

แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ

Driving Strategies Guidelines of Suan Sunandha Rajabhat University  
for Excellence in Action

สุลาวรรณ เพ็ชรแอง Sulawan Phetaeng\*  
กฤษณ์ รักชาติเจริญ Krish Rugchatjaroen\*\*  
สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ Somboon Sirisunhirun\*\*\*  
สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์ Somsak Amornsiriphong\*\*\*\*  
กมลพร สอนศรี Gamolporn Sonsri\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กับแนวทางการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ 4) เพื่อทราบถึงแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 333 คน และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จำนวน 11 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาสู่การปฏิบัติ พบว่า ด้านบริบท ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต อยู่ในระดับ

\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

\*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

มากที่สุด 2) ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กับแนวทางการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศ ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ มีความสัมพันธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกัน 3) ปัญหาและอุปสรรคภายในองค์กร พบว่า มีปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ปัญหาในเรื่องการสื่อสารต้องสื่อสารที่ชัดเจน รวมถึงปัญหาการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยในการทำงาน ในส่วนของการแก้ไขปัญหา ควรมีการวางแผนและ การดำเนินการที่ถูกต้อง และปัญหาและอุปสรรคภายนอกองค์กร พบว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลในเรื่องการสนับสนุนทางการศึกษารวมถึงการแข่งขันของมหาวิทยาลัยอื่นมีมากขึ้น ในส่วนของการแก้ไขปัญหา การหานักศึกษามาเรียน อาจต้องหาจุดเด่นหรือความแตกต่างทางด้าน การเรียนการสอนเพื่อตอบโจทย์ให้กับผู้เรียน เช่น หลักสูตรระยะสั้น พัฒนาศักยภาพนักศึกษาให้เรียนรู้และปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ การพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะที่เรามีให้ดีกว่าเดิม และการสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่จะจำเป็นต่อการทำงาน 4) แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวางแผนกลยุทธ์ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด และด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์

**คำสำคัญ:** การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์, เพื่อความเป็นเลิศ, การนำไปสู่การปฏิบัติ

## Abstract

*This research aimed to 1) study the success level of driving strategies for excellence in action of Suan Sunandha Rajabhat University, 2) examine the relationship between the success of driving strategies and the holistic quality management approach for excellence, 3) investigate the problems and obstacles in driving the university's strategic plan towards excellence in action, and 4) identify effective strategies for driving the university's strategic plan towards efficient and effective execution. The research adopted both quantitative and qualitative approaches, utilizing a questionnaire and interviews as research tools. The sample groups included 333 members of academic and supporting staff of Suan Sunandha Rajabhat University and 11 key administrators involved in driving the university's strategy plan.*

*The research findings revealed the following: 1) The level of success in implementing the university's strategic plan was highest in terms of context, process, and outcome, 2) There was a significant positive relationship between the success of strategic implementation and the holistic quality management approach at the .01 level of statistical significance, indicating that both aspects were mutually complementary, 3) Internal organizational problems and obstacles included a shortage of specialized personnel, communication issues that required clearer communication channels, and challenges related to using appropriate and up-to-date technology in the work environment. To address these problems, proper plan and implementation strategies were recommended. The external problems and obstacles included changes in government policies for supporting education and increased competition from other universities. To tackle these issues, the university had to identify its unique selling points or educational differences to cater for students' needs, such as offering short courses for the up-skilling and re-skilling opportunities, 4) The strategies for driving the university's strategic plan towards effective execution were found to be at the highest level for leadership, strategic planning with emphasis on stakeholders, as well as information technology and analysis.*

**Keywords:** Driving Strategies, for Excellence, In Action

## บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559 : 5) เห็นว่าประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น การพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและยกระดับคุณภาพบริการพร้อมทั้งต้องส่งเสริมบทบาทสถาบันทางสังคมในการกลมเกลียวสร้างคนดีมีวินัยมีค่านิยมที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ระบบการศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม สอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ (2550 : 98) ที่ได้กล่าวว่ารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาแนวใหม่เพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม กระบวนการจัดการจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารจัดการให้องค์กรอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม กระบวนการจัดการจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้ความสำคัญการพัฒนาคนให้มีคุณภาพส่งผลให้การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2563) เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีการกำหนด ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี เพื่อก้าวสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยเอตทัคคะนานาชาติ” ซึ่งในช่วงระยะ 5 ปีแรก (พ.ศ. 2560-2564) มหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งที่จะเป็น “มหาวิทยาลัยแม่แบบที่ดีของสังคม (Smart Archetype University of the Society)” ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มียุทธศาสตร์ เป้าหมาย นโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าว แปลงไปสู่การปฏิบัติ มหาวิทยาลัย กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาภายใต้กรอบ 3 ยุทธศาสตร์ มีเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยจำนวน 3 เป้าหมายหลักคือ 1. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นเอตทัคคะอย่างยั่งยืน 2. สร้างผลงานวิชาการสู่การยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน 3. สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและขยายการยกย่องระดับนานาชาติ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ ดังมีเป้าหมายความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่จะรักษาความเป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 1 ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้นั้น (จากการจัดอันดับ Webometrics Ranking Universities) ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ การวิจัยเพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กับแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ ปัญหา อุปสรรค และเพื่อทราบถึงแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ศึกษาในอนาคตต่อไปได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

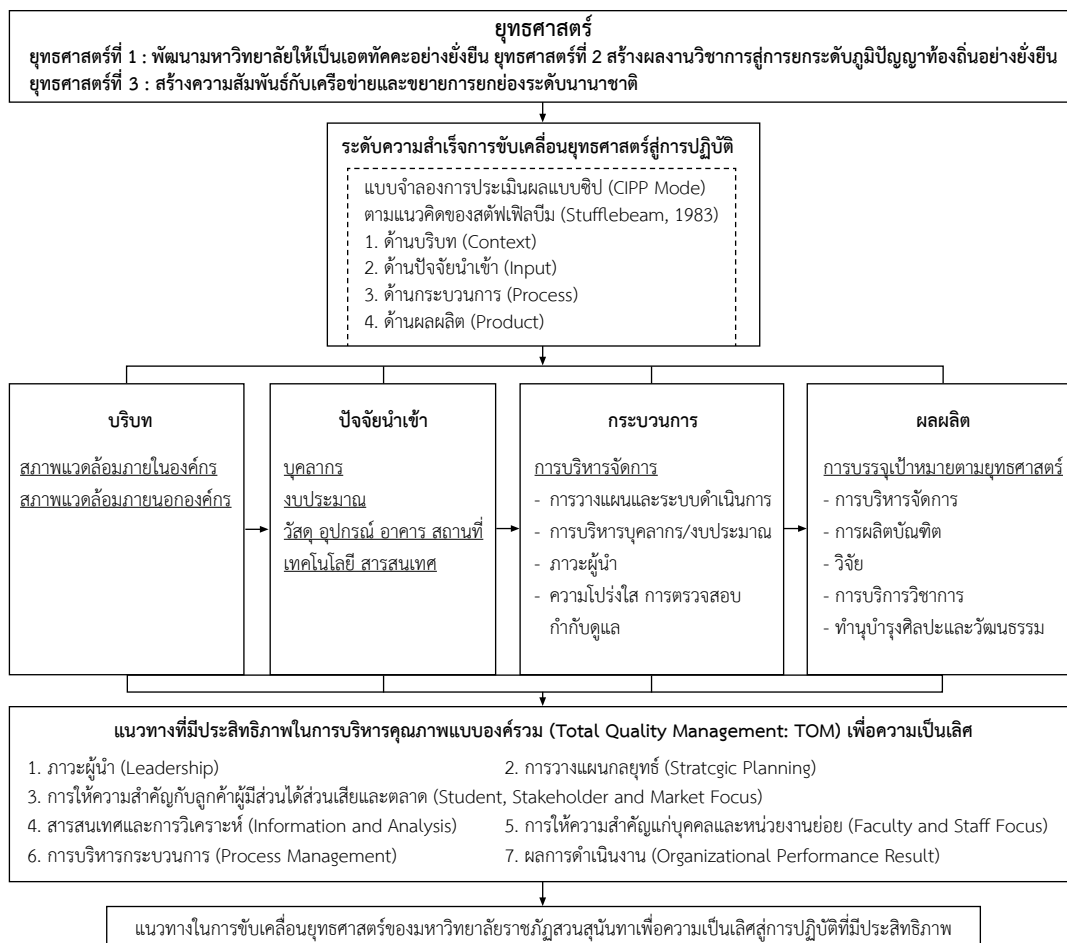
1. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กับแนวทางในการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศ

3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ

4. เพื่อทราบถึงแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ทฤษฎีหลักการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้นำแบบจำลองการประเมินผลแบบซิป (CIPP Model) ตามแนวคิดของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 1983) และแนวคิดในรูปแบบของ TQM การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม มาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อทราบถึงแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



## วิธีดำเนินการวิจัย/ระเบียบวิธีวิจัย

### ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ผู้ปฏิบัติ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 164 ชุด และสายวิชาการ จำนวน 169 ชุด รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 333 ชุด (ตามสูตร Taro Yamane)
2. ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 11 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ใช้วิธีการแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

### ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานจากการวิจัย 2 รูปแบบคือ รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 3 ส่วน โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Questionnaire) ในส่วนที่ 1 - ส่วนที่ 3 ดังนี้

