยเลขานุการ



ผนวก ง

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิง  
ยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก (ฉบับที่ 1)  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

**แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างคู่มือการใช้รูปแบบ  
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก (ฉบับที่ 1)**

**1. รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ**

ชื่อรูปแบบ

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

ลักษณะเฉพาะของรูปแบบ

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

แผนภาพแสดงรูปแบบ

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

วัตถุประสงค์

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

รายละเอียดของรูปแบบ

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

## 2. ความเป็นมา และความสำคัญของรูปแบบ

ความเป็นมา

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

ความสำคัญของรูปแบบ

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

## 3. การนำรูปแบบไปใช้ และการประเมินผล

การนำรูปแบบไปใช้

ระยะที่ 1 การเตรียมการใช้รูปแบบ

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

ระยะที่ 2 การดำเนินการตามรูปแบบ

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

ระยะที่ 3 การติดตามกำกับประเมินผลและรายงานผล

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

การประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

แบบประเมินความคิดเห็นของผู้รับประโยชน์

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

แบบประเมินความคิดเห็นและการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบและผลลัพธ์โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

- เหมาะสม
- มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....  
 .....

ขอกราบขอบพระคุณ

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

พันตรีหญิง สรินทร เชี่ยวโสธร เกิดเมื่อวันที่ 27 เมษายน พ.ศ.2517 ที่จังหวัดราชบุรี เป็นบุตรของพลตรีมงคล โพธิ์เงิน และนางเพ็ญ โพธิ์เงิน (ชื่อสกุลเดิม สวัสดิ์นาม) สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนสามเสนวิทยาลัยเมื่อปี พ.ศ.2535 และศึกษาต่อจนสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต จากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเมื่อปี พ.ศ.2539 และได้รับการบรรจุเข้าทำงานตำแหน่งพยาบาลประจำกองจิตเวชและประสาทวิทยา โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ต่อมาศึกษาต่อจนสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ.2546 และได้ปรับย้ายเข้ารับราชการตำแหน่งอาจารย์พยาบาล ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวชศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกและเข้ารับการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อปี พ.ศ.2552 ปัจจุบันยังคงดำรงตำแหน่งอาจารย์พยาบาล ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวชศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก