



การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย
ต่างประเทศศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โดย

นายทศพล ถาวร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)
สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย
ต่างประเทศศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โดย

นายทศพล ถาวร



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)
สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

EVALUATION AND DEVELOPMENT OF ACADEMIC COLLABORATION
STRATEGIES WITH OFFSHORE UNIVERSITIES COMPARATIVE STUDY:
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE AND FACULTY OF
ECONOMICS, THAMMASAT UNIVERSITY

BY

MR.THODSAPON THAWORN



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF POLITICAL SCIENCE (POLITICS AND GOVERNMENTS)
PROGRAM IN POLITICS AND GOVERNMENTS FOR EXECUTIVE
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายทศพล ถาวร

เรื่อง

การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศศึกษา

เปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)

เมื่อ วันที่ 11 สิงหาคม 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



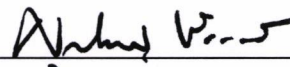
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ เหลืองประภัสร์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิดา กมลเวช)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัยวัลย์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ: คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ชื่อผู้เขียน	นายทศพล ถาวร
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิวดา กมลเวชช
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” นี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและการนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ 2) เพื่อศึกษาคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 3) เพื่อเสนอข้อเสนอแนะของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยเน้นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมหลากหลายวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงเอกสาร การรวบรวมและการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากผลการศึกษาด้านการประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ทั้งสองคณะ แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าทั้งสองคณะ ซึ่งมีบริบทในการดำเนินงานที่แตกต่างกันดังนี้

ผลการศึกษาของคณะรัฐศาสตร์พบว่า มีการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติ โดยนำเอาแผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี มาเป็นแผนยุทธศาสตร์แผนหลักของคณะ ซึ่งถือว่าการดำเนินการที่ผิดหลักการ ไม่ถูกตามหลักการจัดทำแผนขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งการจัดทำแผนที่ถูกต้อง องค์กรนั้นจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์หลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์หรือการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการตัดสินใจต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต และเลือกเส้นทางหรือวิธีการที่เป็นไปได้มากที่สุด แต่คณะรัฐศาสตร์กลับจัดทำแผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี มายึดถือเป็นแผนหลักขององค์กรในตลอดระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมามาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2555 - 2559

ผลการศึกษาของคณะเศรษฐศาสตร์พบว่า มีการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติ โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์คณะเศรษฐศาสตร์ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) อีกทั้งยังจัดทำแผนกลยุทธ์ราย 3 ปี (2557 - 2559) มาเป็นแผนยุทธศาสตร์แผนหลักของคณะ ซึ่งถือว่าการดำเนินการที่ถูกหลักการจัดทำแผนขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งการจัดทำแผนที่ถูกต้อง โดยคณะเศรษฐศาสตร์มีการเริ่มต้นดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีการดำเนินงานที่ดีตั้งแต่การเริ่มต้นการกำหนดทิศทางเป้าหมาย การออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นอย่างถูกต้องตามกระบวนการทุกประการ จึงทำให้คณะเศรษฐศาสตร์มีผลการดำเนินงานในส่วนของการร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์และประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ว่า เมื่อมีแผนดังกล่าวแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดแผนปฏิบัติราชการซึ่งอาจจะสอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับการจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของ กพร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ซึ่งการปฏิบัติตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของ กพร. เป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติตามเพื่อบ่งบอกถึงศักยภาพในการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ได้อย่างบรรลุเป้าหมายที่ กพร. กำหนดไว้ ซึ่งโดยสรุปแล้วคณะรัฐศาสตร์มีการเริ่มต้นที่ไม่ดี แต่ผลการดำเนินงานด้านความร่วมมือทางวิชาการออกมาได้ดีเช่นเดียวกับคณะเศรษฐศาสตร์ที่มีการปฏิบัติถูกต้องตามขั้นตอนทุกประการ

การวิเคราะห์คุณภาพแผนยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์นั้น ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ 5 ประเด็น คือ 1) การกำหนดทิศทางเป้าหมาย 2) ความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ 3) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ 4) การออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน 5) การบริหารจัดการหน่วยงาน

จากผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการศึกษาจึงนำเสนอแนะต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และข้อเสนอต่อการพัฒนาคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว 3 ส่วน ดังนี้

1) คณะรัฐศาสตร์ ไม่มีการจัดทำแผนหลักขององค์กร แต่ใช้แผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี มาใช้เป็นแผนหลักแทน ซึ่งผิดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินจัดทำแผน ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ควรจะมีการจัดอบรมให้ความรู้หรือส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเพื่อจะได้สามารถทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย โดยที่ไม่นำแผนปฏิบัติราชการมายึดถือเป็นแผนยุทธศาสตร์ของตน

2) การขยายคณาจารย์คณะรัฐศาสตร์นั้นยังถือว่ามียังมีจำนวนคณาจารย์ลงนามความร่วมมือด้านวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศน้อยและยังไม่เพียงพอ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าควรเพิ่มเติมในด้านการขยายมหาวิทยาลัยคณาจารย์ให้มีจำนวนมากขึ้น

3) คณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์ควรมีการนำ MOU นั้นมาสานต่อเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องอย่างแท้จริง และให้เป็นไปตามแผนงานระยะยาว ที่คณะได้กำหนดไว้ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเป็นแผนงานที่สามารถนำมาปฏิบัติและใช้ได้จริง

คำสำคัญ: ประเมิน, ยุทธศาสตร์, ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

Independent Study Title	EVALUATION AND DEVELOPMENT OF ACADEMIC COLLABORATION STRATEGIES WITH OFFSHORE UNIVERSITIES COMPARATIVE STUDY: FACULTY OF POLITICAL SCIENCE AND FACULTY OF ECONOMICS, THAMMASAT UNIVERSITY
Author	Mr.Thodsapon Thaworn
Degree	Master of Political Science (Politics and Governments)
Major Field/Faculty/University	Program in Politics and Governments for Executive Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Tavida Kamolvej, Ph.D.
Academic Years	2016

ABSTRACT

Education " Evaluation and Development of Academic Collaboration Strategies with Offshore Universities Comparative Study: Faculty of Political Science and Faculty of Economics, Thammasat University" is intended to be studied as follows: 1) to evaluate strategic plans for academic cooperation with foreign universities Of the Faculty of Political Science And faculty of economics Thammasat University 2) To study the quality of strategic plans for academic cooperation with foreign universities of the Faculty of Political Science. And faculty of economics 3) to propose the recommendations of the strategic plan for academic cooperation with the foreign universities of the Faculty of Political Science. And faculty of economics Thammasat University Qualitative research focuses on a variety of approaches, including documentary research. Document compilation and analysis and in-depth interviews

Based on the results of the evaluation study on strategic plans for academic cooperation with foreign universities. Of the Faculty of Political Science and faculty of economics Thammasat University It was found to be consistent with the University's strategy. And it led to the two procedures, but the researchers found that both the faculty there are different operational contexts:

The results of the Faculty of Political Science found that. Operate in strategic planning. Does not follow the procedure. By adopting the five-year service plan as a strategic plan of the master plan. This is considered a misconduct. Not following the general corporate planning principles. The mapping was correct. The organization must have a strategic plan. Or the core strategy of the organization. By strategically defining or strategizing, it is a decision-making process for future destinations and options. The path or method is most likely. But the Faculty of Political Science has prepared a five-year plan to be the main plan of the organization for the past five years from 2555 - 2016

The results of the Faculty of Economics found that. There is a strategic plan in place. Follow the procedure. The Strategic Plan 11 (2012-2016) is being prepared by the Faculty of Economics. The Strategic Plan is also being prepared for the 3-year plan (2014 - 2016). This is considered to be an organization-wide corporate action plan. The mapping was correct. The Faculty of Economics has started to develop a good corporate strategy. Link and link with Thammasat University It has been operating well since its initial orientation. Management design to respond to agency strategies. Communicate and convey strategy to action. It is exactly according to the process in all respects. As a result, the faculty of economics has been operating successfully in the field of academic cooperation with foreign universities.

From above, we will see the process of strategic planning. When such a plan. The organization shall formulate an action plan that may be in line with, or be linked to the performance indicators of the Office of the Public Sector Development Commission (OPDC) development Projects Board. It is important that all government agencies adhere to indicate the potential of the agency. To achieve the goals set by the OPDC, in conclusion, the Faculty of Political Science has a bad start. But the

results of the academic cooperation work well, as well as the Faculty of Economics, has been operating properly in all respects.

Analysis of the quality of the strategic plans of the Faculty of Political Science and Faculty of Economics is within the framework. The concept of research that the researcher has defined 5 issues are: 1) Targeting direction 2) Consistency and linkage of strategy 3) Communication and conveying strategy 4) Management design to respond to agency strategy 5) Agency management

Based on the results of the study, the problems and obstacles of the study lead to suggestions for the plan. Strategic academic cooperation with foreign universities. And the proposal to improve the quality of the three strategic plans as follows.

1) The Faculty of Political Science has no master plan for the organization. But the five year plan is used as the main plan instead. The wrong process and procedure for implementing the plan. The researcher is of the opinion that the Faculty of Political Science should be trained to educate or promote knowledgeable people so that they can make strategic plans consistent with the university. Without a plan to serve as a strategic plan of the Faculty.

2) Extension of the parties The Faculty of Political Science still holds a small number of counterparties signing academic cooperation with foreign universities. Researchers are of the opinion that there should be more in the field of university extension.

3) The Faculty of Political Science and Faculty of Economics should continue to implement the MOU in order to achieve a truly continuous operation. And to follow the long-term plan. The Faculty has set. To achieve sustainable success. And a plan that can be implemented and practical.

Keywords: Evaluation, Strategy, Academic cooperation with foreign universities

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” สำเร็จลงด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับคำแนะนำช่วยเหลือจากหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิตา กมลเวชช อาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น แนวทางการทำงานวิจัยที่ถูกต้อง ตลอดจนขัดเกลาความคิดของผู้วิจัยให้สามารถทำงานวิจัยขั้นนี้ออกมาเป็นรูปเป็นร่าง และยังคงติดตามงานเพื่อสอบถามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างมาก และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ เหลืองประภัสร์ ประธานกรรมการสอบคณาจารย์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และแนวทางเลือกในการทำวิจัย ตลอดจนติชมงานวิจัย ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจจนสามารถทำให้งานวิจัยสำเร็จและสมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำโครงการปริญญาโทสาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหารทุกท่าน ตลอดจนวิทยากรภายนอกมหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ เทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อีกทั้งถ่ายทอดแง่คิดประสบการณ์ และพัฒนาผู้วิจัยให้สามารถคิดวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ รอบด้าน จนสามารถผลิตงานชิ้นนี้ได้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ พ่อวิฑูรย์ แม่ทิพย์ บิดามารดาที่เลี้ยงดูผู้วิจัยเป็นอย่างดีและคอยสนับสนุนทั้งแรงใจและแรงทรัพย์ จนผู้วิจัยมีหน้าที่การงานที่มั่นคง พี่เอพี่สาวที่แสนดี น้องอู๋น้องสาวที่น่ารัก ที่คอยให้กำลังใจและถามไถ่ถึงความก้าวหน้าในการศึกษา ผู้วิจัยภูมิใจยิ่งนักที่มีครอบครัวที่แสนอบอุ่นเต็มเต็มกันด้วยความรัก นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของโครงการ พี่ฉัตร พี่นก พี่โสภา ที่คอยกระตุ้นและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นอย่างดีเสมอมา และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณเดอะแก๊งเด็กอาจารย์ทวด พี่ตุ๊ก พี่มิน ที่เราสามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาผมรักพี่สองคนมาก และเดอะแก๊งวัยว้าวุ่น พี่वास พี่อ้อย พี่สง พี่มิน พี่ตุ๊ก พี่ปี ไปไหนมาไหนช่วยเหลือกันและร่วมสังสรรค์กันตลอด และเพื่อน ๆ MPE รุ่น 24 ทุกคน ที่ทำให้ผมมีกำลังใจที่อยากจะมาเรียนในทุกวัน ความรักความผูกพันของพวกเราจะยึดหยัดตลอดไป

นายทศพล ถาวร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.3 คำถามการวิจัย	5
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	6
1.4.1 วิธีการศึกษา	6
1.4.2 ขอบเขตและประชากรที่ใช้ในการศึกษา	6
1.4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	7
1.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	8
1.4.5 การนำเสนอข้อมูล	9
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์	11
2.2 แนวคิดการกำหนดยุทธศาสตร์	17
2.2.1 ระดับของยุทธศาสตร์	17
2.2.2 ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์	18
2.2.3 แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์	19

2.3	กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์	21
2.4	การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	23
2.4.1	องค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	24
2.4.2	ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	26
2.4.3	การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework (7Ss)	27
2.4.4	การสร้างความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	29
2.4.5	ปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	30
2.5	การประเมินผลและควบคุมยุทธศาสตร์	30
2.5.1	ขั้นตอนการควบคุมและประเมินผล	33
2.5.2	ปัญหาการประเมินผลและการควบคุมยุทธศาสตร์	34
2.5.3	แนวทางในการควบคุมยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม	35
2.6	แนวคิดการบริหารจัดการองค์กร	36
2.6.1	ความหมายของการบริหารจัดการ	36
2.6.2	ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารจัดการ	38
2.6.3	กระบวนการบริหารจัดการ	40
2.7	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
2.8	กรอบแนวคิดการวิจัย	46
บทที่ 3 ยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ		48
3.1	ข้อมูลพื้นฐานของคณะรัฐศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือ ทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ	48
3.1.1	ประวัติความเป็นมาของคณะรัฐศาสตร์	48
3.1.2	แผนปฏิบัติการราชการของคณะรัฐศาสตร์ราย 5 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559	52
3.1.3	งานบริการการศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	52
3.1.4	การบริหารจัดการ	53

	(10)
3.2 ข้อมูลพื้นฐานของคณะเศรษฐศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ	57
3.3 ความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย	60
บทที่ 4 ผลการศึกษา	64
4.1 การกำหนดทิศทางการเป้าหมาย	64
4.2 ความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์	69
4.3 การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์	72
4.4 การออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	75
4.5 การบริหารจัดการหน่วยงาน	78
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	80
5.1 สรุปผลการวิจัย	80
5.2 ข้อเสนอแนะ	84
รายการอ้างอิง	86
ภาคผนวก	89
ประวัติผู้เขียน	99

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบโครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การพัฒนาที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อคนและสังคมไทยหลายประการ¹ โดยเฉพาะสังคมที่เน้นคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพบัณฑิต ปัญหาวิกฤติด้านพลังงาน และสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่มีความรุนแรงมาก ดังนั้นอุดมศึกษาไทยในช่วงปี 2555-2559 ต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติและชี้้นำการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชาติและท้องถิ่นโดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้นภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และต้องส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ผลิดกำลังคนที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถทำงานเพื่อดำรงชีพตนเองและเพื่อช่วยเหลือสังคม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาพะทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ พัฒนาวิชาซีพอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการจัดการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของประเทศไทย ทั้งนี้โดยอาศัยการบริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุก ซึ่งมีกลยุทธ์การเงิน และพระราชบัญญัติอุดมศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อน แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559 มีวิสัยทัศน์ว่า อุดมศึกษาเป็นแหล่งองค์ความรู้และพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพเพื่อการ

¹ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559),” (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555), 39.

พัฒนาชาติอย่างยั่งยืน สร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีบทบาทสูงในประชาคมอาเซียนและมุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษา ระดับนานาชาติ²

ปัจจุบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยมีการแข่งขันสูง ทั้งในส่วนของ หลักสูตรการศึกษา การยอมรับในด้านวิชาการ และการผลิตบัณฑิตออกสู่ตลาด แต่สิ่งสำคัญของ การบริหารงานในระดับอุดมศึกษา คือ การวางนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนและ นำพามหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านวิชาการ การวิจัย และคุณภาพของบัณฑิต เพื่อให้ตรงกับผู้ใช้บัณฑิต อีกทั้งยังต้องแข่งขันกันในระดับนานาชาติเพื่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ทั้งในดับอาเซียน ระดับเอเชีย หรือระดับโลก

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย เป็นไปอย่างมีคุณภาพ กระจายโอกาสอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ตลอดจนสามารถก้าวทันและแข่งขันกับนานาชาติได้ โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งในความเป็นจริงประเทศไทยเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งอาเซียน โดยมี 3 เสาหลัก ได้แก่ ความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ ความร่วมมือทางการเมืองและความมั่นคง และ ความร่วมมือทางสังคม วัฒนธรรม ซึ่งเสาหลักความร่วมมือทางสังคมมีความก้าวหน้ามากที่สุด โดย กระทรวงศึกษาธิการได้เตรียมความพร้อมด้านการศึกษาเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน³

จากผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) เรื่อง ผลกระทบโลกภิวัตน์ ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัยได้คาดการณ์แนวโน้มสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยไว้หลายประการ อันจะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นพื้นฐานแนวโน้มอนาคตเพื่อ พัฒนาการอุดมศึกษาไทยได้ อาทิ สถาบันอุดมศึกษาแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพ และความ แตกต่าง สภาพการแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรงขึ้น ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษา มีทรัพยากรที่จำกัด อีกทั้งผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และผู้เรียนมีโอกาสเลือกสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามพัฒนา ตนเองให้แข่งขันได้ ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัด ทำได้ดี มีความ เชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อทุ่มทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่เป็นจุดเด่นนั้นได้อย่างมีคุณภาพ และแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น

² คณะกรรมการการอุดมศึกษา, “แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559),” (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555), ก.

³ ทิศทางการศึกษาไทยกับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน, <https://www.facebook.com/IMETTHAI/posts/366781696665974> (สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2560).

เช่น มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านภาษาอังกฤษและหลักสูตรนานาชาติ มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นในด้านเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น⁴

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มุ่งมั่นจะเป็นสถาบันทางวิชาการที่ได้มาตรฐานสากล ชำนาญของเอเชีย ด้วยการสร้างความเป็นเลิศและความแข็งแกร่งทางวิชาการ ด้วยการสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของประเทศ และด้วยการสร้างบัณฑิตและบุคลากรที่มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ และมีความเข้าใจในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการของมหาวิทยาลัยในช่วง 5 ปีของแผนกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ดังนี้⁵

1. จัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล โดยปรับทุกหลักสูตรให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และสอดคล้องกับความสำเร็จที่ทวีมากขึ้นของเอเชีย และประชาคม ASEAN
2. ขยายบทบาทความเป็นผู้นำความร่วมมือทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้นกับมหาวิทยาลัยชั้นนำใน ASEAN และเอเชีย
3. สร้างงานวิจัยที่ได้มาตรฐานสากล และแก้ไขปัญหาของสังคมด้วยการเพิ่มงบประมาณวิจัย งบประมาณสนับสนุนการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการชั้นนำระดับนานาชาติ การสร้างเครือข่ายพี่เลี้ยงและกลุ่มนักวิจัยคุณภาพสูง ตลอดจนการผลักดันให้เกิดวารสารวิชาการใหม่ ๆ ในระดับ ASEAN หรือเอเชีย
4. พลิกฟื้นบทบาทในการชี้นำ และนำเสนอทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้สังคมผ่านสื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะในปัญหาที่อยู่ในบริบทที่เป็นความเชี่ยวชาญทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
5. ปลุกฝังจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ และทำนุบำรุงสังคม ประชาธิปไตย คุณธรรม ศิลปวัฒนธรรมให้แก่ประชาชน และสังคมผ่านกิจกรรมใน หลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตรและ กิจกรรมบริการทางวิชาการแก่สังคมรวมถึงการให้บริการสุขภาพแบบองค์รวมแก่สังคมอย่างสม่ำเสมอ
6. สร้างความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส และ Accountability รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาคม ศิษย์เก่า และประชาชน

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญและทำการศึกษาเพื่อประเมินและพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ โดยศึกษาเปรียบเทียบผ่านแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ซึ่งความร่วมมือทางวิชาการกับ

⁴ ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทย, <http://www.kriengsak.com/node/41> (สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2560).

⁵ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, “แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559,” (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555), 2-3.

มหาวิทยาลัยต่างประเทศประกอบด้วย หลักสูตรนานาชาติ นักศึกษาแลกเปลี่ยนชาวต่างประเทศ อาจารย์ชาวต่างประเทศ และการลงนามความร่วมมือ (MOU) ซึ่งทั้ง 2 คณะมีความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศดังนี้

1. คณะรัฐศาสตร์มีหลักสูตรนานาชาติจำนวน 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต การระหว่างประเทศ (ภาคภาษาอังกฤษ) และหลักสูตรควบปริญญาตรี-โท สาขาการเมืองและการระหว่างประเทศ (ภาคภาษาอังกฤษ)

2. คณะเศรษฐศาสตร์มีหลักสูตรนานาชาติจำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรเศรษฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ภาคภาษาอังกฤษ) หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคภาษาอังกฤษ) และหลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิต (ภาคภาษาอังกฤษ)

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาเพื่อประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยเน้นการวิจัยที่ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ หรือความเป็นนานาชาติของทั้ง 2 คณะ และเนื่องจากความเป็นนานาชาตินั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เพื่อไปสู่ความเป็นนานาชาติและความเป็นมาตรฐานสากล ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาในครั้งนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งความเป็นนานาชาตินั้นเป็นหลักสำคัญหลักหนึ่งที่ทุกมหาวิทยาลัยจะต้องมีและพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อีกทั้งยังมีความสำคัญในด้านการประกันคุณภาพด้วย ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เน้นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของทั้ง 2 คณะ ว่ามีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อศึกษาคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และเพื่อเสนอข้อเสนอแนะของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและการนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ

1.2.2 เพื่อศึกษาคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.2.3 เพื่อเสนอข้อเสนอแนะของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศอย่างไร

1.3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ กำหนดไว้อย่างไร

1.3.3 แนวโน้มและสถานการณ์ของยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศเป็นอย่างไร และมีผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างไร

1.3.4 คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร

1.3.5 คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศให้บุคลากรในหน่วยงานทราบอย่างไร

1.3.6 คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างไร

1.3.7 คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศมาสู่การปฏิบัติอย่างไร

1.3.8 คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการดำเนินยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ มีความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน มีการดำเนินงานอย่างไร

1.3.9 ยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร เกิดอะไรขึ้นกับกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1.3.10 คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีข้อเสียเปรียบอะไรบ้าง คณะฯมีคู่แข่งอย่างไร และเพราะเหตุใดจึงกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศในลักษณะนี้

1.3.11 คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการบริหารจัดการหน่วยงานในด้านการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างไร (บุคลากร, งบประมาณ)

1.3.12 คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการควบคุมและติดตามผลยุทธศาสตร์ ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศอย่างไร

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับ มหาวิทยาลัยต่างประเทศศึกษาเปรียบเทียบ: คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เน้นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบ ยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศทั้ง 2 คณะ ว่ามีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยและการนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อศึกษาคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้าน ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และเพื่อเสนอข้อเสนอแนะของแผนยุทธศาสตร์ด้าน ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร โดยผู้ศึกษา ได้นำเสนอระเบียบวิธีการศึกษาตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1.4.1 วิธีการศึกษา

1.4.2 ขอบเขตและประชากรที่ใช้ในการศึกษา

1.4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.5 การนำเสนอข้อมูล

1.4.1 วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้การ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Documentary) ที่ได้จากการ สัมภาษณ์แบบจำเพาะเจาะจงจากกลุ่มประชากรเป้าหมายดังนี้

ขั้นตอนแรกของการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยทำการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ เอกสาร บทความวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) ใช้การพรรณนา (Descriptive Analysis) และวิเคราะห์แบบอุปนัย (Induction Analysis) โดยวิเคราะห์จากเอกสารที่กล่าวมาข้างต้น และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดจากกลุ่ม ประชากรเป้าหมายแบบจำเพาะเจาะจง เพื่อนำไปสู่การสรุปผลการวิจัยตลอดจนข้อเสนอแนะต่อไป

1.4.2 ขอบเขตและประชากรที่ใช้ในการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ ได้แก่ แนวคิดการวางแผน ยุทธศาสตร์ แนวคิดการกำหนดยุทธศาสตร์ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไป

ปฏิบัติ การประเมินผลและการควบคุมยุทธศาสตร์ แนวคิดการบริหารจัดการองค์กร เพื่อวิเคราะห์
สังเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องยุทธศาสตร์

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะคณะรัฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3. ขอบเขตด้านประชากร

3.1 คณะรัฐศาสตร์

3.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ คณบดีคณะรัฐศาสตร์

3.1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ เหลืองประภัสร์ อาจารย์ประจำ

สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์

3.1.3 นายชัยรัตน์ กาญจนพิบูลย์ หัวหน้างานยุทธศาสตร์และการบริหาร
คณะรัฐศาสตร์

3.2 คณะเศรษฐศาสตร์

3.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ชยันต์ ต้นติวีสดาการ คณบดีคณะ
เศรษฐศาสตร์

3.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ อภิเบญกุล อธิการบดีฝ่าย
วางแผนและพัฒนา คณะเศรษฐศาสตร์

3.2.3 นางพรรณพิไล ดิษฐคำแรง หัวหน้างานวางแผนและการคลัง
คณะเศรษฐศาสตร์

1.4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยอิงตามวัตถุประสงค์
และคำถามงานวิจัย ในเรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับ
มหาวิทยาลัยต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ: คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” โดยมีประเด็นคำถามหลักในแบบสัมภาษณ์ดังนี้

1. คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายใน
แผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศอย่างไร

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์
และคณะเศรษฐศาสตร์ ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ กำหนดไว้อย่างไร

3. แนวโน้มและสถานการณ์ของยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับ
มหาวิทยาลัยต่างประเทศเป็นอย่างไร และมีผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างไร

4. คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความ
ร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร

5. คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศให้บุคลากรในหน่วยงานทราบอย่างไร
6. คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างไร
7. คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศมาสู่การปฏิบัติอย่างไร
8. คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการดำเนินยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ มีความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานมีการดำเนินงานอย่างไร
9. ยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร เกิดอะไรขึ้นกับกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
10. คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีข้อเสียเปรียบอะไรบ้าง คณะฯมีคู่แข่งอย่างไร และเพราะเหตุใดจึงกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศในลักษณะนี้
11. คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการบริหารจัดการหน่วยงานในด้านการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างไร (บุคลากร, งบประมาณ)
12. คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มีการควบคุมและติดตามผลยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศอย่างไร

1.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การประมวลผลข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร การเก็บข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์ และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ การอธิบายเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ โดยวิเคราะห์ตามกรอบการศึกษา และวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1.4.4.1 เพื่อประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและการนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ

1.4.4.2 เพื่อศึกษาคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.4.4.3 เพื่อเสนอข้อเสนอแนะของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.4.5 การนำเสนอข้อมูล

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่วิเคราะห์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด และที่ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย รวมถึงเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมานำเสนอในรูปแบบของการบรรยาย และพรรณนา

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การประเมินและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการในการตัดสินคุณค่า ให้กับสิ่งต่าง ๆ โดยนำผลที่ได้จากการวัดมาพิจารณาตัดสินเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ว่ามีคุณภาพในระดับใด เช่น ดี พอใช้ ไม่ดีและการเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนและนโยบายในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แผนยุทธศาสตร์จะใช้ในระดับผู้บริหารหรือระดับนโยบาย

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้น้องค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ หมายถึง ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศซึ่งประกอบด้วย หลักสูตรนานาชาติ นักศึกษาแลกเปลี่ยนชาวต่างประเทศ อาจารย์ชาวต่างประเทศ และการลงนามความร่วมมือ (MOU)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบและเข้าใจถึงความสำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.6.2 ทำให้ทราบถึงแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.6.3 ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ: คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ ตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์
- 2.2 แนวคิดการกำหนดยุทธศาสตร์
- 2.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์
- 2.4 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
- 2.5 การประเมินผลและการควบคุมยุทธศาสตร์
- 2.6 แนวคิดการบริหารจัดการองค์กร
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์

ความหมายของการวางแผน (Planning)/ยุทธศาสตร์ (Strategy) และการวางแผนยุทธศาสตร์

ปกรณ ปรียากร กล่าวถึง การวางแผน ว่าเป็นการวางรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน โดยเป็นเสมือนเข็มทิศนำทางหรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ¹ ทั้งนี้ ปกรณ ปรียากร ได้จัดหมวดหมู่ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้²

ประการแรก **การคิดเรื่องอนาคต** (Planning is future thinking) อันเป็นการกำหนดสภาพที่ควรจะเป็นขององค์กรในอนาคต คำว่า อนาคตในที่นี้อาจหมายถึงตั้งแต่เวลาเพียงไม่กี่นาที

¹ ปกรณ ปรียากร, *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2553), 2.

² เรื่องเดียวกัน, 40 - 46.

ไปจนถึงเวลานานนับสิบปี เช่น การวางแผนระยะยาว หมายถึง แผนที่มีระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) การวางแผนระยะปานกลาง หมายถึง แผนที่มีระยะเวลา 3-5 ปี และการวางแผนระยะสั้น หมายถึง แผนที่มีระยะเวลาตั้งแต่ไม่กี่นาทีจนถึงไม่เกิน 3 ปี หรือแผนประจำปี

ประการที่สอง **การควบคุมอนาคต** (Planning is controlling the future) เมื่อคิดเรื่องอนาคต ก็ต้องมีการควบคุมให้เกิดขึ้นได้ด้วย การวางแผนมิใช่แค่เพียงการคิดเรื่องอนาคตเท่านั้น หากยังเป็นการใช้ความพยายามที่จะทำให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นได้ตามความปรารถนาที่วางไว้นั้นเอง

ประการที่สาม **การตัดสินใจ** (Planning is decision making) การตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวางแผนมีความหมายเช่นเดียวกับการเลือกหรือการตัดสินใจว่าจะทำอะไร อย่างไร

ประการที่สี่ **การวางแผน คือ การตัดสินใจในเชิงบูรณาการ** (Planning is integrated decision making) การตัดสินใจที่ตีมาจากความร่วมมือระหว่างกลุ่มคนและองค์การ เพื่อจะทำให้ทุกคนในองค์การมีความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้แนวทางการดำเนินงานด้านต่างๆ ดำเนินร่วมกันไปได้อย่างราบรื่น

ประการที่ห้า **จำแนกแจกแจง แสดงเหตุผล เชื่อมโยงการตัดสินใจ** (planning is formalized procedure) การจำแนก หมายถึง การจำแนกกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ย่อยขององค์การไว้อย่างชัดเจน การแสดงเหตุผลในกระบวนการดังกล่าวอย่างเป็นระบบ ด้วยการบูรณาการการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกันหัวใจสำคัญของการแสดงเหตุผลอยู่ที่กรรมวิธีในการวิเคราะห์ การเชื่อมโยง หมายถึง การรวบรวมกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและเรียบเรียงเป็นเอกสารแผน

นอกจากนี้ อนันต์ เกตุวงศ์ ได้อธิบาย การวางแผน ว่าเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่ประกอบด้วย การตัดสินใจล่วงหน้า ในประเด็นสำคัญ คือ จะทำอะไร ทำไมจึงต้องกระทำ จะทำที่ไหน เมื่อใด ใครจะเป็นผู้ทำและทำอย่างไร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาว่างานอะไร ประเภทใดบ้างควรจะมีการกระทำ โดยการวางแผนและในการวางแผนควรให้ความสำคัญกับการทำนายอนาคต ซึ่งต้องพิจารณาถึงโอกาสและภัยคุกคามเพื่อจะได้ทำการตัดสินใจอย่างถูกต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด ทั้งนี้สิ่งที่ได้จากการวางแผน คือ “แผน” นั้นเอง โดยแผนนั้น คือ สิ่งที่ได้จากการตัดสินใจแล้วว่า จะทำอะไรและทำอย่างไร โดยมีรายละเอียดที่เป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติได้³

³ อนันต์ เกตุวงศ์, *แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน ในนโยบายสาธารณะและการวางแผน. ในนโยบายสาธารณะและการวางแผน สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช* (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546), 19.

ผู้วิจัยเห็นว่าการวางแผน หมายถึง การวางรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นเข็มทิศนำทางในองค์กร ในการบริหารงาน หรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) และการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

“กลยุทธ์” หรือ “ยุทธศาสตร์” ในทฤษฎีของ Henry Mintzberg ได้อธิบายขอบข่ายของยุทธศาสตร์ไว้ 5Ps ดังนี้⁴

ยุทธศาสตร์ คือ แผน (Strategy is a Plan = P1) โดยยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน หรือการกำหนดวิถีปฏิบัติที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างละเอียด สอดคล้องกับ Pearce and Robinson ที่เห็นว่ายุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่ โดยเป็นแผนที่มุ่งเน้นอนาคต เพื่อการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันและมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

ยุทธศาสตร์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a Pattern = P2) ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนด แบบแผนในเชิงพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับการปฏิบัติ ที่เน้นความยืดหยุ่นที่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดฐานะและตำแหน่ง (Strategy is a Position = P3) ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดสถานะหรือตำแหน่งของสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องกับลักษณะของตลาดหรือความต้องการของผู้รับบริการ

ยุทธศาสตร์ คือ ทศนภาพ (Strategy is a Perspective = P4) ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวคิดหรือค่านิยมร่วมขององค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a Ploy = P5) ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแนวทางที่กำหนด เป็นอุบายหรือชั้นเชิงในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กรในเวทีการแข่งขัน หากเป็นภาครัฐคือการมุ่งเน้นให้บริการสาธารณะที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของประชาชน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย อธิบายว่ายุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง “แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน” ดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้น ตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

⁴ ปกรณ์ ปริยากร, การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์, 17.

ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง จุดหมายปลายทาง และวิธีการสู่จุดหมายปลายทางเชิงนโยบาย ซึ่งใช้ในการกำหนดนโยบายจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การตามหลักวิชาการ ส่วนคำว่า “กลยุทธ์” หมายถึง วิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย⁵

ผู้วิจัยเห็นว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน” ดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้น ตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงความสำเร็จที่ตั้งไว้

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หมายถึง การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน มาประกอบการพิจารณา⁶

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเพื่อบำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แม้ต้องเสี่ยงกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดคะเนว่าจะใช้ได้ดีที่สุดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงาน หรือองค์การในอนาคต⁷

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์การซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการแสวงหาโอกาส การวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบให้ได้สามประการคือ 1) ปัจจุบันอยู่ที่ใดหรือการดำเนินการในปัจจุบันเป็นอย่างไร 2) อนาคตต้องการจะไปที่ไหน 3) ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น⁸

⁵ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, *หลักการและแนวทางในการปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบอบประชาธิปไตยแบบมุ่งเน้นผลงาน* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 62.

⁶ พสุ เดชะรินทร์, *การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์* (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551), 11.

⁷ ประชุม รอดประเสริฐ, *นโยบายสาธารณะและการวางแผน* (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2535), 164.

⁸ อัจฉรา จันทร์ฉาย, *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจคู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการทำ BSC (Balance Scorecard)* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 2.

ผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน มาประกอบการพิจารณา

ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นงานอย่างหนึ่งของผู้บริหาร โดยการวางแผนมีส่วนทำให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญอย่างมากดังนี้⁹

ประการแรก การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโดยนักวิชาการทางการบริหารแทบทุกคนกล่าวถึงหน้าที่ของนักบริหารว่าเรื่องสำคัญ คือ การวางแผน การวางแผนเป็นสิ่งที่กล่าวได้ว่าขาดไม่ได้สำหรับการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือองค์การภาครัฐ โดยเฉพาะภาครัฐมีความสำคัญยิ่งเพราะแผนมีความเชื่อมโยงและเป็นแนวทางการจัดสรรงบประมาณซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง การวางแผนเป็นงานที่มีลักษณะต่างกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพราะการวางแผนมีการใช้หลักวิชาทฤษฎีตัวเลขข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต

ประการที่สาม การวางแผนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมโดยทำให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ ๆ ที่เหมาะสมและจำเป็น เพราะเราไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

ประการที่สี่ การใช้ทฤษฎีหลักการเหตุผลตลอดจนสถิติและสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบพิจารณาการตัดสินใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวางแผนมีส่วนช่วยให้แผนมีความถูกต้องเหมาะสมและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ประการที่ห้า การวางแผนเป็นเรื่องของการจัดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว การกำหนดวิธีการทำงานขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ จะถูกกำหนดขึ้นในรูปของทางเลือกหลาย ๆ ทางและตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่งซึ่งเห็นว่าเหมาะสมที่สุด ก่อนจะมีการตัดสินใจเลือกจะต้องมีการพิจารณาทดสอบจนมั่นใจแล้ว ดังนั้นวิธีการและขั้นตอนที่ผ่านเข้ามาในแผน จึงถือว่างได้รับการพิจารณาลักษณะรอบคอบและเชื่อถือเป็นสิ่งที่เหมาะสมมากแล้ว

⁹ อนันต์ เกตุวงศ์, แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน ในนโยบายสาธารณะและการวางแผน สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 301 - 303.

ประการที่หก การวางแผนและแผน เป็นหลักและแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติตามแผนได้อย่างดีสามารถทำให้การทำงานได้ผลถูกต้องมีประสิทธิภาพและมีความเป็นไปได้มากจึงถือว่าการวางแผนมีความสำคัญต่อการทำงานของนักบริหารและองค์กรอย่างมาก

ประโยชน์ของการวางแผน

นอกจากการวางแผนจะมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารแล้วการวางแผนมีประโยชน์หลายประการดังต่อไปนี้¹⁰

ประการแรก การวางแผนช่วยในการทำให้การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตมีความมั่นใจและเกิดความแน่นอนมากขึ้นเพราะมีการใช้ทั้งความรู้ทางทฤษฎีและตัวเลขข้อมูล มาประกอบ การพิจารณาสิ่งที่จะกระทำหรือสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความแน่ใจในความเป็นไปได้จึงมีมาก

ประการที่สอง การวางแผนมีส่วนช่วยในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การตัดสินใจและการทำงานของปฏิบัติทุกฝ่ายจากจุดหมายปลายทางอันเดียวกันและจะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ทำให้มีความสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกันนำไปสู่ความสำเร็จได้

ประการที่สาม การวางแผนเป็นแนวทางที่ทำให้การทำงานที่ประหยัดทรัพยากรทุกด้าน ทั้งเรื่องคน เครื่องมือ งบประมาณและเวลา เพราะได้มีการพิจารณาทดสอบและเลือกทรัพยากรมาก่อนแล้วอย่างเหมาะสมตลอดจนวิธีการขั้นตอนและกระบวนการทำงานซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดการประหยัด

ประการที่สี่ การวางแผนช่วยให้การทำงานเป็นระบบทั้งในด้านการควบคุมการทำงาน การประสานงาน การร่วมมือการทำงาน การจัดการองค์การ การแบ่งงานกันทำตามความรู้เฉพาะด้าน เพื่อป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนและการแย่งงานกันทำ

ประการที่ห้า การวางแผนช่วยให้การทำงานสะดวกและง่ายต่อการควบคุม ง่ายในการปฏิบัติและสามารถป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคตได้แล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรับผิดชอบและมีขวัญกำลังใจในการทำงานด้วย

พิริยะ ผลพิรุฬห์ เห็นว่าการวางแผนยุทธศาสตร์จะช่วยให้ 1) ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสและข้อจำกัดขององค์กรและปรับตัวเสมอ 2) มีทิศทางที่ชัดเจนในการทำงาน 3) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 4) ช่วยให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, 303.

องค์การ 5) มีการทำงานเชิงรุกสามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น อนึ่งการวางแผนช่วยให้ประหยัดเวลาถึง 3 ใน 4 ของการลงมือปฏิบัติจริง¹¹

ผู้วิจัยเห็นว่า ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่ทุกองค์กรจะต้องคำนึงและเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ เพื่อที่บุคลากรจะได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์

2.2 แนวคิดการกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดค่านิยมขององค์การแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การ¹² เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์การและภารกิจอันเป็นขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์การต้องการ หลังจากนั้นจึงกำหนดยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการแข่งขัน รวมไปถึงยุทธศาสตร์ในระดับหน้าที่ด้วย¹³ ในตอนนี้จะขอเสนอ ระดับของยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวแบบของ BOSTON Consulting Group การสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด รวมทั้งข้อจำกัดในการกำหนดยุทธศาสตร์ ข้อพิจารณาในการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ระดับของยุทธศาสตร์

โดยทั่วไปยุทธศาสตร์ที่องค์การจะเลือกนำมาใช้นั้น นักวิชาการส่วนใหญ่แบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้¹⁴

1) ระดับสูงหรือยุทธศาสตร์ระดับองค์การ ยุทธศาสตร์ระดับองค์การเป็นการบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การซึ่งครอบคลุม คู่แข่ง รวมทั้งแนวทางที่องค์การจะยึดถือเป็นแนว

¹¹ พิริยะ ผลพิรุฬห์, *การวางแผนกลยุทธ์ในการวิเคราะห์โครงการ* (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552), 3.

¹² สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ: อมรินทร์, 2551), 30.

¹³ สุพานี สฤกษ์วานิช, *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 128.

¹⁴ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายทางธุรกิจ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 178.

ปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 แนวทาง คือ รักษาเสถียรภาพเดิม การเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต และการหดตัวหรือการตั้งรับ

2) ระดับกลางหรือยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานหรือกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจจะบ่งบอกถึงธุรกิจชนิดต่าง ๆ ที่กิจการจะทำและวิธีการจะแข่งขันในธุรกิจนั้น ๆ เป็นการเน้นปรับปรุงสถานการณ์แข่งขันขององค์กรในหน่วยธุรกิจหนึ่ง ๆ

3) ระดับบริหารขั้นต้นหรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ เป็นหน้าที่ฝ่ายดำเนินงานต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ปฏิบัติการจะบ่งบอกว่ากิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องมีการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานอย่างไรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจหรือยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน

2.2.2 ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์

องค์กรจะมีผลการดำเนินงานและผลประกอบการที่ดี จะต้องมีการวางแผนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ซึ่งกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์มี 3 ขั้นตอน ดังนี้¹⁵

1) การคิดเชิงยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดรูปแบบในอนาคตของกิจการ การคิดเชิงยุทธศาสตร์ทำให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้รับการติดตามอย่างสม่ำเสมอและมีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ควรจะสนับสนุนการก่อให้เกิดและ/หรือการดำรงไว้ในความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้ขอบเขตของการกำหนดยุทธศาสตร์ การคิดเชิงยุทธศาสตร์ สามารถจะสรุปได้ว่ากระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ควร จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมด้วยการคำนึงถึงโอกาสของกิจการ จุดแข็งและจุดอ่อน และนำปัจจัยเหล่านั้นมาสร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่องค์กร

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ควรจะทำการรวบรวมข้อมูลที่เป็น และถ้าจำเป็นองค์กรอาจต้องกำหนดเป้าหมายองค์กรใหม่ โดยพิจารณาถึงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติลักษณะของยุทธศาสตร์มีการระบุถึงแผนปฏิบัติการวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติ ดังนั้นการที่จะให้ยุทธศาสตร์เป็นที่ยอมรับและพนักงานยินดีที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ก็ต่อเมื่อ ยุทธศาสตร์นั้นมีความชัดเจน รวมถึงให้รายละเอียดเกี่ยวกับแผนการปฏิบัติงานและระบุความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์นั้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

¹⁵ สุตใจ วันอุดมเดชาชัย, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)* (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา, 2556), 214 - 217.

3) การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การ คือ สภาวะการณ์แข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น กิจกรรมไม่ควรคาดหวังความสำเร็จในการดำเนินงานจากยุทธศาสตร์ขององค์การเพียงอย่างเดียว แต่องค์การต้องคำนึงถึงฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์การ อาทิ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายการผลิต รวมถึงคำนึงถึงตลาดที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง ทรัพยากรขององค์การ และความสามารถขององค์การอีกด้วย การทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวสามารถช่วยให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ต่อพฤติกรรมหรือบริการที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะเดียวกันการคำนึงถึงปัจจัยเหล่านั้น รวมทั้งยุทธศาสตร์องค์การจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ในทุกระดับ สามารถแลกเปลี่ยนความเข้าใจซึ่งกันและกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การได้อย่างเป็นระบบสำหรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์การ ดังนั้นวัตถุประสงค์ขององค์การและแผนปฏิบัติการควรจะกระจายไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์การเพื่อการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การนั่นเอง

2.2.3 แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์หรือการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการตัดสินใจต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต และเลือกเส้นทางหรือวิธีการที่เป็นไปได้มากที่สุด กรณีการประมวลข้อมูลทั้งหมดจะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ซึ่งแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์มีดังนี้

1) การกำหนดยุทธศาสตร์หลัก หรือกลยุทธ์ระดับองค์การ การกำหนดยุทธศาสตร์หลักเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์การโดยรวมที่จะชี้ให้เห็นถึงทิศทางขององค์การ ว่าองค์การต้องการขยายตัว คงตัว หรือหดตัว และการวิเคราะห์กลุ่มการลงทุน ว่าควรจัดสรรทรัพยากรในกิจการใด หรือหยุดการจัดสรรทรัพยากรในกิจการใดทั้งนี้เพื่อให้เกิดการขยายตัวขององค์การในภาพรวม ประเด็นนี้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ตอบสนองแผนงานของหน่วยงาน และหากเป็นยุทธศาสตร์รัฐบาลและยุทธศาสตร์กระทรวง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่เรียกว่า “Impact Indication”¹⁶

2) การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานหรือกิจการ การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานต้องกำหนดตามยุทธศาสตร์หลักของกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานจำเป็นต้องแปลงยุทธศาสตร์ในระดับนโยบายเป็นกลวิธี ซึ่งจะต้องทำให้สอดคล้องกับการปรับตัวด้านงานประจำ และส่วนที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเพื่อการปรับตัวโดยการจัดทำในรูปของโครงการ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์

¹⁶ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, *หลักการและแนวทางในการปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 66-82.

ระดับหน่วยงาน คือ กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของโครงการ ประเด็นนี้เทียบได้กับกลยุทธ์ระดับกรม หากจะกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จระดับหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะหรือเป็นการวัดระดับผลลัพธ์¹⁷ ทั้งนี้การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานนั้น¹⁸ เสนอให้พิจารณาประเด็นต่อไปนี้

3) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ หมายถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากระบวนการทำงาน ทั้งนี้ตัวชี้วัดความสำเร็จเมื่อสิ้นสุดกระบวนการทำงาน คือ ผลผลิตหรือตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต¹⁹ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดโดยนักบริหารระดับสูง จะถูกดัดแปลงเป็นกลยุทธ์และกลวิธีในการดำเนินงานโดยนักบริหารระดับกลาง จากนั้นจึงถูกส่งต่อไปยังผู้บริหารระดับต้น เพื่อที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป ในส่วนนี้²⁰ ได้เสนอแต่เพียงว่านักบริหารระดับต้นจะทำหน้าที่ร่วมกับนักบริหารระดับกลางในกิจกรรม ดังนี้

- 1) กำหนดกิจกรรมหรือโครงการ
- 2) กำหนดกระบวนการระดมและใช้ทรัพยากร
- 3) กำหนดเวลา
- 4) กำหนดความรับผิดชอบ
- 5) กำหนดมาตรฐานของกระบวนการ ผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ผู้วิจัยเห็นว่าการกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่จะต้องทำหลังจากที่หน่วยงานได้มีการสรุปการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรแล้ว เพื่อที่องค์กรจะได้มีแนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนเข็มทิศของหน่วยงานที่ชี้ชัดว่าองค์กรต้องการจุดหมายปลายทางอย่างไร แล้วจะมุ่งไปข้างหน้าได้อย่างไร เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนหลังจากนั้นจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ และจะมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป หน่วยเหนือขึ้นไปคือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของทั้งคณะรัฐศาสตร์และคณะ

¹⁷ เรื่องเดียวกัน, 66-82.

¹⁸ ปกรณ์ ปรียากร, การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์, 140.

¹⁹ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, หลักการและแนวทางในการปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบอบประชาธิปไตยแบบมุ่งเน้นผลงาน, 66-82.

²⁰ ปกรณ์ ปรียากร, การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์, 146.

เศรษฐศาสตร์ จะต้องสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ใหญ่กว่า ทั้งนี้เพื่อทั้งคณะ
รัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์จะได้ปฏิบัติการกิจที่เป็นหัวใจหลักของการดำเนินการตามที่
มหาวิทยาลัยกำหนดได้ตามเป้าหมาย

2.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์²¹

กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์อาจกำหนดขั้นตอนไว้เหมือนหรือแตกต่างกันได้ เช่น
กำหนดเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 3.
การกำหนดยุทธศาสตร์ 4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 5. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์

อาจกล่าวได้ว่ามีกระบวนการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ หรือเป็นหัวใจของ
กระบวนการทั้งหลายที่นำไปใช้ในการกำหนดกระบวนการของกิจกรรมใด ๆ ก็ได้ อันได้แก่ 1. ขั้นตอน
การคิดหรือการวางแผน 2. ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติจริง 3. ขั้นตอนการประเมินผล เมื่อนำ 3 ขั้นตอน
ดังกล่าวนี้ มาปรับใช้กับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ เนื้อหาสาระในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

1. การคิด หรือการวางแผนนโยบายยุทธศาสตร์ (Thinking หรือ Planning) ขั้นตอนนี้ยัง
ไม่ได้มีการลงมือปฏิบัติจริงต่อผู้รับบริการหรือประชาชน หรือยังไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติจริงให้เกิดผล
ตามที่ได้กำหนดไว้ แต่เป็นเพียงการคิด การเตรียมการ หรือการวางแผนเท่านั้น ขั้นตอนนี้
ประกอบด้วย หนึ่ง การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน และ
สอง การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนด (1) วิสัยทัศน์ (vision) (2) พันธกิจ (mission) (3)
เป้าหมาย (goal) (อาจเรียกว่าวัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์) (4) ยุทธศาสตร์ (Strategic issue)
อาจเรียกว่ายุทธศาสตร์พัฒนา ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน หรือประเด็นยุทธศาสตร์ และ (5) แผนที่
ทางยุทธศาสตร์ (Strategic maps) และตัวชี้วัด (indicator)

2. การลงมือปฏิบัติจริง (acting) เป็นขั้นตอนที่ได้นำสิ่งที่ได้คิด ได้เตรียมการ หรือได้
วางแผนไปลงมือปฏิบัติจริง ขั้นตอนนี้ คือ การดำเนินยุทธศาสตร์ หรือการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การ
ปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

3. การประเมินผล (evaluating) เป็นขั้นตอนของการควบคุมและการประเมินผล
เพื่อจะได้ทราบและเข้าใจว่า 2 ขั้นตอนแรกประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด และจะได้นำไปสู่การ
ปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยอาจนำผลการประเมินที่ได้รับไปปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนแรก คือ การคิด
หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือขั้นตอนที่สอง คือ การลงมือปฏิบัติจริงก็ได้

²¹ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ*
(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพเพช, 2555), 80 - 88.

อย่างไรก็ตาม ในที่นี้ได้กำหนดไว้ 4 ขั้นตอน เพื่อให้ละเอียดหรือชัดเจนเพิ่มมากขึ้น และยังสามารถใช้เป็นการกำหนดหัวข้อการนำเสนอเรื่อง กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ นี้ โดยกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด
3. การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
4. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนี้ ในที่สุดจะวกกลับไปสู่ขั้นตอนแรก กล่าวคือ ผลจากการควบคุมและการประเมินผลจะใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงาน อันจะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

เห็นได้ว่า กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ 2 ขั้นตอนแรกนั้น เทียบเท่ากับขั้นตอนการคิด หรือการวางแผน ส่วนขั้นตอนที่ 3 เทียบเท่ากับขั้นตอนการลงมือปฏิบัติจริง ในขณะที่ขั้นตอนที่ 4 เทียบเท่ากับขั้นตอนการประเมินผล ดังได้กล่าวไว้แล้วในกระบวนการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญข้างต้น

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ครั้งนี้ ได้เลือกนำกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นมาศึกษา เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมสาระสำคัญหรือขั้นตอนที่สำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนและครบถ้วน โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 หัวข้อ หรือ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
3. การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
4. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขอย่างน้อยเพียงใดและถึงแม้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานอาจส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ง่าย

กล่าวได้ว่า ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานนั้น อาจนำตัวแบบตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดมาปรับใช้ได้หลากหลาย เป็นต้นว่า

- 1) 3M ที่ประกอบด้วย (1) การบริหารคน (2) การบริหารเงิน (3) การบริหารทั่วไป
- 2) SAP ที่ประกอบด้วย (1) โครงสร้าง (2) อำนาจหน้าที่ (3) กระบวนการดำเนินงาน
- 3) SAM ที่ประกอบด้วย (1) โครงสร้าง (2) อำนาจหน้าที่ (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 4) กระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิด หรือการวางแผน หรือการเตรียมการ (2) การลงมือปฏิบัติจริง (3) การประเมินผล
- 5) โปสเตอร์บ ที่ประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดการองค์การ (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) การอำนวยการ (5) การประสานงาน (6) การรายงาน (7) การงบประมาณ
- 6) กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี หรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลภายในหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้าง (2) ระบบ (3) แบบหรือลักษณะการปฏิบัติงาน (4) บุคลากร (5) ความชำนาญ หรือความรู้ความสามารถ (6) ยุทธศาสตร์ (7) ค่านิยมร่วม

1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ก่อนที่หน่วยงานจะวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินยุทธศาสตร์ ควรจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานด้วย ทั้งนี้เพื่อประเมินโอกาส หรือข้อดี และข้อจำกัดหรืออุปสรรค หรือข้อเสียด้วยการตรวจสอบสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน คือ การประเมิน แจกแจง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่ส่งผลต่อหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานได้ทราบและเข้าใจ เพื่อจะได้ดำเนินการต่อไป

ผู้วิจัยเห็นว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนการดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขั้นตอนหลัก 3 ประการที่เป็นหัวใจ คือ 1. การคิด หรือวางแผน 2. ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติจริง 3. ขั้นตอนการประเมินผล เพื่อให้การบริหารยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ และจะนำมาซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การต่อไป

2.4 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินการขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ในขั้นนี้มุ่งเน้นที่การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำยุทธศาสตร์กับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารที่แตกต่างกัน การจัดทำยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ตลาด (Market driven) อันเป็นกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการนำยุทธศาสตร์ไป

ปฏิบัติจะเน้นที่การดำเนินการหรือปฏิบัติ (Operation driven) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการบริหาร²²

ทั้งนี้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพราะเป็นขั้นตอนที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง ผู้ที่นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำและมีเซาว์ปัญญา (IQ) และเซาว์ทางอารมณ์ (EQ) ทั้งนี้เพื่อให้ยุทธศาสตร์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล²³ เพื่อให้เข้าใจการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในบทนี้จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework (7Ss) การสร้างความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ทั้งนี้ข้อสรุปมี 2 ประการ คือ 1) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญเช่นเดียวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ และ 2) คุณภาพของการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับหมายถึง ผู้กำหนดยุทธศาสตร์สามารถใช้วิจารณ์ญาณในการวางระบบการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลด้วย ทั้งนี้ผู้เขียนขอสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างง่าย

2.4.1 องค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ²⁴

1) การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุสู่ยุทธศาสตร์ โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร

²² พิบูล ทีปะปาล, *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2555), 227.

²³ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 282.

²⁴ วราภรณ์ ผลประเสริฐ, *แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล หน่วยที่ 1-5* (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554), 26-27.

2) การปรับโครงสร้างองค์การ (Organization restructure) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้ยุทธศาสตร์และการใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์การอาจจำแนกได้หลายแบบ เช่น โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแบบใดนั้นจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้และคุณค่า

3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนองระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Organization change and Human resource development) เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผน และทิศทางขององค์การ โดยต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ เป็นต้น

4) การกระจายยุทธศาสตร์ (Strategic deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่าได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม เข้าทำนองร้อยทฤษฎีไม่เท่าหนึ่งปฏิบัติ ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วองค์การ โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะกระจายไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดช่วยให้เข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ

ทั้งนี้การออกแบบองค์การ เพื่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ คือ ต้องพิจารณาโครงสร้างองค์การ (Organization restructure) ที่เหมาะสมต่อกิจการ การมีระบบควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic control system) การพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ (Organization culture) โดยมีการประสานและสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน (Coordinate and motivate employees) เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อลูกค้า

2.4.2 ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติประกอบด้วยกิจกรรม 10 ประการ ดังนี้²⁵

1) การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี เป็นแนวทางการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะสั้น ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของยุทธศาสตร์องค์การ วัตถุประสงค์ระยะสั้นเป็นพื้นฐานเพื่อให้วัตถุประสงค์ระยะยาวบรรลุผล ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ประจำปีแล้ว ต้องประกาศให้ทราบและปฏิบัติร่วมกันในทุกหน่วยงาน

2) กำหนดกฎระเบียบและนโยบายในการปฏิบัติ ให้มีความเป็นระเบียบเนื่องจากการดำเนินการขององค์การสมัยใหม่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหลายๆปัจจัย การกำหนดกฎเป็นการกำหนดว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำในสถานการณ์ต่าง ๆ การกำหนดระเบียบเป็นการออกแบบขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติในทางเดียวกัน ส่วนการกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อชี้แนะ ข้อจำกัด และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

3) การจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรพื้นฐาน 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน งบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์รวมถึงเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละหน่วยงาน การจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ควรให้ความเพียงพอในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การในการสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

4) การออกแบบโครงสร้างองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยเป็นแบบทางการและสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้ถึงต้องพิจารณาโครงสร้างที่เหมาะสม เช่น โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามแผนงาน โครงสร้างตามลูกค้า โครงสร้างตามผลิตภัณฑ์และโครงสร้างแบบเมตริกซ์

5) ทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล โดยต้องให้สอดคล้องกับปริมาณงาน วิธีการให้รางวัลต้องขึ้นอยู่กับผลงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้บรรลุตามยุทธศาสตร์

6) ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้พบว่าเป้าหมายพื้นฐานของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ คือ การสร้างความเข้าใจและข้อตกลง โดยรวมยุทธศาสตร์ต้องได้รับการยอมรับและมีการต่อต้านน้อยที่สุด

7) จัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ผู้บริหารที่จะทำให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้ผลสำเร็จต้องเป็นผู้บริหารเชิงมุ่งผล กล่าวคือ ต้องมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ (Installing a Culture)

²⁵ อนิวัช แก้วจันทน์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2551), 166-167.

8) พัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

9) ปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ กระบวนการผลิตที่ทำให้เกิดผลดีสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่สำคัญ คือ คุณภาพการคิดค้นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมและความรวดเร็ว

10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้เป็นผลสำเร็จหรืออาจล้มเหลว องค์การจึงต้องดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ที่มีจำนวนมาก

2.4.3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework

(7Ss)

ปกรณ ปรียากร เห็นว่า สามารถนำแนวคิด 7Ss มาใช้เพื่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยปัจจัยทั้ง 7 ครอบคลุมความสลับซับซ้อนต่างๆในการดำเนินการ ทั้งนี้แนวคิดของ McKinsey 7-S Framework ยังสามารถนำมาใช้วิเคราะห์สภาพภายในองค์กรได้อีกด้วย²⁶ โดยทั้ง 7 ประเด็นนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ²⁷

1) กลุ่มที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วยยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบ (Strategy, Structure และ System) ซึ่งพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบงานต่าง ๆ เป็นต้น

2) ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่เป็นรูปธรรมน้อยกว่า ประกอบด้วยทัศนคติ ค่านิยมร่วม บุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการ (Skills, Shared Values, Staff และ Style) ซึ่ง 7 ประเด็นนี้สามารถพิจารณาว่าเป็นจุดแข็ง (S-Strength) หรือจุดอ่อน (W-Weakness) ขององค์การ หรือนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินยุทธศาสตร์ได้

ความหมายทั่วไป

S-Strategy หมายถึง ยุทธศาสตร์ ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้นการศึกษาว่าองค์กรของเรานั้นอยู่ที่ใดในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเราและได้จัดทำยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการแข่งขันและความพร้อมขององค์กรมากน้อยเพียงใด

²⁶ ปกรณ ปรียากร, การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์, 167 - 170.

²⁷ จิรประภา อัครบวร, *แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategic Map* (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552), 47 - 49.

S-Structure หมายถึง โครงสร้างองค์การเป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน มีการแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาในองค์การนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทั้งนี้โครงสร้างต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ

S-Systems หมายถึง เป็นการวิเคราะห์ระบบงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรปฏิบัติงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์การ ทั้งนี้ระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำได้ชัดเจนง่ายและถูกต้อง

S-Skills หมายถึง ทักษะความสามารถ หรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถแยกออกเป็นสองด้านหลัก คือ สมรรถนะด้านงาน (Technical/Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) นั้นเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้รวมถึงการพิจารณาทักษะหรือความเชี่ยวชาญโดยรวมขององค์การเพื่อมุ่งสู่กิจการที่ตนเชี่ยวชาญนำมาซึ่งโอกาสในความสำเร็จ

S-Shared Values หมายถึง ค่านิยมร่วมที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์การซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ

S-Staff หมายถึง บุคลากรในองค์การมีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์การในอนาคตหรือไม่ หากบุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงแรงจูงใจที่ดี การทำงานตามยุทธศาสตร์จะมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

S-Style หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการองค์การของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ หากองค์การใดมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ รูปแบบการบริหารจัดการองค์การจะนำมาซึ่งขวัญและกำลังใจในการทำงานและร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการวิเคราะห์ 7Ss เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ หรือการประยุกต์เพื่อเป็นแนวทางในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้นจะเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ และเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่น ๆ ด้วย เช่น เมื่อ

ต้องการสร้างค่านิยมร่วมให้กับวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร ในหลายครั้งโครงสร้างองค์การอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง และระบบการบริหารงานบุคคล การพัฒนาสมรรถนะมีความจำเป็นต้องปรับให้ส่งเสริมค่านิยมร่วมใหม่นี้

2.4.4 การสร้างความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการที่สร้างความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยปัจจัยสำคัญดังนี้²⁸

1) การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญโดยเฉพาะทักษะในการทำงาน การมีความรู้ที่ดีในกิจกรรมที่ดำเนินการและมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

2) การมีทรัพยากรที่ดีและเพียงพอต่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด การมีทรัพยากรที่ดีและเพียงพอในการดำเนินงาน โดยเฉพาะ

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เครื่องมือ วัสดุ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน รวมถึงการมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

3) การมีระบบการจัดการที่ดี โดยองค์กรต้องสร้างระบบการจัดการที่ดี เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและการบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

องค์กรที่มีระบบการจัดการที่ดีสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีทิศทางที่ชัดเจน สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามโครงสร้างองค์การที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โครงการจะดำเนินการในลักษณะข้างต้นต้องมีความพร้อมด้านบุคลากร คือต้องพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และอุทิศตนเพื่อการทำงาน ดังนั้นหน่วยงานที่นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจึงต้องให้ความสำคัญในประเด็นนี้ เนื่องจากทุกคนในองค์กรมีส่วนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จและความล้มเหลวตามยุทธศาสตร์ที่ได้เลือกนำไปปฏิบัติ โดยภาครัฐได้มีการกำหนด HR Scorecard โดยระบุลงไป Individual Scorecard อันเป็นการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล²⁹ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินและเฝ้าต่อการทำงานระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรได้ในทุกระดับ

²⁸ อนิวัช แก้วจำนง, การจัดการเชิงกลยุทธ์, 163 - 164.

²⁹ พสุ เดชะรินทร์, การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551), 91.

2.4.5 ปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบผลสำเร็จ อาจจำแนกได้ดังนี้³⁰

- 1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน แต่มีการตีความในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
- 2) วัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่างๆไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ทำให้เกิดการขัดแย้งเชิงยุทธศาสตร์
- 3) การขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร
- 4) สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีปัญหาไม่คาดคิดเกิดขึ้น มีปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น โดยที่องค์กรไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับ
- 5) หน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานต่างๆขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร
- 6) การดำเนินตามยุทธศาสตร์ใช้เวลานานกว่าที่คาดไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ
- 7) การมีกิจกรรมอื่นๆเข้ามาแทรก ทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ต่อเนื่อง
- 8) การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ
- 9) มีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ได้
- 10) ไม่มีการระบุงานทั้งหมดไว้ ทำให้ไม่สามารถวางแผนอัตรากำลัง และไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

ผู้วิจัยเห็นว่า การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพราะเป็นขั้นตอนที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง ผู้ที่นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพื่อให้ยุทธศาสตร์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เข้าใจการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

2.5 การประเมินผลและการควบคุมยุทธศาสตร์

การประเมินเป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผน การจะทำการวางแผนประเมินผลได้จะต้องอาศัยแผนที่ได้กำหนดขึ้นมาแล้ว โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลอาศัย

³⁰ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ: อินโฟกราฟฟิกส์จำกัด, 2548), 132.

แนวคิด หลักการและวิธีการของการวิจัยเป็นแนวทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำข้อมูล วิธีการวัดและตีความข้อมูล³¹

ส่วนการควบคุมนั้นคือการวัดผลแห่งความสำเร็จ โดยเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้ผลแห่งความสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงานที่ได้กำหนดไว้ก่อน³²

สุพานี สฤกษ์วานิช³³ เห็นว่า การควบคุมและประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง จะได้ดำเนินการปรับปรุงให้เหมาะสม ในการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์นี้จะต้องนำแนวคิดต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภาระงานในส่วนนี้มาใช้อย่างจริงจัง โดยการพิจารณาความสอดคล้องของยุทธศาสตร์กับโครงสร้างองค์การ กลไกต่าง ๆ ในการควบคุมการวัดผล องค์การแบบสมดุล (Balance Scorecard) หรือการใช้แนวคิดการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งอาจเป็นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายในหรือการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นหรือกิจการอื่น ๆ ที่มีการดำเนินการได้ดี โดยอาจเปรียบเทียบกระบวนการหรือเปรียบเทียบในด้านผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้กิจการมีข้อมูลสำคัญอันนำมาสู่การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและเหนือกว่าคู่แข่ง และบรรลุภารกิจที่วางไว้ โดยในการเทียบเคียงนั้นอาจมีการตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence: COE) และมีการอุทิศตนเพื่อการเปรียบเทียบ โดยการพิจารณาทั้งสิ่งที่คล้ายกันและต่างกันในการที่เทียบเคียง ซึ่งอาจมีการเทียบเคียงทั้งเชิงปริมาณ (กระบวนการและวิธีทำงาน) และคุณภาพ (วัฒนธรรมการทำงาน) นอกจากนี้ สุพานี สฤกษ์วานิช³⁴ ยังมีความเห็นว่าการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์นั้นเป็นกระบวนการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับขององค์การ คือ ระดับองค์การโดยรวม ระดับหน่วยงานและระดับหน้าที่งาน เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้หรือไม่ ตลอดจนบรรลุการมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า มีคุณภาพเหนือกว่า มีนวัตกรรมเหนือกว่า และมีการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีกว่า

ทั้งนี้สำหรับการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ เพื่อให้องค์กรทราบสถานภาพของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยทั่วไปในการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ จะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายไว้

³¹ อนันต์ เกตุวงศ์, แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน ในนโยบายสาธารณะและการวางแผน. สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 354.

³² ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายสาธารณะและการวางแผน, 329.

³³ สุพานี สฤกษ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี, 320.

³⁴ เรื่องเดียวกัน, 290.

ล่วงหน้า ระหว่างการกำหนดแผนปฏิบัติงานควรมีรายละเอียดของกิจกรรมการติดตามเพื่อควบคุมต่างหาก โดยมีการประเมินผลระหว่างแผนงาน (In – process Evaluation) และเมื่อสิ้นสุดแผนงาน (Post – project Evaluation) ทั้งนี้การประเมินความสำเร็จของแผนงานอาจเปรียบเทียบกับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้³⁵

ประการแรก ผลสัมฤทธิ์ของแต่ละขั้นตอน เช่น หากต้องดำเนินกิจกรรมการรวบรวมและศึกษาความต้องการของผู้รับบริการให้เสร็จสิ้นภายในเดือนกันยายน ก่อนที่จะดำเนินการในขั้นต่อไปได้จะต้องติดตามผลก่อนว่าก่อนสิ้นเดือนกันยายนมีแนวโน้มว่าจะรวบรวมและศึกษาได้ทันตามที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใดที่ทำให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ตามกำหนด ผู้รับผิดชอบจะได้แก้ไขและป้องกันปัญหาก่อน

ประการที่สอง วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการดำเนินการตามขั้นตอนของกิจกรรมที่ระบุในแผนปฏิบัติงาน สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่อย่างไร ถ้าไม่จะต้องดำเนินการป้องกันและแก้ไขอย่างไรเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาได้ก่อน

ประการที่สาม เป้าหมายของกลยุทธ์ จากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานแล้วทำให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หรือไม่ ทั้งนี้องค์กรอาจมีแผนปฏิบัติงานรองรับกลยุทธ์ โดยแต่ละแผนจะมีวัตถุประสงค์ของแผนนั้น ๆ ซึ่งเมื่อดำเนินการจนบรรลุตามเป้าหมายของกลยุทธ์หรือไม่

ประการที่สี่ การทบทวนการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ภารกิจขององค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป

สำหรับองค์ประกอบในการควบคุมทางยุทธศาสตร์ จะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ³⁶

1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งหมายความรวมถึงการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลากิจกรรม งาน โครงการต่าง ๆ

³⁵ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, *การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (กรุงเทพฯ: อินโฟกราฟฟิกส์จำกัด, 2548), 186 - 187.

³⁶ วราภรณ์ ผลประเสริฐ, *แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล หน่วยที่ 1-5, 1 - 24.*

ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3) การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) การวัดและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

อนึ่งสำหรับการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ คือ³⁷

1) การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจทุกคนและทุกฝ่ายในหน่วยงาน 2) การควบคุมจะต้องเป็นไปตามรูปแบบขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้นไว้ 3) การควบคุมจะต้องแจ้งให้เห็นถึงความผิดปกติหรือความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานอย่างรวดเร็ว 4) การควบคุมจะต้องยืดหยุ่นได้ตามควร 5) การควบคุมจะต้องเป็นไปโดยประหยัด

2.5.1 ขั้นตอนการควบคุมและประเมินผล

การควบคุมยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ผู้ควบคุมต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้ประสานกับระบบกลยุทธ์ขององค์กร โดยการควบคุมยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยกระบวนการดังนี้³⁸

1) การกำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องทำการควบคุม ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมว่ามีวัตถุประสงค์หลักเพื่ออะไร โดยทั่วไปการควบคุมจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินยุทธศาสตร์ไปตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องกำหนดว่าสิ่งที่ต้องทำการควบคุมได้แก่เรื่องใดบ้าง เช่น งบประมาณ เวลา ผลผลิต

³⁷ ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายสาธารณะและการวางแผน, 351.

³⁸ วรางคณา ผลประเสริฐ, แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล หน่วยที่ 1-5, 1-23.

2) การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน การที่ผู้บริหารจะสามารถตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ขององค์การได้ จะต้องมามีวิธีการและมาตรวัดการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางและคุณสมบัติตามที่ต้องการ เพื่อเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว เช่น ผลการดำเนินงานขององค์การ

3) การวัดผลการปฏิบัติงาน ในการวัดผลการปฏิบัติงานจะวัดตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ข้อมูลการเงิน ข้อมูลด้านการให้บริการ ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

4) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้ว่าตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ในกรณีที่แตกต่างกัน อาจหาวิธีแก้ไขปรับปรุง อาจเป็นการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ การปรับกระบวนการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์การ หรือการปรับคณะผู้บริหารองค์การ

5) การปรับปรุงแก้ไข ผู้ควบคุมยุทธศาสตร์จะทำการวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้นบรรลุเป้าหมาย เช่น การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การปรับแผนการดำเนินงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ในขั้นสุดท้ายของการควบคุมและประเมินผล คือ การพิจารณาผลตอบแทนและรางวัลสูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นรางวัลตอบแทนการทำงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้บริหารควรใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำแผนสู่การปฏิบัติ

2.5.2 ปัญหาการประเมินผลและการควบคุมยุทธศาสตร์

กล่าวได้ว่าปัญหาสำคัญในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลงานเพียงช่วงเวลาระยะสั้น ๆ และการกำหนดเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม³⁹

กล่าวคือ การวัดผลงานสำหรับช่วงเวลาระยะสั้น ผู้บริหารระดับสูงจำนวนหนึ่งจะเน้นการให้น้ำหนักกับผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาช่วงสั้นๆเท่านั้น การไม่กล่าวถึงการประเมินผลในระยะยาวอาจเกิดจากเหตุผลสำคัญ คือ ไม่เห็นความสำคัญของอนาคตอันยาวไกล เชื่อว่าระยะเวลาอันใกล้สำคัญกว่าช่วงระยะเวลาอันยาวไกลในอนาคต เชื่อว่าประเมินบุคคลควรอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมในแต่ละช่วงเวลามากกว่าการศึกษาแบบยาวนาน รวมถึงไม่มีเวลาที่จะศึกษาหรือวิเคราะห์กับสิ่งที่ต้องใช้เวลายาวนาน ส่วนการกำหนดเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนจะรวมความถึงเป้าหมายที่

³⁹ วรณีย์ ชลนภาสถิต, การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 9-15 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549), 160 -162.

คลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้อง ซึ่งหากกิจการกำหนดเป้าหมายที่ไม่ถูกต้องย่อมส่งผลต่อวิธีการที่จะนำมาใช้ว่ามีโอกาสผิดพลาดด้วย

2.5.3 แนวทางในการควบคุมยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ยุทธศาสตร์ที่ควรใช้เป็นแนวทางในการควบคุม คือ⁴⁰

1) การใช้ข้อมูลเฉพาะส่วนที่จำเป็น หมายถึง การใช้ข้อมูลที่น้อย เชื่อถือได้และให้ประโยชน์ตามความต้องการ ข้อมูลที่จัดหามากจะทำให้เกิดความสับสนแก่การควบคุม ประเด็นนี้จะเน้นข้อมูลจำนวนน้อย สามารถควบคุมงานได้จำนวนมากจึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพ

2) การควบคุมควรเน้นในกิจกรรมที่สำคัญและมีผลต่อองค์การเท่านั้น โดยกระบวนการควบคุมต้องหลีกเลี่ยงความยุ่งยากในการวัดผล แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องวัดและประเมินผลจากสิ่งที่มีตัวตนเท่านั้น การควบคุมควรวัดและประเมินผลโดยใช้ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

3) การควบคุมต้องทำให้ทันกับเวลา เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและค้นพบได้อย่างทันท่วงที และให้ความสำคัญกับปัจจัยบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้า

4) การควบคุมควรให้ความสำคัญกับระยะเวลาในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาวไปพร้อมกัน เพราะความสำเร็จในระยะสั้นจะกลายเป็นความสำเร็จที่สะท้อนถึงในระยะยาว การให้ความสำคัญเฉพาะการควบคุมระยะสั้นอาจลืมนำเป้าหมายระยะยาวขององค์การ

5) การควบคุมควรจะมีที่ยืดหยุ่น โดยต้องมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบและไม่มีกำหนดขอบเขตของความเบี่ยงเบนที่จะยอมให้เกิดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นทุกกรณีอาจต้องถือว่าไม่ประสบความสำเร็จ การกำหนดความยืดหยุ่นจึงเป็นการกำหนดกรอบหรือขอบเขตที่จะยอมให้ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนโดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ

6) การควบคุมควรเน้นการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษ ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานก็ควรให้ผลตอบแทนมากขึ้นเพื่อเป็นรางวัลจูงใจให้ทำหน้าที่ต่อไป ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ควรใช้วิธีการหาสิ่งจูงใจให้ใช้ความพยายามให้มากขึ้นเพื่อทำงานให้ได้มาตรฐานแทนการลงโทษ

⁴⁰ เรื่องเดียวกัน, 165.

ทั้งนี้ในการจัดการภาครัฐหลังจากที่ทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์แล้วจำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบผลและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีมาตรการดังนี้⁴¹

1) ทุกหน่วยงานสร้างระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ร่วมกันได้ในทุกหน่วยงาน โดยจัดทำเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรม

2) สร้างมาตรการเร่งรัด หากมีโครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ

3) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นฐานในการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้งถัดไป

4) มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยเห็นว่า การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ เพื่อให้องค์กรทราบสภาพของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยทั่วไปในการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ จะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ระหว่างการกำหนดแผนปฏิบัติงานควรมีรายละเอียดของกิจกรรมการติดตามเพื่อควบคุมต่างหาก โดยมีการประเมินผลระหว่างแผนงาน และเมื่อสิ้นสุดแผนงาน

2.6 แนวคิดการบริหารจัดการองค์กร⁴²

2.6.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารหรือการจัดการ เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับ โดยการบริหาร (Administration) นิยมใช้ในภาครัฐหรืองานที่เกี่ยวกับนโยบาย และการจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคธุรกิจเอกชนซึ่ง The Encyclopedia Americana ได้ขยายความว่า การบริหารและการจัดการใช้ทดแทนกันได้ คำว่า “การบริหาร” เป็นการจัดการงานบริหารระดับสูง ส่วน “การจัดการ” เป็นศิลปะของการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตเพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การเป็นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดย

⁴¹ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ Strategic Planning Manual* (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557), 29.

⁴² แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ, <https://bemler.wordpress.com/2014/04/17> (สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2560).

อาศัยแรงงาน วัสดุ และเครื่องจักร สำหรับคำว่า การบริหารจัดการ Lunenburg & Ornstein ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างคำดังกล่าวกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ว่าการบริหารจัดการจะให้ความสนใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวม ในขณะที่การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จะสนใจการจัดการกับงานและคนงาน ซึ่งอาจสรุปได้ว่าผู้ที่ใช้ในความหมายแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะเห็นว่า คำว่า การบริหาร ครอบคลุมภาพรวมขององค์การในขณะที่การจัดการมุ่งไปที่การจัดการกับทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดหมาย และคำว่า “การบริหาร” ในที่นี้จะใช้ในความหมายว่า เป็นความพยายามใช้ศาสตร์และศิลป์ป้อนใจผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะใช้ทั้งสองคำในลักษณะที่แทนกันได้เพื่อความเหมาะสมซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการไว้มากมาย เช่น Peter F Drucker ปรมาจารย์ด้านการจัดการได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จได้ โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” คำว่า การบริหารหรือการจัดการไว้อาจสับสนได้ว่า

การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้น ๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร หมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับการบริหาร เป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จและเห็นว่าการบริหารเป็นการระดมให้บุคคลดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย

การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จโดยผ่านหน้าที่หลัก 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม และพจนานุกรมนานาชาติ

ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน หรืออีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ นอกจากนี้ สมศักดิ์ คงเที่ยง และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ กล่าวไว้อีกว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตน์ กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์ (Science) เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้น หาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการ

เชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล มีการตั้งสมมุติฐานและทดสอบสมมุติฐาน เป็นศิลป์ (Art) เพราะบุคคลต้องใช้ทักษะและความรู้ทางการบริหารที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จากการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการโดยผ่านหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6.2 ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า 4M's ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพมีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการและต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องสนใจในงานด้านการบริหารจัดการ คือ

- 1) คน (Man) ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งนี้ในแง่ของปริมาณและคุณภาพ
- 2) เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหา และซื้ออย่างพิถีพิถันเพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
- 3) เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปโดยไม่ติดขัด และ
- 4) วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่น ๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหาใช้ดำเนินการผลิตส่วน Du Brin and Ireland กล่าวว่า ทรัพยากรองค์การ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่เป็นวัสดุสิ่งของและทรัพยากรสารสนเทศ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้สรุปว่า การจัดการเป็นเรื่องของการผสมผสานหรือบูรณาการทรัพยากรการจัดการ ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) ข้อมูลข่าวสาร (Information) และเวลา (Time)

นอกจากนี้ ไตรรัตน์ จงจิตร และเสกสิฐ เล่ากิจเจริญ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หลักการ 4M's ได้แก่

1) ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษาในสถานศึกษาเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษามีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการเงินของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นโดยการกำหนดรายรับ รายจ่ายของงาน โครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและบริหารงานงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจัดหา พัฒนา ปรับปรุงซ่อมแซม และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างประหยัดสุด เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนสูงสุด

3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดซื้อการเรียนการสอน และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบการบริหารงานวัสดุอุปกรณ์ที่ดี จะนำไปสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพทำให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่าตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ครูและนักเรียน และ

4) ด้านการจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ การจัดการที่เหมาะสมและคำนึงถึงบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสื่อสารตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ปรึกษา คัมภีร์ปกรณ์ จึงได้เสนอความเห็น ว่า ในทางบริหารการศึกษา 4M เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงานมาก

พอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการและแผนงานและจะต้องมีระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.6.3 กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารจัดการอาจจำแนกในรูปแบบที่แตกต่างจากกัน เช่น Henri Fayol จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น 5 หน้าที่ คือ 1) การวางแผนงาน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบังคับบัญชา (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) และ 5) การควบคุม (Controlling) ส่วน Gulick, Luther, and L. Urwick จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น 7 หน้าที่ ประกอบด้วยขั้นตอนที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า POSDCORB คือ

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

3) การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่ การแสวงหา การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจน การพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงานรวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป

4) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบแล้วรวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

5) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

6) การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่าง ๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะ ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานมีการวิจัย การประเมินผล และมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงได้ทันทีหรือการปรับปรุงในอนาคต

7) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม ซึ่ง Sears. (1950 : 35) ได้พยายามประยุกต์เอาทฤษฎีการบริหารด้านธุรกิจและรัฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) และ Tead. ได้มุ่งความสำคัญที่หน่วยงานย่อยในองค์การเป็นหลัก มีกระบวนการบริหารงาน

ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ต้องมีการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการโดยผ่านหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธเนศ จิตสุทธิภากร⁴³ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย 3) ศึกษาเชิงเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จการจัดการโปรแกรมนานาชาติในแต่ละรูปแบบ และ 4) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติตามประเภทรูปแบบของการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมนานาชาติเพื่อสู่ความเป็นสากลมีองค์ประกอบด้วยกัน 6 ด้าน ประกอบด้วย นักศึกษา อาจารย์ กิจกรรมนานาชาติ ทรัพยากรสนับสนุนในการเรียนค้นคว้าหาข้อมูล การบริหารจัดการ และ หลักสูตรนานาชาติ

ปี 2547 มีโปรแกรมนานาชาติที่เปิดสอนอยู่ 520 หลักสูตร ในปี 2546 มีนักศึกษาต่างชาติ จำนวน 4,170 คน เป็นนักศึกษาจากประเทศจีนมากที่สุดคือเป็นร้อยละ 28.44 ของนักศึกษาต่างชาติทั้งหมด และนักศึกษาส่วนมากใช้ทุนส่วนตัวคิดเป็นร้อยละ 67.53 การจัดโปรแกรม

⁴³ ธเนศ จิตสุทธิภากร, “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), บทคัดย่อ.

นานาชาติมีการจัดอยู่ใน 4 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาไทยจัดเอง รูปแบบที่ 2 สถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือกันระหว่างสถาบันในประเทศ รูปแบบที่ 3 สถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือกับต่างประเทศ รูปแบบที่ 4 สถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือกับต่างประเทศ จัดเป็นสถาบันนานาชาติ โปรแกรมนานาชาติอยู่ในรูปแบบที่ 1 มีมากที่สุด รองลงมาคือรูปแบบที่ 3 ส่วนรูปแบบที่ 2 และรูปแบบที่ 4 มีเท่ากัน ปัญหาของการจัดโปรแกรมนานาชาติส่วนมากคือจำนวนนักศึกษาต่างชาติ น้อย และไม่มี ความหลากหลายขณะที่การจัดกิจกรรมนานาชาติมีน้อยเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ

โปรแกรมนานาชาติ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือหลักสูตรที่เป็นสากลและสภาพแวดล้อมที่เป็นนานาชาติ โครงสร้างการบริหารโปรแกรมนานาชาติมีอยู่ใน 2 ลักษณะคือ เป็นหน่วยงานเทียบเท่าภาควิชาภายใต้คณะหรือเป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะในรูปแบบของวิทยาลัยนานาชาติ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการโปรแกรมนานาชาติประกอบด้วย 13 ปัจจัย คือ วิสัยทัศน์ ภาวะความเป็นผู้นำ ความคล่องตัวในการบริหาร คุณภาพอาจารย์ หลักสูตรทันสมัย เว็บไซต์ทันสมัย การสื่อสารดี ประชาสัมพันธ์เชิงรุก ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนภายนอก ความมีชื่อเสียงของสถาบัน ความสนใจร่วมกัน และการบอกต่อของศิษย์เก่า โดยใน 8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จแรกมีอยู่ร่วมกันทุกโปรแกรมนานาชาติ ทั้ง 4 รูปแบบ

กลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) กลยุทธ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติประกอบด้วย กลยุทธ์ในการเพิ่มความหลากหลายของนักศึกษา กลยุทธ์ในการเพิ่มความหลากหลายของคณาจารย์ กลยุทธ์ในการพัฒนากิจกรรมนานาชาติ กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้เรียนในการค้นคว้าหาข้อมูล กลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมนานาชาติ 2) กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือและกลยุทธ์ในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของเนื้อหาหลักสูตร

กนิษฐา นาวารัตน์⁴⁴ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์รูปแบบการส่งเสริมการศึกษานานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะในประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์ 2) วิเคราะห์บริบทของการศึกษานานาชาติในประเทศไทย ศักยภาพของประเทศไทย และบทบาทความเป็นผู้นำในการเป็นศูนย์กลางการศึกษา

⁴⁴ กนิษฐา นาวารัตน์, “การพัฒนา รูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้,” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), บทคัดย่อ.

นานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 3) พัฒนารูปแบบและกลยุทธ์ในการส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสำรวจ การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ส่งแบบสำรวจไปได้แก่ สถานทูตมาเลเซีย สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย เขมร พม่า ลาว เวียดนาม บรูไน และฟิลิปปินส์ประจำประเทศไทย เพื่อสำรวจรูปแบบการส่งเสริมการศึกษานานาชาติในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่านจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน หน่วยงานของรัฐและองค์กรต่างประเทศ การส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารหลักสูตรนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน และหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง 63 สถาบัน โดยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิและตรวจสอบรูปแบบและกลยุทธ์เพื่อความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

จากการเก็บข้อมูลดังกล่าวและประมวลผลจากการวิเคราะห์ โอกาส-อุปสรรค จุดแข็ง-จุดอ่อน การใช้แรงผลักดันทั้ง 5 ของ Porter ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ Diamond Model ของ Porter ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประกอบด้วย วิทยุทัศน์ ได้แก่ การเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในประเทศอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Subregion/ GMS) ภายใน 5 ปี พันธกิจที่สำคัญได้แก่ การสร้างหลักสูตรนานาชาติให้ได้มาตรฐานสากล การสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมในภูมิภาค การสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างชาติ โดยเป้าหมายหลักได้แก่ การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถภาพสากลและการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ องค์ประกอบของรูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติ (P.I.L.L.A.R. Model) ได้แก่ นโยบาย ระบบสารสนเทศ ผู้มีบทบาทหลัก กฎหมายและระเบียบ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร โดยกลยุทธ์แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร แผน โครงการ และกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

กลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติมี 3 ระดับด้วยกัน ได้แก่ ระดับรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งควรปรับนโยบายและทิศทางให้ชัดเจน และให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยไทยทั้งความตกลงร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ ระดับสถาบันอุดมศึกษา การรวมตัวกันสร้างความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษาที่มีหลักสูตรนานาชาติในประเทศไทย เพื่อผลักดันกิจกรรมวิชาการต่างๆ และระดับหน่วยงานส่งเสริมการศึกษานานาชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ ให้บริการนักศึกษาต่างชาติอย่างครบวงจร และประสานงานการดำเนินการและกิจกรรมของ COET ตลอดจนทำประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศ

สรุปผลการวิจัยดังนี้ “การพัฒนา รูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลาง การศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” จะต้องมียุทธศาสตร์เพื่อนำไป ปฏิบัติ 3 ระดับ และควรปรับนโยบายและทิศทางให้ชัดเจน เพื่อให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยไทยมี ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ และการรวมตัวเพื่อสร้างความร่วมมือต่าง ๆ ของ สถาบันอุดมศึกษา

คำเพชร ฎริปริณญา⁴⁵ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนา สถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อ ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก ศึกษาสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษา ไทย และเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก โดยวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร พบว่าปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลกขึ้นอยู่กับคุณภาพของภารกิจหลักของ การศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ หลักสูตรและการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และมิติทาง วัฒนธรรม ปัจจัยด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยระดับโลก ได้แก่ 1) การจัดการคุณภาพ และโครงสร้างพื้นฐาน 2) หลักสูตรและนวัตกรรม 3) การวิจัย 4) การศึกษาเรื่องอาณานิคมศึกษา นิสิตนักศึกษาและนักวิชาการจากนานาชาติ 5) ความร่วมมือทางวิชาการและการพัฒนาด้าน นานาชาติ 6) การบริการทางสังคม และความฉลาดทางวัฒนธรรม จากการวิเคราะห์เอกสาร สอดคล้องสัมพันธ์กับข้อค้นพบจากการสำรวจจากผู้ทรงคุณวุฒิต่างประเทศด้วยวิธี e-survey จากผล การศึกษาบริบทและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยระดับโลก 5 แห่ง และมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ของไทย 4 แห่ง การศึกษาผลจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก ผู้วิจัยได้นำเสนอยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนประกอบ ของยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ในระดับองค์การ 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในภารกิจหลักของ สถาบันอุดมศึกษา และองค์การอัจฉริยะ
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ยุทธศาสตร์การประกอบการของมหาวิทยาลัย
4. ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

⁴⁵ คำเพชร ฎริปริณญา, “การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การ เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

ในแต่ละยุคศาสตร์มีปัจจัยชี้วัดหลักรวมทั้งสิ้น 22 ปัจจัย โดยได้รับการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยระดับโลกกับยุคศาสตร์ในระดับองค์การของสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก พบว่ามีสหสัมพันธ์เชิงบวก และสหสัมพันธ์ของยุคศาสตร์ทั้ง 4 ยุคศาสตร์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

สรุปผลการวิจัยดังนี้ “การนำเสนอยุคศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก โดยศึกษาสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาไทยว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามอย่างไร โดยวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก และภารกิจหลักได้แก่ หลักสูตรการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และมิติทางวัฒนธรรม เพื่อนำมาปรับยุคศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทย ให้สถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก

เสาวภาคย์ วัฒนวิเชียร⁴⁶ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์อุปสงค์ของการศึกษาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในประเทศไทย” วิชยานิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสงค์และปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดอุปสงค์ ความสามารถของสถาบันการศึกษาในการตอบสนองต่ออุปสงค์ และแนวทางการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดอุปสงค์ใช้แบบจำลอง Logit ส่วนการวิเคราะห์ประเด็นอื่นใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาได้มาจาก (1) แบบสอบถามของนักศึกษาไทยและนักศึกษาต่างชาติที่ศึกษาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในประเทศไทยจำนวน 371 คน และ 357 คน ตามลำดับ และจากนักศึกษาไทยและนักศึกษาต่างชาติที่ศึกษาหลักสูตรปกติระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและต่างประเทศจำนวน 359 คนและ 362 คนตามลำดับ (2) การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารหลักสูตรนานาชาติจำนวน 8 ท่าน และ (3) การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่านักศึกษาที่ศึกษาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารธุรกิจ คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการโรงแรมและการท่องเที่ยวในประเทศไทย ร้อยละ 83.8 เป็นนักศึกษาไทย นักศึกษาต่างชาติมีเพียงร้อยละ 16.2 นักศึกษาส่วนใหญ่เลือกศึกษาสาขาบริหารธุรกิจมากที่สุด (ร้อยละ 88.4) รองลงมาคือ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 5.9) และการโรงแรมและการท่องเที่ยว (ร้อยละ 5.7) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออุปสงค์ของการเลือกศึกษาหลักสูตรนานาชาติเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ความมีชื่อเสียง คุณภาพและมาตรฐาน

⁴⁶ เสาวภาคย์ วัฒนวิเชียร, “การวิเคราะห์อุปสงค์ของการศึกษาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), บทคัดย่อ.

ทางการศึกษาของสถาบัน รายได้ที่ได้คาดว่าจะได้รับในอนาคตจากการทำงาน การสนับสนุนของบิดามารดา ประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาต่อหลักสูตรนานาชาติ โอกาสในการมีงานทำ ค่าใช้จ่ายในการศึกษาหลักสูตรนานาชาติ และรายได้ของบิดามารดาผู้ปกครอง ตามลำดับ สำหรับการตอบสนองต่ออุปสงค์ทั้ง 3 สาขาวิชา มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เน้นด้านการเรียนการสอน บริการทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เนื่องจากมีต้นทุนในการจัดการสูง และไม่สามารถจัดสรรทุนการศึกษาให้เพียงพอกับความต้องการที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงทำให้จำนวนอาจารย์และนักศึกษาชาวต่างชาติเพิ่มแบบค่อยเป็นค่อยไป

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในประเทศไทยเพื่อให้สามารถแข่งขันกับหลักสูตรนานาชาติในต่างประเทศ สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา ผลิตบัตติที่มีความรู้ความสามารถและสอดคล้องกับความต้องการกำลังคนและตลาดแรงงาน ส่งเสริมและจัดให้มีกิจกรรมที่นักศึกษาไทยและนักศึกษาต่างชาติสามารถแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และเก็บค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการเรียนที่เหมาะสมไม่สูงมากจนเกินไป

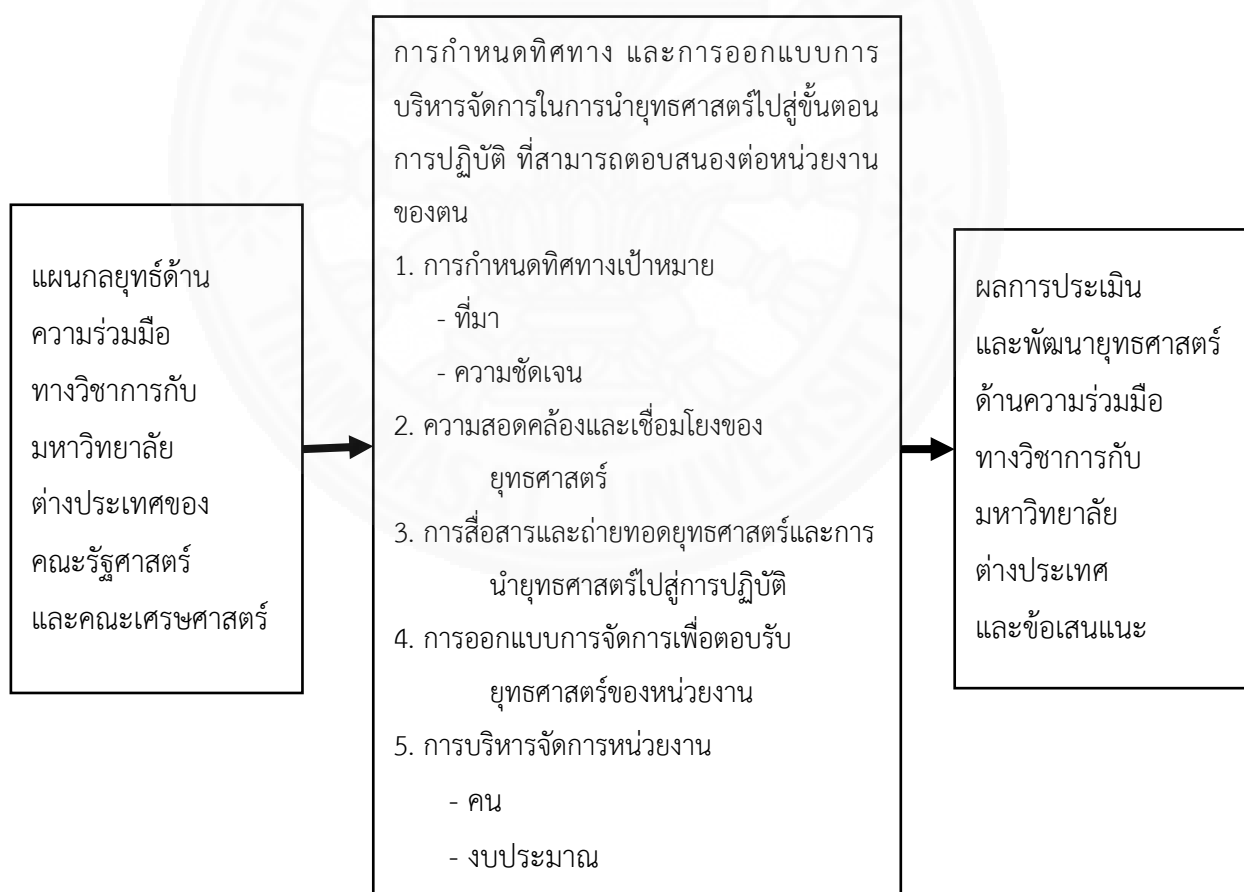
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม โดยรวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555 - 2559 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยวางกรอบ การวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ศึกษาวิเคราะห์การกำหนดทิศทาง และการออกแบบการบริหารจัดการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ที่สามารถตอบสนองต่อหน่วยงานของตน ศึกษาถึงสาระสำคัญและคุณภาพของแผน เช่น การกำหนดทิศทางของเป้าหมายที่มีความชัดเจน, ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์หลัก, การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ, การออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และการบริหารจัดการหน่วยงานทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ เป็นต้น เป็นการวิจัยที่เน้นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบหลักสูตรนานาชาติของทั้ง 2 คณะ ถึงกระบวนการในการจัดทำตามแผน

สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเน้นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบหลักสูตรนานาชาติของคณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์ ว่ามีกระบวนการอย่างไรในการจัดทำตามแผน และการบรรจุหลักสูตรดังกล่าวเข้าสู่แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และศึกษาว่ามีการนำแผนการบรรจุหลักสูตรนานาชาติมาปฏิบัติมีการควบคุมติดตามและประเมินผลหรือไม่ และจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร ซึ่งความเป็นนานาชาตินั้น เป็นหลักสำคัญหลักหนึ่งที่ทุกมหาวิทยาลัยจะต้องมี และพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อีกทั้งยังมีความสำคัญในด้านการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยด้วย

ในการนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และประเมินตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าว เพื่อนำผลของการวิจัยที่ได้ เสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต่อไป อันเป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ: คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์”



บทที่ 3

ยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดังนี้

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของคณะรัฐศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

3.2 ข้อมูลพื้นฐานของคณะเศรษฐศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

3.3 ความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของคณะรัฐศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ¹

3.1.1 ประวัติความเป็นมาของคณะรัฐศาสตร์

ประวัติความเป็นมาอาจกล่าวได้ว่า การเรียนการสอนวิชา “รัฐศาสตร์” นับเป็นสิ่งต้องห้ามในช่วงก่อนปี พ.ศ.2575 ทั้งนี้เนื่องมาจากเนื้อหาของวิชารัฐศาสตร์ในช่วงสมัยนั้น ไม่ว่าจะมีการเรียนหรือสอนกันในแบบใดก็ย่อมมี “เนื้อหาของวิชา” ที่ขัดแย้งและเป็นปฏิปักษ์ต่อการปกครอง ในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์โดยตรง ตัวอย่างเช่น วิชากฎหมายรัฐธรรมนูญ วิชาพรรคการเมือง การเลือกตั้ง วิชาแนวคิดและทฤษฎีประชาธิปไตย การปฏิวัติในประเทศฝรั่งเศส วิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง วิชาเศรษฐศาสตร์การคลัง วิชาการเทศบาล เป็นต้น ล้วนมีเนื้อหาที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายการปกครองประเทศในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 และเหตุการณ์สืบเนื่องอันส่งผลให้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองขึ้นในปี พ.ศ.2477 นับเป็นจุดเริ่มต้นอย่างเป็นทางการของการจัดการเรียนการสอนวิชารัฐศาสตร์ในประเทศไทย กล่าวคือในสมัยเริ่มแรกนั้น การเรียนการสอนวิชารัฐศาสตร์ได้แทรกปะปนอยู่กับเนื้อหาของหลักสูตรวิชา “ธรรมศาสตร์บัณฑิต” (ธ.บ.) ในระดับชั้นปริญญาตรีในขณะที่ยังไม่มีปริญญาโท

¹ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, รายงานประจำปีคณะรัฐศาสตร์ 2558 (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2558), 25-58.

และระดับชั้นปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองได้แยกหลักสูตรออกเป็น 3 ทางอย่างชัดเจน ได้แก่ รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2492-2491 ภายหลังจากเกิดความผันผวนทางการเมืองอย่างรุนแรงภายหลังการรัฐประหารวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2490 เป็นต้นมา รวมทั้งการที่สภาพแวดล้อมทางการเมืองระหว่างประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปเช่น เกิดมีประเทศมหาอำนาจใหม่คือประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งมีบทบาทแทนประเทศอังกฤษ ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกประเทศเช่นนี้ กล่าวได้ว่ามีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านของกระทรวงมหาดไทยและข้าราชการประจำสายหนึ่ง ซึ่งมีความเห็นในแนวทางเดียวกันว่าการเรียนการสอนในหลักสูตรธรรมศาสตร์บัณฑิตหรือหลักสูตร อ.บ. นั้นมีความ “ไม่เพียงพอ” ที่จะผลิตบัณฑิตได้ตรงกับหน้าที่การงานของกระทรวงต่าง ๆ อีกทั้งธรรมศาสตร์บัณฑิตจัดการเรียนการสอนในแบบตลาดวิชา นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาออกไปมีอายุแตกต่างกันมาก นักศึกษาจำนวนหนึ่งมีความตั้งใจที่จะมีบทบาททางสังคมและการเมืองแทนที่จะมุ่งประกอบอาชีพข้าราชการเพียงอย่างเดียว รวมทั้งการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองเองไม่ได้มีการฝึกฝนและอบรมอย่างเพียงพอที่จะผลิตบัณฑิตออกไปประกอบวิชาชีพบางประเภทเช่นอาชีพทนายความเป็นต้น

แนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับการที่มีสภาวะแวดล้อมทางการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปได้ผลักดันให้มีการจัดตั้งคณะรัฐศาสตร์ขึ้นที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก่อนปี พ.ศ.2491 (รวมทั้งมีการรื้อฟื้นเนติบัณฑิตยสภาขึ้นทำหน้าที่เป็นองค์กรฝึกฝนวิชาชีพในอีกวาระหนึ่งนับตั้งแต่ปี พ.ศ.2491) ในขณะที่ทางด้านฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองเองก็คงจะตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวว่าเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ กรรมการมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองในสมัยนั้น ซึ่งมี พลเอกมังกร พรหมโยธี เป็นนายกคณะกรรมการศาสตราจารย์ ดร.เดือน บุนนาค เป็นกรรมการศาสตราจารย์ดิเรก ชัยนาม เป็นกรรมการ และศาสตราจารย์วิจิตร ลุฑิตานนท์ ดำรงตำแหน่งเลขาธิการ เป็นต้น จึงได้ลงมติให้ตรา “ข้อบังคับเพิ่มเติมว่าด้วยการแบ่งแยกการศึกษาเป็น 4 คณะ และกำหนดสมัยการศึกษาและการสอบไล่ พ.ศ.2492” ขึ้น ข้อบังคับดังกล่าวมีผลโดยตรงต่อระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง กล่าวคือ ได้มีการจัดตั้งคณะรัฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ และคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ขึ้นพร้อมกันเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2492 (แม้ว่าทางคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จะมีประวัติความเป็นมาที่แตกต่างออกไปอยู่บ้างก็ตาม)

กล่าวเฉพาะคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง ซึ่งแม้ว่าจะมีการก่อตั้งขึ้นภายหลังคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หนึ่งปีก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้วคณะ

รัฐศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง สามารถดำเนินการร่างหลักสูตร จัดตั้ง คณะผู้บริหารรับสมัครนักศึกษา และการจัดการเรียนการสอนได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ด้วยความสามารถ ของคณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์คนแรก (ชื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปในปี พ.ศ.2495 หรือ 3 ปี ภายหลังจากการก่อตั้งคณะรัฐศาสตร์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว) คือ ศาสตราจารย์ ดิเรก ชัยนาม และกรรมการร่างหลักสูตร คนอื่น ๆ ศาสตราจารย์เสริม วินิจฉัยกุล ศาสตราจารย์ ทวี แรงขำ พระองค์เจ้าเปรมบุรฉัตร หม่อมเจ้าลักษณะเลิศ ชยางกูร ศาสตราจารย์ ดร.ปวย อึ้งภากรณ์ และ ดร.ยวดี เลิศอุทธิ โดยในสมัยแรกเริ่มของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นั้น คณบดี และคณะกรรมการร่างหลักสูตรของคณะรัฐศาสตร์ ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบหลักสูตรของ มหาวิทยาลัยต่างประเทศเป็นจำนวนหลายประเทศ รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือในทางวิชาการจาก ผู้เชี่ยวชาญของมูลนิธิ Fulbright ซึ่งเดินทางเข้ามาประเทศไทยในช่วงสมัยนั้นด้วย ในส่วนของการ จัดการเรียนการสอนของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นับได้ว่าเป็นการปรับปรุงและ เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาและตามกาลสมัย ตัวอย่างเช่น ในปี พ.ศ.2496 ได้มีการเปิดแผนกประจำ กินนอนขึ้น ซึ่งนักศึกษาของคณะรัฐศาสตร์ที่อยู่ประจำ จะได้รับการศึกษาทั้งทางวิชาการ และมีการ อบรมระเบียบวินัยเป็นอย่างดี ต่อมาในปี พ.ศ.2498 เมื่อมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้รับความช่วยเหลือ ในทางวิชาการโดยตรงจากประเทศสหรัฐอเมริกา ก็มีการเปิดแผนกวิชารัฐประศาสนศาสตร์ใน ระดับชั้นปริญญาโท โดยทำการเรียนการสอนทั้งในระบบภาษาอังกฤษและภาษาไทย เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2502 คณะรัฐศาสตร์ ได้มีมติให้จัดตั้งแผนกการทูตในระดับชั้นปริญญาตรีขึ้น เป็นครั้งแรก (หลังจากที่มีการเรียนการสอนในระดับชั้นปริญญาโทมาเป็นเวลาช้านาน) รวมทั้งได้มีการ จัดตั้งแผนกบริหารรัฐกิจ และแผนกรัฐศาสตร์ศึกษาในระดับชั้นปริญญาตรีเพิ่มเติมขึ้นอีก สองแผนกในช่วงต้นทศวรรษที่ 2510 สรุปได้ว่า เมื่อถึงช่วงต้นทศวรรษที่ 2520 คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้เปิดการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทขึ้นรวม 4 แผนก ได้แก่ การปกครอง บริหารรัฐกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (หรือแผนกการทูตเดิม) และ ปรัชญาการเมืองก่อนที่จะยุบรวมลงเหลือเพียง 3 แผนก ได้แก่ การเมืองการปกครอง บริหารรัฐกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ในสมัยปัจจุบันนอกจากนี้

นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 2530 เป็นต้นมา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ยังได้ ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และระบบการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอย่างมากในอีกวาระหนึ่งโดยเรียกกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นยุค สมัย “โลกาภิวัตน์” คณะรัฐศาสตร์จึงได้มีการเปิดการเรียนการสอนหลักสูตรพิเศษในระดับชั้น ปริญญาโทขึ้นรวม 3 แผนก ได้แก่ หลักสูตรปริญญาโทสำหรับผู้บริหาร สาขาบริหารรัฐกิจ (EPA) ซึ่งดำเนินการเรียนการสอนที่กรุงเทพมหานคร หลักสูตรปริญญาโท สาขาการปกครอง สำหรับ ผู้บริหาร (MPE) ซึ่งดำเนินการเรียนการสอนที่จังหวัดลำปาง (ปัจจุบันจัดการเรียนการสอนที่คณะ

รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต) และหลักสูตรปริญญาโท สาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (MIR) ซึ่งจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษทั้งหลักสูตร ดำเนินการเรียนการสอนที่กรุงเทพมหานคร

ในด้านการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและเพื่อให้เป็นไปตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา คณะรัฐศาสตร์ได้ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรระดับปริญญาตรีในปี พ.ศ.2556 และปริญญาโท ปริญญาเอก พ.ศ. 2554 ปรับปรุงหลักสูตรปริญญาโทภาคภาษาอังกฤษ สาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (MIR) และได้ปรับปรุงอีกครั้งในปี พ.ศ.2555 โครงการปริญญาโทสาขาบริหารรัฐกิจสำหรับนักบริหาร เป็นหลักสูตรโครงการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร โครงการหลักสูตรปริญญาโทสาขาการปกครองสำหรับนักบริหาร ในปี พ.ศ.2546 และหลักสูตรนี้ได้ปรับปรุงหลักสูตรอีกครั้งในปี พ.ศ.2552 เป็นโครงการปริญญาโทสาขาวิชาการเมืองการปกครองสำหรับนักบริหาร นอกเหนือจากการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ได้ คณะรัฐศาสตร์ได้ตระหนักถึงการเผยแพร่ความรู้ในสาขาวิชาใหม่ ๆ และการจัดหลักสูตรนานาชาติทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และระดับปริญญาเอก เพื่อให้คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์อยู่ในระดับสากล ดังนั้นในปี พ.ศ.2548 คณะรัฐศาสตร์จึงได้จัดทำหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิตภาคภาษาอังกฤษ และปรับปรุงหลักสูตรอีกในปี พ.ศ.2555 และได้ขยายขีดความสามารถการศึกษาในระดับนานาชาติ กล่าวคือ Waseda University ประเทศญี่ปุ่นได้จัดทำโครงการ Campus Asia-EAUI (The “East Asian University Institute for Asian Regional Integration”) ซึ่งเป็นความร่วมมือของห้ามหาวิทยาลัย อันประกอบด้วย Korea University (เกาหลีใต้) Nanyang Technological University (สิงคโปร์) Peking University (จีน) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ไทย) และ Waseda University (ญี่ปุ่น) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือการจัดตั้งสถาบันที่เป็นการบูรณาการการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาด้านสังคมศาสตร์ระดับภูมิภาคของเอเชียภายในปี 2563 เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในระดับสูง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก ในช่วงห้าปีแรก โครงการฯ ได้รับทุนสนับสนุนจาก MEXT ประเทศญี่ปุ่น โดยได้มีการดำเนินการไปแล้วในส่วนของ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การจัดทำโครงการ Winter/Summer School และการทำวิจัยร่วมกัน รวมทั้งอยู่ระหว่างการหารือเพื่อจัดทำ Joint Degree Certificate/Program ด้วย สำหรับปีการศึกษา 2552 คณะรัฐศาสตร์ได้สร้างประวัติศาสตร์หน้าใหม่ที่สำคัญตามนโยบายอีกประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนคณะรัฐศาสตร์ไปเป็นสถาบันที่เป็นเลิศทางวิชาการที่จะมุ่งสู่ความเป็นสากลได้ อีกช่องทางหนึ่งโดยการเปิดหลักสูตรระดับควบปริญญาตรีและปริญญาโท ใช้เวลาศึกษา 5 ปี คือ หลักสูตรควบรัฐศาสตรบัณฑิตและรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการระหว่างประเทศ ภาคภาษาอังกฤษ (BMIR) โดยเริ่มการเรียนการสอนตั้งแต่ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2552 เป็น

ต้นมาในส่วนของโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาได้ดำเนินการทำสัญญา และขยายสัญญากับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ อาทิ การดำเนินการที่จะให้มีการทำสัญญาแลกเปลี่ยนนักศึกษาและคณาจารย์กับมหาวิทยาลัยที่เป็นคู่สัญญาในระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรปออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ เยอรมันรวมทั้งญี่ปุ่นและจีน รวมถึงการทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศในกลุ่มอาเซียนเพื่อให้นักศึกษาและคณาจารย์ได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเทศเพื่อนบ้าน

3.1.2 แผนปฏิบัติการของคณะรัฐศาสตร์ราย 5 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

2555-2559

ประเด็นยุทธศาสตร์

- 1) ปลูกฝังและส่งเสริมประชาธิปไตยคุณธรรม จริยธรรม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้แก่ประชาชน
- 2) สร้างงานวิจัยที่พัฒนาองค์ความรู้และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่สังคม
- 3) จัดการศึกษาทางด้านรัฐศาสตร์ให้มีมาตรฐานสากล
- 4) ให้บริการวิชาการโดยนำความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านรัฐศาสตร์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน
- 5) บริหารจัดการคณะอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นธรรมาภิบาลควบคู่กับงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง

เป้าประสงค์

- 1) บุคลากรและนักศึกษามีความตระหนักในเรื่องประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาสังคมร่วมกับภาคประชาชน
- 2) มีงานวิจัยทั้งงานวิจัยที่พัฒนาองค์ความรู้และงานวิจัยที่ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่สังคม
- 3) มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายนักวิจัยผ่านการพัฒนา “เครือข่ายคลังสมอง”
- 4) บัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานสากล
- 5) สังคมได้รับความรู้และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สอดคล้องกับความต้องการ
- 6) คณะรัฐศาสตร์มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

3.1.3 งานบริการการศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ มีหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติรวมทั้งสิ้นรวม 8 หลักสูตร คือ หลักสูตรปริญญาตรี (ภาคปกติ), ปริญญาตรีควบปริญญาโท (BMIR), ปริญญาโท (ภาคปกติ), ปริญญาโทสาขาวิชาการเมืองการปกครองสำหรับนัก

บริหาร (MPE), ปริญญาโทสาขาการบริหารจัดการสาธารณสุขสำหรับนักบริหาร (EPA), ปริญญาโทสาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศภาคภาษาอังกฤษ (MIR) และปริญญาเอก โดยแต่ละหลักสูตรจะมีการปรับปรุงหลักสูตรทุก 5 ปี

ด้านการจัดการเรียนการสอนจำนวนนักศึกษาทั้งหมดและจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ปีการศึกษา 2558 คณะรัฐศาสตร์มีจำนวนนักศึกษาทุกหลักสูตร ทุกชั้นปีจำนวนทั้งสิ้น 1,814 คน เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1,332 คน คิดเป็นร้อยละ 73.43 นักศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 472 คน คิดเป็นร้อยละ 26.02 และนักศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 0.55

คณะรัฐศาสตร์มีผู้สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2557 จำนวนทั้งสิ้น 493 คน เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 370 คน คิดเป็นร้อยละ 75.05 ผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 24.54 และผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.41

3.1.4 การบริหารจัดการ

คณะรัฐศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานของคณะ โดยมุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของคณะรัฐศาสตร์ บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังอย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นในปี 2558 คณะรัฐศาสตร์ได้มีการพัฒนา การบริหารจัดการทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ การประชาสัมพันธ์และอาคารสถานที่รวมทั้งการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่า การดำเนินงานตามคำรับรองปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558 และการเข้าโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Apex) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1. จำนวนบุคลากร

ในปัจจุบันคณะรัฐศาสตร์มีบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 45 คนและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 67 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน ดังนี้

1.1 บุคลากรสายวิชาการ เป็นอาจารย์ประจำ ในสาขาการเมืองการปกครอง จำนวน 12 คน สาขาบริหารรัฐกิจ จำนวน 12 คน และสาขาการระหว่างประเทศ จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 39 คน และอาจารย์ชาวต่างประเทศ จำนวน 6 คน ดังนี้

1.2 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 26 คน พนักงานเงินรายได้ จำนวน 36 คน และลูกจ้างประจำจำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 67 คน ดังนี้

2. วุฒิการศึกษา

อาจารย์ประจำของคณะรัฐศาสตร์ จำนวน 45 คน มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 37 คน และวุฒิปริญญาโท จำนวน 8 คน

3. ตำแหน่งทางวิชาการ

อาจารย์ประจำของคณะรัฐศาสตร์ จำนวน 39 คน (ไม่รวมอาจารย์ชาวต่างประเทศ) มีตำแหน่งทางวิชาการในตำแหน่งศาสตราจารย์ จำนวน 6 คน รองศาสตราจารย์ จำนวน 11 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 11 คน และอาจารย์ จำนวน 11 คน

4. การพัฒนาบุคลากร

คณะรัฐศาสตร์ ได้ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ทั้ง สายวิชา การและสายสนับสนุนวิชาการอย่างต่อเนื่องตลอดมา ในปี 2558 คณะรัฐศาสตร์มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะ รวมทั้งทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากร โดยมีโครงการที่บุคลากรเข้าร่วมการประชุม สัมมนาและอบรม ได้แก่ โครงการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ มีจำนวน 13 โครงการ โครงการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะในการทำงาน จำนวน 7 โครงการ โครงการเพิ่มพูนทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 5 โครงการ และโครงการเพิ่มพูนความรู้เฉพาะทาง จำนวน 5 โครงการ รวมทั้งสิ้น 30 โครงการ

5. ด้านงบประมาณ

คณะรัฐศาสตร์บริหารงานโดยมีแหล่งงบประมาณหลักเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน จำนวน 3 แหล่งด้วยกัน คือ งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณรายจ่ายจากรายได้หน่วยงาน และงบกองทุนค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อการพัฒนา โดยจำแนกได้ดังนี้

สำหรับงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2558 คณะรัฐศาสตร์ ได้มีรายจ่ายจริง เป็นจำนวน 59,270,053.69 บาท โดยสามารถจำแนกตามแหล่งงบประมาณ ดังนี้คือ

- งบประมาณรายจ่ายจริงจากงบประมาณแผ่นดินจำนวน 39,106,329.98 บาท คิดเป็นร้อยละ 65.98 ของรายจ่ายจริงทั้งหมด

- งบประมาณรายจ่ายจริงจากงบประมาณรายจ่ายจากรายได้หน่วยงานจำนวน 17,279,002.61 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.15 ของรายจ่ายจริงทั้งหมด

- งบประมาณรายจ่ายจริงจากงบกองทุนค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อการพัฒนาจำนวน 2,884,721.10 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.87 ของรายจ่ายจริงทั้งหมด

สำหรับงบประมาณรายจ่ายจริงจากงบประมาณแผ่นดินจำนวน 39,106,329.98 บาท สามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

- งบเงินอุดหนุนจำนวน 343,000.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.88 ของรายจ่ายจริงจากงบประมาณแผ่นดิน

- งบบุคลากรจำนวน 37,887,570.11 บาท คิดเป็นร้อยละ 96.89 ของรายจ่ายจริงจากงบประมาณแผ่นดิน

- งบดำเนินงานจำนวน 875,759.87 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.24 ของรายจ่ายจริงจากงบประมาณแผ่นดิน

ในส่วนของงบประมาณรายจ่ายจริงจากรายได้หน่วยงานจำนวน 17,279,002.61 บาท สามารถจำแนกการใช้จ่ายตามยุทธศาสตร์ได้ดังนี้ โดยยุทธศาสตร์สร้างความเป็นเลิศในการบริหารภายในมีรายจ่ายจริงสูงสุดจำนวน 11,571,170.10 บาท (ร้อยละ 66.97) รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากลจำนวน 3,646,250.41 บาท (ร้อยละ 21.10) ยุทธศาสตร์การสร้างงานวิจัยที่ได้มาตรฐานสากล และแก้ไขปัญหาของสังคมจำนวน 1,709,860.00 บาท (ร้อยละ 9.90) ยุทธศาสตร์พลิกฟื้นบทบาทในการชี้นำและนำเสนอทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้สังคมจำนวน 324,026.10 บาท (ร้อยละ 1.88) และยุทธศาสตร์การปลูกฝังจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ และทำนุบำรุงสังคม ประชาธิปไตย คุณธรรม ศิลปะ วัฒนธรรมให้แก่ประชาชน และสังคมจำนวน 27,696.00 บาท (ร้อยละ 0.16)

สำหรับเงินรายได้หน่วยงานของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2558 ที่เป็นรายรับจริง มีจำนวน 25,713,092.26 บาท ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้ โดยเงินอุดหนุนทั่วไปจากมหาวิทยาลัยเป็นรายรับสูงสุดคิดเป็นจำนวน 10,864,200.00 บาท (ร้อยละ 42.26) รองลงมา คือ รายได้โครงการบริการสังคมจำนวน 7,421,656.32 บาท (ร้อยละ 28.87) เงินกองทุนค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อการพัฒนาจำนวน 3,253,155.17 บาท (ร้อยละ 12.66) รายได้อื่น ๆ จำนวน 2,361,733.16 บาท (ร้อยละ 9.18) ดอกผลจากเงินลงทุนในระหว่างปีงบประมาณ 2558 จำนวน 1,765,747.61 บาท (ร้อยละ 6.87) และเงินบริจาคและดอกผลของเงินบริจาคจำนวน 46,600.00 บาท (ร้อยละ 0.18)

ข้อมูลด้านความเป็นนานาชาติ ปีการศึกษา 2556

ด้านนักศึกษา

1. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนของคณะรัฐศาสตร์กับมหาวิทยาลัยคู่สัญญา จำนวน 5 คน
 2. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนชาวต่างประเทศกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญา จำนวน 2 คน
 3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่เข้าศึกษา 31 คน
 4. จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในหลักสูตรนานาชาติ 116 คน และคาดว่าจะจบ 14 คน
- ด้านการลงนามความร่วมมือ

มีการลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญากับประเทศญี่ปุ่น จำนวน 1 แห่ง

ข้อมูลด้านความเป็นนานาชาติ ปีการศึกษา 2557

ด้านนักศึกษา

1. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนของคณะรัฐศาสตร์กับมหาวิทยาลัยคู่สัญญา จำนวน 9 คน
2. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนชาวต่างประเทศกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญา จำนวน 11 คน

3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่เข้าศึกษา 46 คน
4. จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในหลักสูตรนานาชาติ 112 คน และคาดว่าจะจบ 23 คน

ด้านการลงนามความร่วมมือ

มีการลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญาต่างประเทศญี่ปุ่น จำนวน 5 แห่ง

ข้อมูลด้านความเป็นนานาชาติ ปีการศึกษา 2558

ด้านนักศึกษา

1. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนชาวต่างประเทศกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญา
 - 1.1 นักศึกษาเข้าระดับปริญญาตรี จำนวน จำนวน 47 คน
 - 1.2 นักศึกษาขออกระดับปริญญาตรี จำนวน จำนวน 12 คน
 - 1.3 นักศึกษาเข้าระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน จำนวน 9 คน
 - 1.4 นักศึกษาขออกระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน จำนวน 13 คน
2. จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในหลักสูตรนานาชาติ 91 คน จบการศึกษา 88 คน

ด้านการลงนามความร่วมมือ

มีการลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญาต่างประเทศญี่ปุ่น จำนวน 2 แห่ง

ข้อมูลด้านความเป็นนานาชาติ ปีการศึกษา 2559

ด้านนักศึกษา

1. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนชาวต่างประเทศกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญา
 - 1.1 นักศึกษาเข้าระดับปริญญาตรี จำนวน จำนวน 9 คน
 - 1.2 นักศึกษาขออกระดับปริญญาตรี จำนวน จำนวน 12 คน
 - 1.3 นักศึกษาเข้าระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน จำนวน 2 คน
2. จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในหลักสูตรนานาชาติ 318 คน และคาดว่าจะจบ 83 คน

ด้านการลงนามความร่วมมือ

มีการลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญาต่างประเทศญี่ปุ่น จำนวน 4 แห่ง

3.2 ข้อมูลพื้นฐานของคณะเศรษฐศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ²

ข้อมูลพื้นฐานของคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2477 ระยะแรกเปิดสอนระดับปริญญาตรีเพียงสาขาเดียวคือ สาขานิติศาสตร์ ได้รับปริญญาธรรมศาสตร์บัณฑิต ใช้อักษรย่อว่า ธ.บ. ในภาคที่ 5 และ 6 ของหลักสูตรธรรมศาสตร์บัณฑิต มีวิชาเศรษฐศาสตร์อยู่ 2 วิชา คือ “เศรษฐศาสตร์” และ “ลัทธิเศรษฐกิจ” ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.เดือน บุนนาค เป็นผู้สอนวิชาเศรษฐศาสตร์เป็นท่านแรก

ต่อมา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ยกเลิกระบบการสอนแบบธรรมศาสตร์บัณฑิต และเปลี่ยนโครงสร้างคณะต่าง ๆ โดยได้ประกาศจัดตั้งคณะจำนวน 4 คณะ ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ และคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2492

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นคณะเศรษฐศาสตร์แห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งมี ศาสตราจารย์ ดร.เดือน บุนนาค เป็นคนบดคนแรก ต่อมาเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2492 มหาวิทยาลัยจึงแต่งตั้งศาสตราจารย์ ขุนประเสริฐสุภามาตรา เป็นคณบดีคณะเศรษฐศาสตร์แทน

ปี พ.ศ. 2507 นับเป็นปีสำคัญของเศรษฐศาสตร์ และวงการเศรษฐศาสตร์ของไทย เนื่องจากเป็นปีที่ ศาสตราจารย์ ดร.ปวย อึ้งภากรณ์ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เข้ารับตำแหน่งคณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ เมื่ออาจารย์ปวย รับตำแหน่งแล้ว ภารกิจสำคัญประการแรกคือ การสร้างอาจารย์ประจำ ท่านได้ขออัตราตำแหน่งอาจารย์ประจำเพิ่ม ติดต่อหาทุนเรียนต่อต่างประเทศให้อาจารย์รุ่นใหม่ ๆ หาอาจารย์ชาวต่างประเทศมาช่วยฟื้นฟูความรู้แก่อาจารย์ที่จะส่งไปเรียนต่อ และช่วยวางหลักสูตรให้ทันสมัยตามแบบอย่างมหาวิทยาลัยในอเมริกา โดยได้รับความช่วยเหลือจากมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์ ทำให้คณะเศรษฐศาสตร์มีอาจารย์ประจำเพิ่มขึ้นจาก 6 คน เป็น 59 คนในเวลาเพียง 6 ปี

ในปี พ.ศ. 2508 ได้เปิดหลักสูตรปริญญาตรีภาคค่ำ และในปี พ.ศ. 2509 มีการประกาศใช้หลักสูตรปริญญาตรีเศรษฐศาสตร์ที่ได้มาตรฐานหลักสูตรแรกของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 สาขาวิชา ได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ สถิติเศรษฐศาสตร์ การเงินการธนาคาร และ

² คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, รายงานประจำปี 2557 – 2558 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ป๊าว, 2558), 8-44.

เศรษฐศาสตร์ประยุกต์ และมีการสอนบางวิชาเป็นภาษาอังกฤษสำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 2 ที่ได้รับการคัดเลือกจากนักศึกษาปกติประมาณ 20 คนต่อรุ่น โดยที่ผู้สอน Visiting Professor จากความช่วยเหลือของมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์ และนักศึกษากลุ่มนี้จะได้เรียนเป็นภาษาอังกฤษจำนวนวิชาเพิ่มขึ้นทุกปีจนปีที่ 4 จะเรียนเป็นภาษาอังกฤษแทบทุกวิชา

ในปี พ.ศ. 2512 คณะเศรษฐศาสตร์ได้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ภาษาอังกฤษ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักสูตรนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรแรกในประเทศไทย การเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ และเรียนเต็มเวลา โดนนักศึกษาได้รับทุนการศึกษาทุกคน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 คณะเศรษฐศาสตร์ได้เปิดสอนเป็นภาษาอังกฤษโครงการปริญญาตรี สำหรับนักศึกษาภาคภาษาไทย โดยสอนวิชาหลักเศรษฐศาสตร์ จำนวน 8 วิชาเป็นภาษาอังกฤษ และในปี พ.ศ. 2536 คณะได้เปิดโครงการปริญญาตรี หลักสูตรนานาชาติ โดนนสอนเป็นภาษาอังกฤษทุกวิชา และเปิดสอนหลักสูตรปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ในปี พ.ศ. 2540 รวมทั้งยังได้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาเอกเศรษฐศาสตร์ และในปีการศึกษา 2554 คณะเศรษฐศาสตร์ร่วมกับคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เปิดรับนักศึกษาเข้าศึกษาในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติเศรษฐศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์คณะเศรษฐศาสตร์ ประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและภูมิภาคเอเชีย กระจายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ นักศึกษาอย่างทั่วถึง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มุ่งสร้างงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้มาตรฐานสากล สามารถเชื่อมโยงและสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศที่นำมาสู่การแก้ไขปัญหาและชี้นำสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการสังคมที่ให้บริการวิชาการจากความรู้และความเชี่ยวชาญของคณะเศรษฐศาสตร์ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาการให้บริการเทคโนโลยีและสารสนเทศในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการสังคม และสนับสนุนการบริหารองค์กรให้เป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นเลิศในการบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการจัดการ

ข้อมูลด้านความเป็นนานาชาติ ปีการศึกษา 2555

ด้านนักศึกษา

1. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนของคณะเศรษฐศาสตร์ที่ไปศึกษามหาวิทยาลัยต่างประเทศ จำนวน 39 คน
2. จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่เข้าศึกษา 31 คน

3. จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในหลักสูตรนานาชาติ 527 คน และจบการศึกษา 112 คน

ข้อมูลด้านความเป็นนานาชาติ ปีการศึกษา 2556

ด้านนักศึกษา

1. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนของคณะเศรษฐศาสตร์ที่ไปศึกษามหาวิทยาลัย

ต่างประเทศ จำนวน 77 คน

2. จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่เข้าศึกษา 39 คน

3. จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในหลักสูตรนานาชาติ 560 คน และจบการศึกษา 115 คน

ข้อมูลด้านความเป็นนานาชาติ ปีการศึกษา 2557- 2558

ด้านนักศึกษา

1. จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่เข้าศึกษา 45 คน

2. จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในหลักสูตรนานาชาติ 603 คน และจบการศึกษา 113 คน

ด้านการลงนามความร่วมมือ

มีการลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญาต่างประเทศญี่ปุ่น จำนวน 19 แห่ง

ข้อมูลด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะเศรษฐศาสตร์ มธ.

	2556	2557	2558	2559
นศ.เศรษฐศาสตร์ส่งออก	24	53	52	49
ไปโครงการแลกเปลี่ยน				
นศ.ต่างชาติที่(รับเข้า)มา	39	45	58*	37**

โครงการแลกเปลี่ยน

*ทั้งหมดจะมี 69 คน หากรวมกรณีที่มา visit ไม่เกิน 7 วัน

**ทั้งหมดจะมี 153 คน หากรวมกรณีที่มา visit ไม่เกิน 7 วัน

การมา visit ไม่เกิน 7 วัน เช่น เป็นโครงการระยะสั้นที่มหาวิทยาลัยต่างประเทศพานศ. มาศึกษาเกี่ยวกับเศรษฐกิจไทย หรือมี project ที่เกี่ยวกับประเทศไทยแล้วมาเพื่อนำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อมูลและประเด็นที่เกี่ยวข้อง

	2556	2557	2558	2559
อาจารย์เศรษฐศาสตร์ส่งออกไป	NA	13	5	5
โครงการแลกเปลี่ยน				
อาจารย์ต่างชาติที่(รับเข้า)มา	1	0*	21	32
โครงการแลกเปลี่ยน				

*ข้อมูลมิได้รวมในกรณีที่มีเจ้าหน้าที่หรืออาจารย์จากมหาวิทยาลัยคู่สัญญาหรือที่กำลังเจรจามาเยี่ยมเยียนที่คณะ หากรวมในส่วนดังกล่าว ในปี 2557 จะมีทั้งสิ้น 16 มหาวิทยาลัยที่มาเยี่ยมเยียน

3.3 ความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย³

3.3.1 นโยบายด้านความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย

อุดมศึกษาไทยได้พัฒนาสู่ความเป็นสากลมาเป็นระยะเวลายาวนานกว่าทศวรรษ เพื่อสนองต่อความท้าทายของความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ความท้าทายดังกล่าวทำให้ประเทศไทยมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้นกับนานาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ลักษณะของความเป็นสากลที่เพิ่มขึ้นนี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงบทบาทที่ปรับเปลี่ยนไปเพื่อสนองต่อสถานะที่ท้าทายประเทศในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก นโยบายข้อหนึ่งที่ปรากฏในแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 - 2547) จึงเน้นบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในประชาคมโลก

แผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533 - 2547) ได้กำหนดมาตรการเพื่อพัฒนาความเป็นสากลไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเรียนการสอน เสริมสร้างคุณภาพของบัณฑิตให้มีความสามารถทางด้านภาษา คอมพิวเตอร์ รวมทั้งการเพิ่มหลักสูตรนานาชาติ การสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศ และการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ
2. ด้านการวิจัย เพื่อเพิ่มความสามารถในการวิจัยขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยโดยการร่วมมือจัดทำวิจัยร่วมกับสถาบันต่างประเทศ และสนับสนุนให้มีภูมิภาคศึกษามากขึ้น
3. ด้านการให้บริการทางวิชาการ ส่งเสริมให้มีการบริการทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ และการปรับปรุงเครือข่ายสารสนเทศระหว่างประเทศ
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมให้คณาจารย์และนักศึกษาได้ตระหนักถึงความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ให้มากขึ้น และสนับสนุนให้จัดตั้งสถาบันไทยคดีศึกษาหรือศูนย์วัฒนธรรมไทยในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้กล่าวถึงความเป็นสากลของอุดมศึกษามาโดยตลอดดังเช่นแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ด้านความเป็นสากลไว้ 2 ประการ คือ

1. มุ่งพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหลักด้วยความเป็นเลิศทั้งในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคมและการ

³ สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษา, *ความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย* (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550), 1-4.

ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อนำประเทศชาติไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่พึงประสงค์

2. มุ่งพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากลและความร่วมมือกับต่างประเทศให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการเผยแพร่เอกลักษณ์ไทยในประชาคมโลก

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความเป็นสากลของอุดมศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นในวัตถุประสงค์หนึ่งของแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยและการเปิดสู่ภูมิภาค (Internationalization and Regionalization) โดยยกระดับมาตรฐานและสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาให้มีมาตรฐานสากลทั้งในเชิงวิชาการและการบริหาร สถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้สถาบันอุดมศึกษาเข้าไปมีบทบาททางวิชาการในเวทีนานาชาติและการสร้างเสริมให้อาจารย์และบัณฑิตไทยมีสมรรถนะสากล เจตคติ โลกทัศน์และชีวิตทัศน์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดจนสามารถจัดการเรียนการสอน หลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างมีคุณภาพให้แก่นักศึกษาจากต่างประเทศได้

ในวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ก็ได้ระบุถึงการพัฒนาและยกระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมกับสากลและเป็นศูนย์การศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้นำมากำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอุดมศึกษาไว้ 4 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญในการพัฒนาอุดมศึกษาและทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและการเป็นศูนย์การศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

3.3.2 พัฒนาการด้านความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย

ในการนํานโยบายความเป็นสากลของอุดมศึกษาไปสู่การปฏิบัติสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม) โดยความร่วมมือของมูลนิธิการศึกษาไทย-อเมริกันและ USAID ได้จัดการสัมมนาระดับชาติเรื่อง “ความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทย” ขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อเดือนมกราคม 2534 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาและองค์การระหว่างประเทศด้านการศึกษามีความเข้าใจมโนทัศน์ในเรื่องความเป็นสากลและร่วมกันหาแนวทางสนับสนุนความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตระหนักดีถึงความจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาไทยจะต้องยกระดับมาตรฐานและสมรรถนะสู่ระดับสากลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและสามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติจึงได้ดำเนินโครงการและกิจกรรมความร่วมมือกับต่างประเทศทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคีอย่างต่อเนื่องในระดับทวิภาคีสํานักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ได้จัดทำบันทึกความเข้าใจกับกระทรวง/หน่วยงานด้านการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย อิสราเอล ฟิลิปปินส์ จีน ออสเตรีย ฮังการี เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส แคนาดา สหรัฐอเมริกา เปรู ชิลี อังกฤษ กัมพูชา ลาว เวียดนาม พม่า อินเดีย สหพันธรัฐรัสเซีย และสำนักเลขาธิการซีมีโอ และมีความร่วมมือใกล้ชิดกับประเทศออสเตรเลีย จีน ออสเตรีย ฝรั่งเศส ในด้านการพัฒนาคุณภาพและการทำวิจัย

ในระดับพหุภาคีสถักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ผลักดันให้ประเทศไทยมีบทบาทนำทางวิชาการในกรอบอาเซียนและซีมีโอ โดยได้รับเป็นเจ้าภาพที่ตั้งของสำนักงานเลขานุการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network Secretariat: AUNS) และศูนย์ภูมิภาคของซีมีโอด้านการอุดมศึกษาและการพัฒนา ล่าสุดในปี 2549 ประเทศไทยได้รับเป็นเจ้าภาพที่ตั้งของสำนักงานเลขาธิการ UMAP (University Mobility in Asia and the Pacific)

นอกจากการส่งเสริมความร่วมมือในระดับพหุภาคี สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้มีบทบาทอย่างแข็งขันในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะสากลของนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา โดยการให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์และบุคลากรไทยกับต่างประเทศทั้งในกรอบ UMAP (University Mobility in Asia and the Pacific) และกรอบประเทศอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง โดยให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนหน่วยกิตซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การรับรองคุณวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยในเวทีระหว่างประเทศ

ในด้านการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้เป็นแกนนำโดยร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับสถาบันอุดมศึกษา กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการต่างประเทศในการจัดสัมมนาวิชาการและนิทรรศการการศึกษาไทยในต่างประเทศ เพื่อประชาสัมพันธ์หลักสูตรนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทยรวมถึงส่งเสริมและขยายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยกับต่างประเทศ

หลังจากความพยายามเพื่อส่งเสริมความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยได้ดำเนินการมาเป็นเวลา 1 ทศวรรษ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเห็นเป็นโอกาสดีที่สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานด้านการศึกษาจะได้พิจารณาทบทวนและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การส่งเสริมความเป็นสากลของอุดมศึกษาในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมา เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป็นกรอบทิศทางการจัดทำคู่มือแนวทางการสร้างความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยต่อไป จึงได้เชิญ Dr. Jack Van De Water นักวิชาการจากมูลนิธิการศึกษาไทย-อเมริกัน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษานานาชาติจาก Oregon State University ประเทศสหรัฐอเมริกาให้คำปรึกษาแก่สถาบันอุดมศึกษา ระหว่างวันที่ 30 มกราคม – 1 กุมภาพันธ์ 2548 และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดสัมมนาเรื่อง “International Dimensions of Higher Education in Thailand” เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2548 ณ โรงแรมปรีณซ์พาเลซ กรุงเทพฯ ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันระดมสมองเพื่อให้ข้อคิดเห็นต่อร่าง

“แนวปฏิบัติสำหรับการศึกษานานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย” ซึ่งจัดทำโดย Dr. Jack Van De Water และได้ให้ความเห็นชอบต่อเอกสารดังกล่าวเพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมการจัดหลักสูตรนานาชาติให้มีประสิทธิภาพและความเป็นเลิศ ซึ่งได้เสนอแนะแนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการและการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก แนวปฏิบัติสำหรับคณาจารย์และหลักสูตร แนวปฏิบัติสำหรับการศึกษาในต่างประเทศและการแลกเปลี่ยนนานาชาติ แนวปฏิบัติสำหรับนักศึกษาต่างชาติและนักวิชาการต่างประเทศ แนวปฏิบัติในการจัดทำความร่วมมือทางวิชาการและการพัฒนา ระหว่างประเทศ และแนวปฏิบัติสำหรับการให้บริการสังคม และการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาความร่วมมือด้านอุดมศึกษากับต่างประเทศได้ขยายตัวอย่างกว้างขวางครอบคลุมทุกภูมิภาคของโลกในปี 2542 สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนมีการจัดทำบันทึกความเข้าใจ/ข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษา/หน่วยงานต่างประเทศจำนวน 1,189 ฉบับ และในปี 2547 จำนวนบันทึกความเข้าใจ/ข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการที่สถาบันอุดมศึกษามีกับสถาบันอุดมศึกษา/หน่วยงานต่างประเทศได้เพิ่มขึ้นเป็น 1,536 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 29.18 หลักสูตรนานาชาติซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยได้มีการพัฒนาการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนหลักสูตรนานาชาติที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในปี 2544 และ 2549 พบว่ามีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 387 หลักสูตรเป็น 844 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 118.09 ในด้านจำนวนของนักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดสำคัญในกระบวนการพัฒนาความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยได้มีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 2,500 คน ในปี 2544 เป็น 8,534 คนในปี 2549 คิดเป็นร้อยละ 241.36

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ศึกษาจากเอกสารการวิจัย ซึ่งเป็นเอกสารยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์ และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งในการนี้ ผู้วิจัยได้แยกผลการวิจัยออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 4.1 การกำหนดทิศทางเป้าหมาย
- 4.2 ความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์
- 4.3 การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์
- 4.4 การออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- 4.5 การบริหารจัดการหน่วยงาน

4.1 การกำหนดทิศทางเป้าหมาย

การกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กร จะต้องประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) ในการดำเนินงานที่มีความชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวได้ ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น องค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร เช่น ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความขององค์กรที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะขององค์กรที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

การกำหนดทิศทางเป้าหมายหรือการกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการหลังจากที่องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อจะพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กรและภารกิจหน้าที่ที่องค์กรจะต้องกระทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการ หลังจากนั้นจึงจะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลัก กลยุทธ์ย่อย แผนงาน กิจกรรม และโครงการ ซึ่งกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ควรจะทำให้การรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และถ้าจำเป็นองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาถึงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ควรจะทำให้การรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และถ้าจำเป็นองค์กรอาจต้องกำหนดเป้าหมายองค์กรใหม่ โดยพิจารณาถึงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การวางแผนยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ลักษณะของยุทธศาสตร์มีการระบุถึงแผนปฏิบัติการวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติ ดังนั้นการที่จะให้ยุทธศาสตร์เป็นที่ยอมรับและบุคลากรในองค์กรยินดีที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ก็ต่อเมื่อ ยุทธศาสตร์นั้นมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงยุทธศาสตร์นั้นให้รายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานและระบุความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำหลังจากที่หน่วยงานได้มีการสรุปการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรแล้ว เพื่อที่องค์กรจะได้มีแนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนเข็มทิศของหน่วยงานที่จะชี้ชัดว่าองค์กรต้องการจุดหมายปลายทางอย่างไร แล้วจะมุ่งไปข้างหน้าได้อย่างไร เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนหลังจากนั้นจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ และจะมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป หน่วยเหนือขึ้นไปคือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของทั้งคณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์ จะต้องสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ใหญ่กว่า ทั้งนี้เพื่อทั้งคณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์จะได้ปฏิบัติการกิจที่เป็นหัวใจหลักของการดำเนินการตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้ตามเป้าหมาย

4.1.1 ผลการศึกษาการกำหนดทิศทางเป้าหมายของคณะรัฐศาสตร์

จากการศึกษาตามเอกสารแผนปฏิบัติการของคณะรัฐศาสตร์ การกำหนดทิศทางเป้าหมายของคณะรัฐศาสตร์นั้น ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ในแผนปฏิบัติการราย 5 ปีว่า “พัฒนาคุณภาพบัณฑิต ผลงานวิจัย ก้าวไกลวิชาการ ได้มาตรฐานสากล”

พันธกิจของคณะรัฐศาสตร์ กำหนดไว้ดังนี้

1. จัดการเรียนการสอนด้านรัฐศาสตร์ เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม ได้มาตรฐานเท่าเทียมสากล
2. ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิชาการเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสังคม
3. ให้บริการวิชาการแก่สังคมเพื่อถ่ายทอดความรู้ในหลักวิชาการ โดยสอดแทรกคุณค่าด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงามให้เกิดขึ้นในสังคม
4. ส่งเสริมและสนับสนุนแนวคิดและกิจกรรมเพื่อร่วมทำนุบำรุงสืบสานศิลปวัฒนธรรมอันดีงาม ประเพณีไทยที่ควรอนุรักษ์ รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมทางการเมืองไทย

คณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กล่าวว่า สถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยตอนนี้ เป็นช่วงที่มีจำนวนนักศึกษาลดลง เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรลดลง แนวโน้มที่เราเห็นได้ชัดคือเมื่อจำนวนนักศึกษาลดลง มหาวิทยาลัยทั้งหลายในประเทศต้องปรับตัว ทั้งนี้จะต้องปรับตัวอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับทิศทางของแต่ละมหาวิทยาลัยซึ่งไม่เหมือนกัน เพราะมหาวิทยาลัยหลายแห่งในต่างจังหวัดมีแนวโน้มที่อาจจะต้องยุบรวมเพราะไม่มีนักศึกษาเข้ามาเรียน เพราะฉะนั้นสำหรับคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แนวโน้มของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นนโยบายระดับมหาวิทยาลัย คือ เน้นเรื่องความเป็นนานาชาติ ซึ่งอาจจะต้องไปดูที่ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพราะยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เปรียบเสมือนร่มใหญ่ ยุทธศาสตร์ระดับคณะฯ ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ซึ่งในหลาย ๆ เรื่องที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เน้นและทำอย่างต่อเนื่องคือ ความเป็นนานาชาติ ฉะนั้นทิศทางจะเป็นอย่างไรซึ่งคณะรัฐศาสตร์เองก็พยายามที่จะปรับตัวเพื่อที่จะให้คณะฯ นั้นมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น ถ้ามองว่าจะปรับมากน้อยอย่างไรต้องไปดูข้อมูลเรื่องมหาวิทยาลัยคู่สัญญา หรือมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่คณะฯ ลงนามความร่วมมือด้วย ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่อธิบายได้ว่าถ้าย้อนหลังไป 5 ปี หรือ 10 ปี จะเห็นแนวโน้มอย่างหนึ่งว่าจำนวน MOU ที่คณะรัฐศาสตร์ทำกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศมีจำนวนเพิ่มขึ้น ซึ่งการเพิ่มของจำนวน MOU นั้นสะท้อนให้เห็นว่าความเป็นนานาชาตินั้นสำคัญ ซึ่งเรื่อง MOU อย่างเดียวอาจจะไม่เป็นที่สะท้อนความเป็นนานาชาติมากนัก อาจจะต้องไปดูจำนวนนักศึกษาต่างชาติทั้งขาเข้าและขาออก จะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าคณะฯ เปิดตัวไปสู่ความเป็นนานาชาติมากขึ้น ซึ่งการเปิดตัวเป็นนานาชาติก็เพื่อ 1) คณะ

ต้องการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็น
แนวโน้มที่สำคัญ 2) ถ้ามองไปข้างหน้าจำนวนนักศึกษาที่เป็นนักศึกษาไทยนั้นมีจำนวน
ลดลง แต่สิ่งที่เพิ่มขึ้นคือจำนวนนักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาเรียนที่
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สิ่งที่คณะทำอยู่ในตอนนี้คือการจัด OPEN HOUSE ที่
มหาวิทยาลัยประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งอาจจะต้องไปจัดที่ ลาว กัมพูชา พม่า มากขึ้น ซึ่ง
จุดเริ่มต้นที่ดีคือมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศ CLMV ซึ่งมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศ
CLMV เป็นมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพ โดยที่จะเกิดผลลัพธ์ที่ดีในเรื่องความเป็น
นานาชาติตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้¹

จากการสัมภาษณ์ข้างต้นคณะรัฐศาสตร์ มีจุดอ่อน คือ มีการเริ่มต้นที่ไม่ดี กล่าวคือ
คณะฯ ไม่มีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี แต่คณะฯ มีแผนปฏิบัติการราย 5 ปี ซึ่ง
ใช้แทนแผนยุทธศาสตร์ โดยปกติแล้วหน่วยงานจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นแผนหลักของ
หน่วยงานเมื่อมีแผนหลักแล้วจึงจะทำแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นแผนย่อยลงมา แผนยุทธศาสตร์ของ
องค์กรเปรียบเสมือนเข็มทิศและแบบแผนนำทางที่องค์กรได้วางแผนการดำเนินงานไว้ หรืออาจกล่าว
ได้ว่าคณะรัฐศาสตร์มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจนแต่มีวิธีการดำเนินงานคือการจัดทำแผนที่
ไม่ถูกต้อง อีกทั้งคณะรัฐศาสตร์ มีจุดแข็ง คือ คณะฯ มีที่ประชุมอาจารย์ไว้สำหรับตัดสินใจและ
พิจารณาปัญหาต่าง ๆ ภายในคณะฯ หรือใช้สำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงาน

4.1.2 ผลการศึกษาการกำหนดทิศทางเป้าหมายของคณะเศรษฐศาสตร์

จากการศึกษาเอกสารแผนกลยุทธ์ของคณะเศรษฐศาสตร์ การกำหนดทิศทาง
เป้าหมาย ของคณะเศรษฐศาสตร์นั้น ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ซึ่ง
ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า เป็นศูนย์กลางความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ของประเทศและภูมิภาค และได้
กำหนดพันธกิจด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศว่า ให้บริการวิชาการด้าน
เศรษฐศาสตร์ และสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้
กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ว่า การบริการสังคมที่ให้บริการวิชาการจากความรู้และความเชี่ยวชาญ
ของคณะเศรษฐศาสตร์ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน
เป้าประสงค์กำหนดว่า การให้บริการทางด้านวิชาการ ความรู้แก่สังคม และสามารถเรียนรู้ได้ตลอด
ชีวิตของประชาชน ผลผลิตกำหนดว่า การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการและจัดอบรมและสัมมนาทาง
วิชาการหรือเชิงปฏิบัติการ

¹ ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
20 กรกฎาคม 2560.

คณะเศรษฐศาสตร์ ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2555 – 2559 ไว้แล้ว โดยได้ทำการทบทวนแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งผู้บริหารคณะในชุดใหม่ซึ่งเข้ารับหน้าที่ในปี พ.ศ.2557 – 2559 ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2557 - 2559) ได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าคณะเศรษฐศาสตร์จะมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ นานาชาติและบริหารจัดการ ดังนั้นจึงมุ่งเน้นในการทำความร่วมมือมหาวิทยาลัยคู่สัญญาในต่างประเทศ และขยายการมีปฏิสัมพันธ์การทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานในต่างประเทศเพิ่มขึ้น

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรของคณะเศรษฐศาสตร์ปี 2555 – 2559 มุ่งเน้นความเป็นเลิศดังนี้

ด้านวิชาการ : การเรียนการสอน การวิจัย และบริการสังคม

ด้านนานาชาติ : การเรียนการสอน การวิจัย และบริการสังคม

ด้านบริหารจัดการ : การสร้างควมมีประสิทธิภาพให้การป้บริหารงานทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่

หัวหน้างานแผนและการคลัง คณะเศรษฐศาสตร์ กล่าวว่า ในแผน 3 ปี คณะได้ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนคณะเศรษฐศาสตร์จะมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ นานาชาติและบริหารจัดการ ดังนั้นจึงมุ่งเน้นในการทำ MOU กับคู่สัญญาเดิมและขยายการมีปฏิสัมพันธ์ MOU กับสถาบันและหน่วยงานในต่างประเทศเพิ่มขึ้น²

ในขณะที่คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ กล่าวว่า MOU ของคณะลดลงไปเมื่อ 5 ปีที่แล้ว แต่ช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา เราพยายามขยายความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น และติดต่อกับคู่สัญญาเดิมที่หมดสัญญาไปแล้วเพื่อพูดคุยกันใหม่ ทำให้มีจำนวน MOU เพิ่มมากขึ้นและมีจำนวนนักศึกษาที่มาแลกเปลี่ยนในแนวโน้มที่มากขึ้นด้วย โดยเฉพาะทางแถบยุโรป ซึ่งมีนโยบายสนับสนุนให้นักศึกษาและอาจารย์ออกมาแลกเปลี่ยนนอกประเทศ ขณะที่มหาวิทยาลัยในแถบอเมริกาเหนือ เน้นไปที่โครงการเรียนในภาคฤดูร้อน หรือโครงการที่มีการเก็บค่าธรรมเนียม หรือจัดเป็น Study trip มากกว่าที่จะขยายความร่วมมือผ่านโครงการแลกเปลี่ยน อย่างไรก็ตาม ประเด็นความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แต่ก็มีแนวโน้มที่มี

² พรพรรณพีไล ดิษฐคำเรือง, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 17 กรกฎาคม 2560.

นักศึกษาปริญญาโทและเอกมาจากประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการสนับสนุนทุนการศึกษาของ สกอ. และจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ด้วย³

จากผลการสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าคณะเศรษฐศาสตร์ มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศไว้อย่างชัดเจน ซึ่งการกำหนดทิศทางเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นการคิด หรือการวางนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติจริง แต่เป็นเพียงการคิด การเตรียมการ หรือการวางแผนเท่านั้น

การกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กรนั้นจะต้องมีที่มาและความชัดเจน กล่าวคือในส่วนของที่มา คือมีการร่วมกันคิดร่วมกันทำของบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์จะเกิดขึ้นและสำเร็จได้จะต้องอาศัยพลังของบุคลากรในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน ในส่วนของความชัดเจน เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้เปรียบเสมือนผลลัพธ์ระดับสูงที่ต้องการบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ซึ่งเป็นการตอบคำถามยุทธศาสตร์ว่าองค์กรของเราต้องการไปสู่จุดไหน ซึ่งทั้งคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ก็มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยสะท้อนได้จากวิสัยทัศน์ขององค์กรนั่นเอง

ดังนั้นการที่จะให้แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจะเป็นที่ยอมรับและบุคลากรในองค์กรยินดีที่จะปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ก็ต่อเมื่อ ยุทธศาสตร์นั้นมีการกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงให้รายละเอียดเกี่ยวกับแผนการปฏิบัติราชการ หรือแผนการปฏิบัติงานและระบุมารับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์นั้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

4.2 ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์

ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ขององค์กร คือ สภาวะการณ์ที่องค์กรคาดหวังและต้องการความสำเร็จในการดำเนินงานจากยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่องค์กรต้องคำนึงถึงฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายการผลิต รวมถึงคำนึงถึงความต้องการในผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง ทรัพยากรขององค์กร และความสามารถขององค์กรอีกด้วย การทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวสามารถช่วยให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ต่อพฤติกรรมหรือบริการที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะเดียวกันการ

³ ชัยนัตต์ ต้นดีวิสดาการ, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2 สิงหาคม 2560.

คำนึงถึงปัจจัยเหล่านั้น รวมทั้งยุทธศาสตร์องค์การจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ในทุกระดับ สามารถแลกเปลี่ยนความเข้าใจซึ่งกันและกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การได้อย่างเป็นระบบสำหรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์การ ดังนั้น วัตถุประสงค์ขององค์การและแผนปฏิบัติการควรจะกระจายไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์การ เพื่อการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การนั่นเอง

ผู้วิจัยเห็นว่าความสอดคล้องและเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์นั้นจะต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือ ซึ่งในที่นี้หน่วยเหนือคือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดังนั้นคณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์จะต้องจัดทำและกำหนดยุทธศาสตร์ของตนเอง ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทั้งนี้ต้องสอดคล้องตั้งแต่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะแตกต่างกันและเพิ่มเติมได้ในแผนงานย่อย กิจกรรม โครงการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ซึ่งความสอดคล้องและเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ของทั้งสองคณะฯ นั้น จะต้องเชื่อมโยงกับหน่วยเหนือเนื่องจากทั้งสองคณะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา และการสั่งการที่ต้องรับนโยบายและการปฏิบัติภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

4.2.1 ผลการศึกษาความสอดคล้องและเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์

หัวหน้างานยุทธศาสตร์และการบริหาร คณะรัฐศาสตร์ กล่าวว่า คณะรัฐศาสตร์ มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพราะมีการระบุถึงแผนการทำงาน แผนงบประมาณ ซึ่งเป็นการทำยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยนั้น คณะรัฐศาสตร์ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี พ.ศ.2555 – 2559 ซึ่งใช้เป็นแผนหลักของหน่วยงานและกำหนดวิสัยทัศน์ว่า พัฒนาคุณภาพบัณฑิต ผลงานวิจัย ก้าวไกลวิชาการ ได้มาตรฐานสากล ถ้าคณะไม่ทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะไม่อนุมัติงบประมาณ ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะ คณะจะนำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นตัวตั้งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะ ซึ่งแผนของมหาวิทยาลัยก็ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของประเทศ⁴

⁴ ชัยรัตน์ กาญจนพิบูลย์, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 29 มิถุนายน 2560.

จากผลการสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นว่าการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์นั้นมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กล่าวคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งความสอดคล้องและเชื่อมโยงดังกล่าวนี้จะมีการผูกติดกับแผนการทำงาน แผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนงบประมาณ ทั้งนี้การจัดทำยุทธศาสตร์ดังกล่าวถ้าไม่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไปนั้น จะมีผลกระทบต่อการอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการบริหารกิจการการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4.2.2 ผลการศึกษาความสอดคล้องและเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ของคณะเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์กำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน ซึ่งคณะเศรษฐศาสตร์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์คณะเศรษฐศาสตร์ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555 – 2559 อีกทั้งในชุดการบริหารคณะของท่านอดีตนคบดี ศาสตราจารย์ ดร.สกันธ์ วรรณวิวัฒนา ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2557 - 2559) และได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า เป็นศูนย์กลางความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ของประเทศและภูมิภาค และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์

ซึ่งหัวหน้างานวางแผนและการคลัง คณะเศรษฐศาสตร์ ได้กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ของคณะเศรษฐศาสตร์นั้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจะแตกต่างในเรื่องของความเป็นวิทยาศาสตร์เท่านั้น ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีหลายช่องทางคือ การทำความร่วมมือเดิมและใหม่ การเสนอบทความวิชาการในต่างประเทศ การประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของคณะ และอาจารย์ในคณะเป็นศิษย์เก่าในมหาวิทยาลัยต่างประเทศ⁵

จากผลการสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะเศรษฐศาสตร์นั้นมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะเห็นได้จากการที่คณะเศรษฐศาสตร์นั้นมีการกำหนดแผนกลยุทธ์คณะเศรษฐศาสตร์ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559) อีกทั้งยังได้กำหนดแผนกลยุทธ์คณะเศรษฐศาสตร์ราย 3 ปี (พ.ศ.2557 - 2559) และมีการเน้นในเรื่องของความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เช่น การลงนามความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) การแลกเปลี่ยนนักศึกษา หลักสูตรนานาชาติ อาจารย์ชาวต่างประเทศ ซึ่งเป็น

⁵ พรพรรณพีไล ดิษฐคำเรือง, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 17 กรกฎาคม 2560.

หลักการสำคัญที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เน้นเป็นอย่างมาก และจะเห็นได้ว่าคณะฯ ได้ดำเนินการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อีกทั้งคณะฯ ยังมีผลการดำเนินงานที่ดีเป็นอย่างมาก

ความสอดคล้องและความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กรกับยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือขึ้นไปนั้น จะทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรส่งผลต่อเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ สามารถแลกเปลี่ยนความเข้าใจซึ่งกันและกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถเห็นภาพรวมขององค์กรได้อย่างเป็นระบบสำหรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กร ดังนั้นวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรควรกระจายไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์กรเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กร

เห็นได้ว่าการกำหนดยุทธศาสตร์ของทั้งคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์นั้น จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของสถาบันนั้นคือ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ก็ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติเป็นต้น ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับหน่วยเหนือ นั้น จะเป็นการสะท้อนถึงการปฏิบัติตามเป้าหมายและทิศทางของหน่วยเหนือที่วางไว้ อีกทั้งเป็นส่วนสำคัญในการอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ อีกด้วย

4.3 การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์

การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งเป็นการดำเนินการขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ในขั้นนี้มุ่งเน้นที่การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำยุทธศาสตร์กับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารที่แตกต่างกัน การจัดทำยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ความสำเร็จ อันเป็นกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะเน้นที่การดำเนินการหรือปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหาร และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพราะเป็นขั้นตอนที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง ผู้ที่นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำและมีเชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญทางอารมณ์ ทั้งนี้เพื่อให้ยุทธศาสตร์ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงแผนยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงานซึ่ง

กระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้วิจัยเห็นว่าการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์นั้นเป็นกระบวนการที่จัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรเสร็จแล้ว หลังจากนั้นจะเป็นกระบวนการที่ต้องสื่อสารยุทธศาสตร์และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้บุคลากรทั้งองค์กรทราบ และแบ่งการนำยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรไปสู่การปฏิบัติ หรือการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติตนเอง เมื่อมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์องค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้วจะมีการกำหนดกลยุทธ์ย่อย แผนงาน กิจกรรม โครงการ ซึ่งทั้งหมดนี้ฝ่ายงานต่างๆในองค์กรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในแผนงาน โครงการ จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์นั้นได้ขับเคลื่อน บรรลุเป้าหมายและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4.3.1 ผลการศึกษาการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์

หัวหน้างานยุทธศาสตร์และการบริหารคณะรัฐศาสตร์กล่าวว่า เมื่อคณะทำแผนยุทธศาสตร์เสร็จ คณะมีการแจ้งบุคลากร มีการประชุมบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งคนบติเป็นประธานการประชุม มีการแจ้งบุคลากรในหน่วยงานว่าคณะจะไปในทิศทางไหน มีแผนอย่างไร และตอนนี้คณะกำลังทำอะไรอยู่นี้คือวิธีการสื่อสารคณะรัฐศาสตร์ที่กำลังใช้อยู่ อีกทั้งคนบติจะมีการแจ้งบุคลากรตั้งแต่วางแผนนโยบายในการสรรหาคณบดีว่าคนบติมีนโยบายอย่างไร มองคณะไปไหน ทิศทางไหน และเน้นการพัฒนาหรือยุทธศาสตร์ในด้านใด เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย⁶

ในขณะที่คณบดีคณะรัฐศาสตร์ กล่าวว่า คนบติจะพูดทุกครั้งที่มีโอกาส เช่น พูดในวันแถลงนโยบายการสรรหาคณบดี พูดในวันงานสถาปนาคณะรัฐศาสตร์ ซึ่งจะเป็นการรวมตัวของบุคลากรทั้งคณะ เช่น อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ศิษย์เก่า พูดในที่ประชุมคณาจารย์ซึ่งที่ประชุมคณาจารย์ของคณะรัฐศาสตร์นั้นเป็นที่ตัดสินใจปัญหาและการดำเนินการต่าง ๆ ของคณะฯ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของคณะฯ อีกทั้งพูดในที่ประชุม

⁶ ชัยรัตน์ กาญจนพิบูลย์, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 29 มิถุนายน 2560.

กรรมการประจำคณะ โดยจะพูดเสมอว่าความร่วมมือทางวิชาการหรือความเป็นนานาชาตินี้เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ทั้งหมดนี้คือช่องทางที่คณบดีทำ⁷

จากผลการสัมภาษณ์จะเห็นว่า การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์นั้นเป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่กระทำโดยผู้บริหารของคณะ และมีการสื่อสารยุทธศาสตร์ในหลากหลายรูปแบบทำให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถรับรู้และมีความเข้าใจทิศทางหรือเป้าหมายของยุทธศาสตร์ได้ อีกทั้งยังสามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติหรือการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติตนเอง

4.3.2 ผลการศึกษาการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของคณะเศรษฐศาสตร์

หัวหน้างานวางแผนและการคลังคณะเศรษฐศาสตร์ กล่าวว่า คณะฯ มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศให้บุคลากรทราบจากการประชุมคณาจารย์ ผู้บริหาร ประชาคมสายสนับสนุนวิชาการ และสามารถติดตามผลจากรายงานการประเมินตนเอง รายงานประจำปีของแต่ละโครงการเป็นประจำทุกปี⁸

ขณะที่คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กล่าวว่า คณะฯ พยายามเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร และให้ข้อมูลแก่นักศึกษามากขึ้นเพื่อการเตรียมตัวและประกอบการตัดสินใจของนักศึกษา ในส่วนของอาจารย์ ยังไม่ค่อยมีความร่วมมือทางวิชาการที่ชัดเจนมากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะ connection ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของอาจารย์แต่ละท่าน สำหรับนักศึกษาเพิ่มช่องทางในการประกาศข่าวสารโครงการแลกเปลี่ยนและทุนการศึกษาต่าง ๆ ทั้งทางเว็บไซต์คณะ ผ่าน Moodle ของปีอี และ Facebook คณะ และของนศ.ภาคภาษาไทย และหากเป็นของป.โท ก็จะประสานไปทางทีมปริญญาโทเพื่อประสานข้อมูลให้นักศึกษาโดยตรง และจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการดำเนินการและการเตรียมตัวสำหรับโครงการแลกเปลี่ยนให้นักศึกษาทั้งที่ท่าพระจันทร์ และที่รังสิต มีการแนะนำการ

⁷ ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 20 กรกฎาคม 2560.

⁸ พรรณพีไล ดิษฐคำเริง, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 17 กรกฎาคม 2560.

เตรียมตัวสอบภาษาอังกฤษ แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเตรียมตัวและการไปแลกเปลี่ยนจากรุ่นพี่ รวมถึงประชาสัมพันธ์โครงการแลกเปลี่ยนตั้งแต่งานปฐมนิเทศและงานมัชฌิมนิเทศเพิ่มเติม และสำหรับอาจารย์หากมีโครงการต่าง ๆ เข้ามา จะมีการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Email-list ของอาจารย์เป็นหลัก⁹

จากผลการสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นว่าการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของคณะเศรษฐศาสตร์นั้น เป็นกระบวนการสื่อสารจากการประชุมคณาจารย์ ผู้บริหาร ประชาคมสายสนับสนุน อีกทั้งยังสามารถติดตามการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ได้จากรายงานการประเมินตนเอง และคณะยังมีช่องทางในการสื่อสารยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศให้กับนักศึกษา ซึ่งกระบวนการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย สำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการตอบคำถามทางยุทธศาสตร์ที่ว่า เราต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพราะเป็นขั้นตอนที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง ผู้ที่นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำเพื่อให้ยุทธศาสตร์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เข้าใจการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในบทนี้จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework (7Ss) การสร้างความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

4.4 การออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

การออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ควรจะมีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และถ้าจำเป็นองค์การอาจต้องกำหนดเป้าหมายองค์การใหม่ โดยพิจารณาถึงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติลักษณะของยุทธศาสตร์มีการระบุถึงแผนปฏิบัติการวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติ ดังนั้นการที่จะให้ยุทธศาสตร์เป็นที่ยอมรับ

⁹ ชัยนัตต์ ต้นติ้วสตการ, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2 สิงหาคม 2560.

และพนักงานยินดีที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ก็ต่อเมื่อ ยุทธศาสตร์นั้นมีความชัดเจน รวมถึงให้รายละเอียดเกี่ยวกับแผนการปฏิบัติงานและระบุความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์นั้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานหรือกิจการ การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานต้องกำหนดตามยุทธศาสตร์หลักของกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานจำเป็นต้องแปลงยุทธศาสตร์ในระดับนโยบายเป็นกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องทำให้สอดคล้องกับการปรับตัวด้านงานประจำ และส่วนที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเพื่อการปรับตัวโดยการจัดทำในรูปของโครงการ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน คือ กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของโครงการ ประเด็นนี้เทียบได้กับกลยุทธ์ระดับกรม หากจะกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จระดับหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะหรือเป็นการวัดระดับผลลัพธ์ ทำไมจึงต้องวางแผน และคำตอบสำคัญคือ องค์การต้องวางแผนเพื่อที่จะประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน องค์การต้องวางแผนเพื่อกำหนดสภาพอนาคต องค์การต้องวางแผนเพื่อการตัดสินใจที่มีเหตุผลและองค์การต้องวางแผนเพื่อการควบคุม

ผู้วิจัยเห็นว่าการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป็นกระบวนการในการวางแผนการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร หมายถึง การออกแบบการจัดการจัดทำยุทธศาสตร์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์นั่นเอง การที่องค์กรจะออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน และวิเคราะห์บริบทขององค์กรด้วยว่าต้องการจะไปทางไหน ทำอะไร เพื่ออะไร เพื่อการออกแบบนั้นจะได้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่จะมุ่งไปข้างหน้า และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4.4.1 ผลการศึกษาการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของคณะรัฐศาสตร์

หัวหน้างานยุทธศาสตร์และการบริหารคณะรัฐศาสตร์ กล่าวว่าคณะฯ จะจัดประชุมบุคลากรในคณะทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ โดยเฉพาะในสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการจะพูดในสถานะปัจจุบันของคณะก่อน ข้อมูลปัจจุบันของคณะที่มี ปัญหาของคณะที่เกิดขึ้น สิ่งที่ต้องแก้ไขมีอะไรบ้าง แล้วมองไปข้างหน้าว่าต้องการเดินไปทางไหน ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะคล้าย ๆ กับการทำ SWOT ของหน่วยงาน มีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร พร้อมกับมีข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุน SWOT ว่าคณะมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเช่นนั้นหรือไม่ และคณะมีการออกไปดูบริบทภายนอกที่แวดล้อมคณะในปัจจุบันว่ามีอะไรที่เกื้อหนุนคณะบ้าง ซึ่งเป็นจุดที่

คณะต้องปรับตัวทำให้คณะต้องออกไปมองภายนอกด้วย รวมทั้งนโยบายในระดับที่เหนือขึ้นไป เช่น นโยบายมหาวิทยาลัย นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และนโยบายของรัฐบาลที่ส่งผลกระทบต่อคณะ คณะจะนำมาใช้เป็นจุดได้เปรียบ ซึ่งนี่คือวิธีการของคณะในการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์¹⁰

ในขณะที่คณบดีคณะรัฐศาสตร์ กล่าวว่า มีการประชุมกับผู้บริหารชุดใหญ่ของคณะฯ หรือทีมบริหารของคณะฯ เพื่อแลกเปลี่ยนว่าคณะจะทำอะไร ในระยะเวลาล่วงหน้าแล้วจะจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ของคณะฯ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย¹¹

จากผลการสัมภาษณ์ข้างต้นการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์นั้นเป็นการจัดทำยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการประชุมทีมบริหารเพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน เมื่อกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว จะมีการจัดประชุมคณาจารย์ ประชุมประชาคมสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อช่วยกันระดมสมองในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้สิ่งที่คณะต้องการรวมไปถึงการปรับปรุงในด้านที่มีความบกพร่องให้ดียิ่งขึ้น

4.4.2 ผลการศึกษาการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของคณะเศรษฐศาสตร์

หัวหน้างานวางแผนและการคลังคณะเศรษฐศาสตร์ กล่าวว่า คณะเศรษฐศาสตร์ มีการประชุมผู้บริหาร ผู้อำนวยการโครงการ จะนำผลการประกันคุณภาพการศึกษามาพิจารณา แล้วพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของคณะที่เน้นด้านนานาชาติ ที่ต้องเริ่มตั้งแต่การปรับปรุง การรับสมัคร ด้านการแนะแนว ประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้หน่วยการเรียนการสอนหาข้อมูลปรับตัว¹²

¹⁰ ชัยรัตน์ กาญจนพิบูลย์, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 29 มิถุนายน 2560.

¹¹ ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 20 กรกฎาคม 2560.

¹² พรรณพิไล ดิษฐคำเรือง, สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 17 กรกฎาคม 2560.

จากผลการสัมภาษณ์ข้างต้นคณะเศรษฐศาสตร์มีการออกแบบการจัดการยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งมีการประชุมผู้บริหาร ผู้อำนวยการโครงการ และประชาคมสายต่างๆของคณะ เพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อีกทั้งมีการนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษามาประกอบในการดำเนินงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์นั้นจะขึ้นอยู่กับบริบทหรือวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้คือการรับฟังนโยบายจากฝ่ายบริหาร การระดมสมองเพื่อช่วยกันคิดในองค์กรว่าองค์กรจะเดินไปทางไหน มีการกำหนดอย่างไร เพื่อมุ่งเป้าไปสู่ความสำเร็จ

เห็นว่าการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ภายใต้แนวคิดการจัดการคุณภาพ (PDCA) ซึ่งมีกิจกรรมในการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act)

4.5 การบริหารจัดการหน่วยงาน

การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้น ๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกกย่อ ๆ ว่า 4M's ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพมีปริมาณเพียงพอ ต้องมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการและต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องสนใจในงานด้านการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ต้องมีการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการโดยผ่านหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5.1 ผลการศึกษาการบริหารจัดการหน่วยงานของคณะรัฐศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานของคณะ โดยมุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของคณะรัฐศาสตร์ บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังอย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นในปี 2558 คณะรัฐศาสตร์ได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ การประชาสัมพันธ์และอาคารสถานที่รวมทั้งการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่า การดำเนินงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558 และการเข้าโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.5.2 ผลการศึกษาการบริหารจัดการหน่วยงานของคณะเศรษฐศาสตร์

คณะเศรษฐศาสตร์มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นงบประมาณเป็นหลักในการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ อีกทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามเป้าหมายของคณะที่ตั้งไว้ เพราะปัจจัยที่สำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่าจะต้องคำนึงถึงงบประมาณ และทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก

คณะเศรษฐศาสตร์มีการประมวลผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาเป็นฐานในการพัฒนาคณะภายใต้เงื่อนไขความท้าทายใหม่จากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมปัจจุบัน และอนาคต การบริหารคณะที่มีความจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความร่วมมือคิดร่วมทำอย่างสามัคคี ตามกรอบและแนวทางการบริหาร 4 หลักของคณะ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศศึกษาเปรียบเทียบ: คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและการนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ
2. เพื่อศึกษาคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศเน้นหลักสูตรนานาชาติ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. เพื่อเสนอข้อเสนอแนะของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ด้านการประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและการนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ

จากผลการวิจัยด้านการประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ทั้งสองคณะ แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าทั้งสองคณะ ซึ่งมีบริบทในการดำเนินงานที่แตกต่างกันดังนี้

โดยคณะรัฐศาสตร์นั้นมีการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ไม่เป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติ โดยนำเอาแผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี มาเป็นแผนยุทธศาสตร์แผนหลักของคณะ ซึ่งถือว่าเป็นการดำเนินการที่ผิดหลักการ ไม่ถูกต้องตามหลักการจัดทำแผนขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งการ

จัดทำแผนที่ถูกต้องตามที่พัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์¹ ได้กล่าวไว้คือ องค์กรนั้นจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์หลัก หรือกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์หรือการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการตัดสินใจต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต และเลือกเส้นทางหรือวิธีการที่เป็นไปได้มากที่สุด แต่คณะรัฐศาสตร์กลับจัดทำแผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี มายึดถือเป็นแผนหลักขององค์กร ในตลอดระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2555 - 2559

แต่ถึงแม้ว่าคณะรัฐศาสตร์ไม่มีแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กรตลอดระยะเวลา 5 ปี โดยมีการนำแผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี มาใช้แทนแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กร แต่คณะรัฐศาสตร์ก็สามารถดำเนินกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ตั้งไว้ อาทิเช่น ในด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ซึ่งจะได้จากการลงนามความร่วมมือทางวิชาการที่คณะได้มีการลงนามในสัญญาในด้านวิชาการแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ชาวต่างชาติมาแลกเปลี่ยนในการปฏิบัติการสอนในคณะรัฐศาสตร์

ในส่วนของคณะเศรษฐศาสตร์มีการดำเนินงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติ โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์คณะเศรษฐศาสตร์ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) อีกทั้งยังจัดทำแผนกลยุทธ์ราย 3 ปี (2557 - 2559) มาเป็นแผนยุทธศาสตร์แผนหลักของคณะ ซึ่งถือว่าเป็นการดำเนินการที่ถูกหลักการจัดทำแผนขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งการจัดทำแผนที่ถูกต้องตามที่พัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว โดยคณะเศรษฐศาสตร์ มีการเริ่มต้นดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ดีมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีการดำเนินงานที่ดีตั้งแต่การเริ่มต้นการกำหนดทิศทางเป้าหมาย การออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นอย่างถูกต้องตามกระบวนการทุกประการ จึงทำให้คณะเศรษฐศาสตร์มีผลการดำเนินงานในส่วนของความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์และประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของหลักสูตรนานาชาติ การลงนามความร่วมมือทางวิชาการกับต่างชาติ และในด้านการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและคณาจารย์ชาวต่างชาติ ในคณะเศรษฐศาสตร์

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ว่า เมื่อมีแผนดังกล่าวแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดแผนปฏิบัติราชการซึ่งอาจจะสอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับการจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของ กพร.(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ซึ่งการปฏิบัติตาม

¹วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, *หลักการและแนวทางในการปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบอบประชาธิปไตยแบบมุ่งเน้นผลงาน* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 66 - 82.

ตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของ กพร. เป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติตาม เพื่อบ่งบอกถึงศักยภาพในการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ได้อย่างบรรลุเป้าหมายที่ กพร. กำหนดไว้

โดยสรุปแล้วคณะรัฐศาสตร์มีการเริ่มต้นที่ไม่ดี แต่ผลการดำเนินงานด้านความร่วมมือทางวิชาการออกมาได้ดีเช่นเดียวกับคณะเศรษฐศาสตร์ที่มีการปฏิบัติถูกต้องตามขั้นตอนทุกประการ

อีกทั้งการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในเรื่องความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ที่ผู้วิจัยเน้นศึกษาความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ซึ่งทุกหัวข้อหรือทุกประเด็นในแผนยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือ หากจะมองขึ้นบน ทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ด้วยเช่นกัน และในที่สุดองค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์หากดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ในขณะที่เดียวกันหากจะมองจากบนลงล่าง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ในขณะที่กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการผลักดันให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ สำหรับโครงการต่าง ๆ ภายใต้กลยุทธ์ควรจะเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่โครงการที่เป็นงานประจำ ที่มุ่งหวังว่าเมื่อดำเนินการโครงการจนเสร็จลุล่วงไปแล้วจะส่งผลกระทบต่อในทางบวกแก่กลยุทธ์

ในระหว่างกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเป็นมืออาชีพในการรับฟังข้อวิจารณ์ต่าง ๆ และควรเปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ปราศจากการครอบงำทางความคิด หรือถูกจำกัดด้วยฐานะหรือตำแหน่ง ยุทธศาสตร์ต้องมีความยืดหยุ่นโดยสามารถมีกรอบทบทวนและปรับปรุงได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ต้องเผชิญปัญหาที่สิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อนหรือในสถานการณ์วิกฤติ และก่อนมีการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ควรมีการถ่ายทอดข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับบุคคลได้เพื่อให้เกิดความเข้าใจทั่วกันทั้งองค์กร อีกทั้งการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติควรได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสนับสนุนด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล หรือเครื่องมือ เทคโนโลยีและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติ โดยมุ่งหวังให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล และกระบวนการในการประเมินผลต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร เป้าหมายสุดท้ายของการบริหารยุทธศาสตร์คือการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายในการพัฒนา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความมั่นคงขององค์กร ซึ่งจะสามารถนำพาองค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

5.1.2 ด้านคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

จากผลการวิจัยคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด และเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องมีเป็นหลักใน

การมองไปข้างหน้า และการทำตามแผนที่ได้กำหนดไว้ จากความสำคัญข้างต้นนี้จึงต้องมีการศึกษา และการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ การมีแผนยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรร่วมกันจัดทำยุทธศาสตร์และมีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์นั้นเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งไว้

จากการวิเคราะห์คุณภาพแผนยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์ นั้น ตามกรอบการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ 5 ประเด็น คือ 1) การกำหนดทิศทางเป้าหมาย 2) ความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ 3) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ 4) การออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน 5) การบริหารจัดการหน่วยงาน หากจะสรุปผลการศึกษาว่าแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของ คณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์นั้นมีคุณภาพหรือไม่เป็นการยากที่จะสรุปโดยสิ้นเชิง เนื่องจาก การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์คุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับ มหาวิทยาลัยต่างประเทศของทั้ง 2 คณะใน 5 ประเด็นที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ข้างต้นนั้น จากการศึกษา ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ข้อสรุปที่น่าสนใจ คือ การกำหนดทิศทางเป้าหมายและความสอดคล้องของแผน ยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ซึ่งทั้งสองคณะมีการกำหนด ทิศทางเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีและมีคุณภาพนั้นจะต้องมีการกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความ สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป

ข้อสรุปประการต่อมา คือ การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ คณะรัฐศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์ นั้นมีการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์จาก ผู้บริหารมาสู่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเช่นเดียวกัน กล่าวคือ คณะรัฐศาสตร์เมื่อมีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์เสร็จและจะมีการจัดประชุมบุคลากรทั้งสายอาจารย์และสายเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นการแจ้ง หรือบอกกล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ของคณะโดยเฉพาะด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย ต่างประเทศ อีกทั้งในที่ประชุมกรรมการประจำคณะ หรือเนื่องในงานวันสถาปนาคณะซึ่งเป็นการ รวมตัวกันมากที่สุดของประชาคม ซึ่งในงานวันสถาปนาคณะดังกล่าวท่านคณบดีก็จะมีการแจ้งหรือ พุดถึงยุทธศาสตร์ของคณะว่าคณะกำลังจะเดินไปทางไหน มียุทธศาสตร์ด้านที่สำคัญอะไรบ้าง จาก การศึกษาในบทที่ 4 นั้นอาจสรุปได้ว่าการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์ไม่มี คุณภาพเนื่องจากบุคลากรสายเจ้าหน้าที่ไม่ทราบและไม่รับรู้ถึงการมียุทธศาสตร์ของคณะในด้านต่างๆ ที่สำคัญ

ในส่วนของคณะเศรษฐศาสตร์นั้นมีการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพ กล่าวคือคณะฯ มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ให้บุคลากรทราบจากการประชุมคณาจารย์ ผู้บริหาร ประชาคมสายสนับสนุนวิชาการ และสามารถ

ติดตามผลจากรายงานการประเมินตนเอง รายงานประจำปีของแต่ละโครงการเป็นประจำทุกปี จึงถือได้ว่าการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของคณะเศรษฐศาสตร์นั้นมีคุณภาพมากกว่าคณะรัฐศาสตร์อย่างเห็นได้ชัดจากรายละเอียดที่ได้กล่าวมาข้างต้น

ข้อสรุปสุดท้ายในประเด็นเรื่องการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและการบริหารจัดการองค์กร แม้ว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีความเห็นคล้ายๆ หรือต่างกันในแต่ละของบริบทของแต่ละหน่วยงาน เช่น คณะรัฐศาสตร์ มีการประชุมกับผู้บริหารชุดใหญ่ของคณะฯ หรือทีมบริหารของคณะฯ เพื่อแลกเปลี่ยนว่าคณะจะทำอะไร ในระยะเวลาล่วงหน้า แล้วจะจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ของคณะฯ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่วนคณะเศรษฐศาสตร์นั้นมีการประชุมผู้บริหาร ผู้อำนวยการโครงการ จะนำผลการประกันคุณภาพการศึกษา มาพิจารณา แล้วพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของคณะที่เน้นด้านนานาชาติ ที่ต้องเริ่มตั้งแต่การปรับปรุง การรับสมัคร ด้านการแนะแนว ประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้หน่วยการเรียนการสอนหาข้อมูลปรับตัว จะเห็นได้ว่าการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและการบริหารจัดการองค์กรของทั้ง 2 คณะนั้นมีความใกล้เคียงและคล้ายกันมาก กล่าวคือคุณภาพของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นจะต้องมีการระดมสมองของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมาย และเพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไปซึ่งก็คือมหาวิทยาลัย อีกทั้งยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพนั้นจะต้องมีการสื่อสารและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและเกิดผลสัมฤทธิ์และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการศึกษาจึงนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และข้อเสนอต่อการพัฒนาคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว 3 ส่วน ดังนี้ 1) คณะเศรษฐศาสตร์ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี และควรมีการส่งเสริมและบริการความรู้ให้แก่หน่วยงานอื่น ส่วนของคณะรัฐศาสตร์ ไม่มีการจัดทำแผนหลักขององค์กร แต่ใช้แผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี มาใช้เป็นแผนหลักแทน ซึ่งผิดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินจัดทำแผน เพราะบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนที่ถูกต้อง ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ควรจะมีการจัดอบรมให้ความรู้หรือส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเพื่อจะได้สามารถทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย โดยที่ไม่นำแผนปฏิบัติราชการมายึดถือเป็นแผนยุทธศาสตร์ของคณะ 2) การขยายคู่สัญญาคณะเศรษฐศาสตร์มีจำนวนคู่สัญญาที่เพียงพอต่อการลงนามความร่วมมือด้านวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศอยู่แล้วจึงไม่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวมาก

เกินไป แต่ในขณะที่คณะรัฐศาสตร์นั้นยังถือว่ามีจำนวนคณาจารย์การลงนามความร่วมมือด้านวิชาการ กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศน้อยและยังไม่เพียงพอ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าควรเพิ่มเติมในด้านการ ขยายมหาวิทยาลัยคู่สัญญาให้มีจำนวนมากขึ้น เพื่อรองรับความเป็นนานาชาติ ซึ่งการความเป็น นานาชาตินั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต่อไปในอนาคต 3) คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ควรมีการนำ MOU นั้นมาสานต่อเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นไปอย่าง ต่อเนื่องอย่างแท้จริง และให้เป็นไปตามแผนงานระยะยาว ที่คณะได้กำหนดไว้ เพื่อก่อให้เกิด ความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเป็นแผนงานที่สามารถนำมาปฏิบัติและใช้ได้จริง โดยข้อเสนอแนะ ดังกล่าวถือมาจากข้อมูลเชิงลึกจากบุคคลากร และผู้ปฏิบัติงานในด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของทั้ง สองคณะ ซึ่งผู้วิจัยก็มีความเห็นพ้องในข้อเสนอแนะดังกล่าว เพราะถ้าสามารถนำข้อเสนอมาปฏิบัติ ได้จริงก็จะทำให้คณะรัฐศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นคณะชั้นนำใน ด้านนานาชาติอย่างแท้จริงในอนาคต



รายงานอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. รายงานประจำปีคณะรัฐศาสตร์ 2558 (จังหวัดที่พิมพ์ : ชื่อสำนักพิมพ์, 2558).

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. รายงานประจำปี 2557 – 2558 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปิาวา, 2558.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559).” กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา. “แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559).” กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555.

จิรประภา อัครบวร. แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategic Map. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายสาธารณะและการวางแผน. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2535.

ปกรณ ปรียากร. การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เสมาธรรม, 2553.

พสุ เดชะรินทร์. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551.

พิบูล ทีปะปาล. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2555.

พิริยะ ผลพิรุฬห์. การวางแผนกลยุทธ์ในการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552.

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. “แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559.” กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพรเพซ, 2555.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. *การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*
กรุงเทพฯ: อินโฟกราฟฟิกส์จำกัด, 2548.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. *หลักการและแนวทางในการปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
ภาครัฐในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2555.

วรางคณา ผลประเสริฐ. *แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการ
เชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล หน่วยที่ 1-5*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554.

วรรณิ ชลนภาสถิต. *การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์
หน่วยที่ 9-15*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์, 2551.

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน
จำกัด สามลดา, 2556.

สุพานี สฤกษ์วานิช. *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษา. *ความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา, 2550.

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ Strategic Planning Manual*.
กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557.

อนิวัช แก้วจำนง. *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2551.

อนันต์ เกตุวงศ์. *แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน ในนโยบายสาธารณะและการวางแผน. ในนโยบาย
สาธารณะและการวางแผน สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*. นนทบุรี:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจคู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการทำ BSC (Balance
Scorecard)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

วิทยานิพนธ์

กนิษฐา นาวารัตน์. “การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษา
นานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุขฎิบัณฑิต, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

คำเพชร ฐริปริญา. “การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอุดมศึกษาไทยสู่การเป็น มหาวิทยาลัยระดับโลก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ธนศ จิตสุทธิภากร. “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบัน อุดมศึกษาไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

เสาวภาคย์ วัฒนวิเชียร. “การวิเคราะห์อุปสงค์ของการศึกษาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ทิศทางการศึกษาไทยกับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน. <https://www.facebook.com/IMETTHAI/posts/366781696665974> (สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2560).

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ.

<https://bemler.wordpress.com/2014/04/17> (สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2560).

ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทย. <http://www.kriengsak.com/node/41> (สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2560).

สัมภาษณ์

ชยันต์ ดันดีวิศาการ. สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2 สิงหาคม 2560.

ชัยรัตน์ กาญจนพิบูลย์. สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 29 มิถุนายน 2560.

พรรณพิไล ดิษฐคำเริง. สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 17 กรกฎาคม 2560.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์. สัมภาษณ์โดย ทศพล ถาวร, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 20 กรกฎาคม 2560.



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์”

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ (ชื่อ-สกุล).....
ตำแหน่ง.....
สถานที่ทำงาน.....
ประสบการณ์ในการทำงาน.....
ระดับการศึกษา.....
วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปและแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

**ส่วนที่ 3 การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย
ต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**

1. คณะรัฐศาสตร์ มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์ ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ กำหนดไว้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. แนวโน้มและสถานการณ์ของยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เป็นอย่างไร และมีผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. คณะรัฐศาสตร์ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สกอ. อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. คณะรัฐศาสตร์ มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ
ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบอย่างไร

.....

.....

.....

.....

6. คณะรัฐศาสตร์ มีการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

7. คณะรัฐศาสตร์ มีกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย
ต่างประเทศมาสู่การปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

8. คณะรัฐศาสตร์ มีการดำเนินยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ
มีความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน มีการดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

9. ยุทธศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่กำหนด
ไว้เป็นอย่างไร เกิดอะไรขึ้นกับกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

.....

10. คณะรัฐศาสตร์ มีชื่อเสียงเปรียบอะไรบ้าง คณะฯมีคู่แข่งอย่างไร และทำไมจึงกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศแบบนี้

.....

.....

.....

11. คณะรัฐศาสตร์ มีการบริหารจัดการหน่วยงาน ในด้านการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใช้อะไร (บุคลากร,งบประมาณ)

.....

.....

.....

12. ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง “การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย
ต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์”

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ (ชื่อ-สกุล).....
ตำแหน่ง.....
สถานที่ทำงาน.....
ประสบการณ์ในการทำงาน.....
ระดับการศึกษา.....
วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปและแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย
ต่างประเทศของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

**ส่วนที่ 3 การประเมินและพัฒนายุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย
ต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบ : คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**

1. คณะเศรษฐศาสตร์ มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการ
กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศอย่างไร

.....

.....

.....

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และยุทธศาสตร์ของคณะเศรษฐศาสตร์ ด้านความร่วมมือทาง
วิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ กำหนดไว้อย่างไร

.....

.....

.....

3. แนวโน้มและสถานการณ์ของยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ
เป็นอย่างไร และมีผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างไร

.....

.....

.....

4. คณะเศรษฐศาสตร์ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย
ต่างประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สกอ.
อย่างไร

.....

.....

.....

5. คณะเศรษฐศาสตร์ มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศให้บุคลากรในหน่วยงานทราบอย่างไร

.....

.....

.....

6. คณะเศรษฐศาสตร์ มีการออกแบบการจัดการเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างไร

.....

.....

.....

7. คณะเศรษฐศาสตร์ มีกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศมาสู่การปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

8. คณะเศรษฐศาสตร์ มีการดำเนินยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ มีความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน มีการดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

9. ยุทธศาสตร์ของคณะเศรษฐศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร เกิดอะไรขึ้นกับกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

10. คณะเศรษฐศาสตร์ มีข้อเสียเปรียบอะไรบ้าง คณะฯมีคู่แข่งอย่างไร และทำไมจึงกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศแบบนี้

.....

.....

.....

11. คณะเศรษฐศาสตร์ มีการบริหารจัดการหน่วยงาน ในด้านการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใช้อะไร (บุคลากร,งบประมาณ)

.....

.....

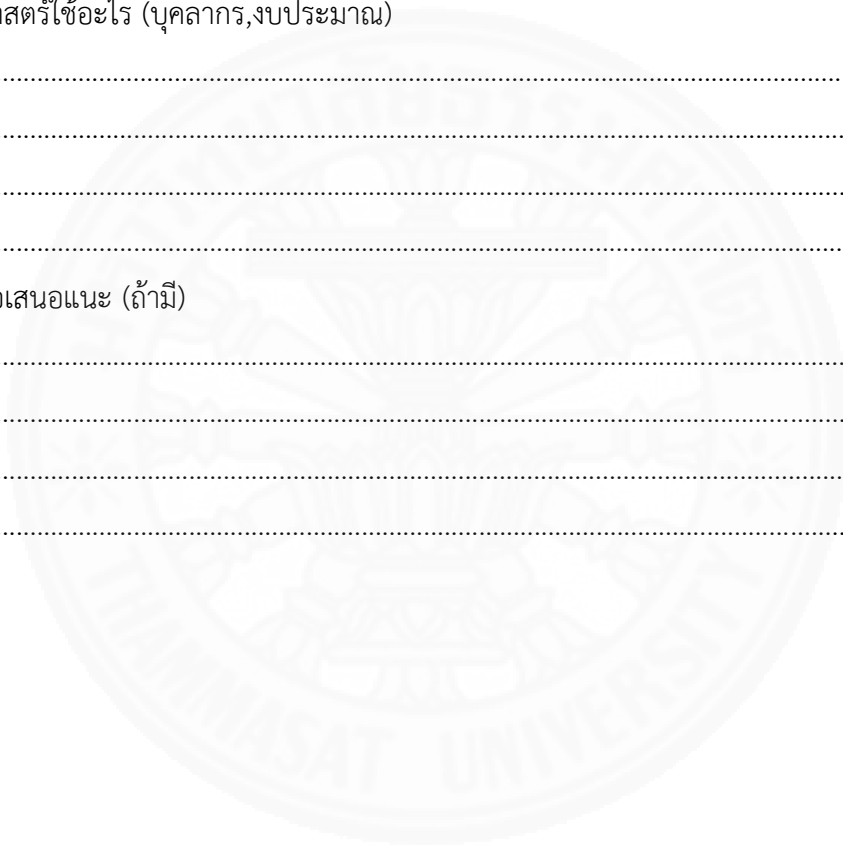
.....

12. ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

.....

.....

.....





ที่ ศธ 0516.14/0547

คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ท่าพระจันทร์ กทม.10200

20 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล
เรียน เลขาธิการคณะรัฐศาสตร์

ด้วย นายทศพล ถาวร เลขทะเบียน 5803011062 นักศึกษาโครงการปริญญาโทสาขาวิชา
การเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จดทะเบียนเรียน
ลักษณะวิชา ร.ม.702 การค้นคว้าอิสระ ประจำปีการศึกษา 1/2559 โดยมีหัวข้อเรื่อง “การวิเคราะห์และ
พัฒนายุทธศาสตร์ การบริหารมหาวิทยาลัยสู่ AEC กรณีศึกษา: คณะที่จัดการศึกษาทางสังคมศาสตร์ มธ.”
นักศึกษามีความประสงค์เข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลบุคลากรหน่วยงานของท่าน ดังนี้

1. ขอเข้าเก็บข้อมูลแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของคณะ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)
และสรุปผลการประชุมหรือสรุปผลการสัมมนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)
2. ขอสัมภาษณ์เชิงลึกในเรื่องแผนยุทธศาสตร์ของคณะ โดยสัมภาษณ์ 2 ท่าน คือ ท่านคณบดี
หรือรองคณบดีที่เป็นประธานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะ และหัวหน้างานนโยบายและแผนหรือเจ้าหน้าที่
ที่รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะ เพื่อประกอบการทำรายงานในวิชา ซึ่งทางโครงการฯ เห็นว่า
ข้อมูลนี้ยังประโยชน์เพื่อการศึกษาต่อไปในอนาคต

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ขอบความอนุเคราะห์ให้ นายทศพล ถาวร ได้เข้าสัมภาษณ์และ
เก็บข้อมูลในประเด็นดังกล่าวด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัยวาลย์)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์

โครงการปริญญาโทสาขาวิชาการเมืองการปกครองฯ
โทร.02-613-2335, โทรสาร 02-226-1028
นายทศพล ถาวร 02-6966309

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายทศพล ถาวร
วันเดือนปีเกิด	24 ตุลาคม พ.ศ.2532
ตำแหน่ง	นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
การศึกษา	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2554 กำลังศึกษาหลักสูตร รัฐศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประสบการณ์ทำงาน	2556 – 2557 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2557 – ปัจจุบัน นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