**ส่วนที่ 1** สถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ (CIPP Model)

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ (การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม TQM)

ซึ่งมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือโดยวัดความคิดเห็นตามแบบของ Likert Scale โดย Likert (1957 : 43) แบ่งออกเป็น 5 ระดับความคิดเห็น

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ รายงานประจำปี และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบเชิงพรรณนา โดยแบบสัมภาษณ์ จะสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารที่กำกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบปลายเปิดที่ผู้วิจัยได้กำหนดเค้าโครงแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งในส่วนของความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่มีประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็น และนำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลทางสถิติ SPSS เพื่อทราบถึงระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและแนวทางการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศ และแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศ (TQM) จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ การหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหาร เพื่อทราบถึงความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์จากการศึกษาเอกสารข้อมูล และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารจำนวน 11 ท่าน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา และข้อเสนอแนะการวิจัยต่อไป

### 3. นำผลการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกัน

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกันกับผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้ได้เป็นแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

## ผลการวิจัย

### ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จากผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา จำนวน 333 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.50 มีอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.20 มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 53.80 และส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.20

2. ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ พบว่ามีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติโดยภาพรวม

n = 333

ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผลระดับความคิดเห็น
1. ด้านบริบท	4.68	.518	มากที่สุด
2. ด้านปัจจัยนำเข้า	4.20	.624	มาก
3. ด้านกระบวนการ	4.71	.511	มากที่สุด
4. ด้านผลผลิต	4.64	.525	มากที่สุด
รวม	4.56	.585	มากที่สุด



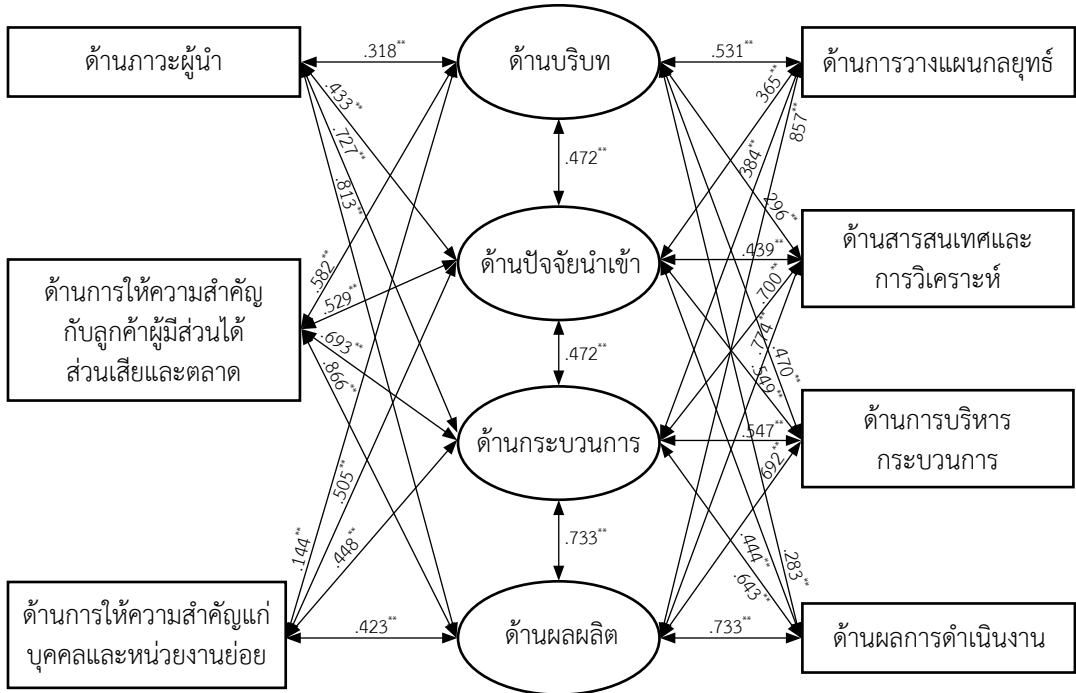
3. ระดับความคิดเห็นแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม TQM) พบว่า มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ (การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม TQM) โดยภาพรวม

n = 333

แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ภาวะผู้นำ	4.55	.660	มากที่สุด
2. การวางแผนกลยุทธ์	4.63	.573	มากที่สุด
3. การให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด	4.47	.640	มากที่สุด
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์	4.54	.653	มากที่สุด
5. การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย	4.17	.697	มาก
6. การบริหารกระบวนการ	4.20	.612	มาก
7. ผลการดำเนินงาน	4.55	.694	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>.667</b>	<b>มาก</b>

**4. ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติกับแนวทางการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศ** ผลการศึกษาในภาพรวม โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ความสำเร็จสู่การปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศ มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หรือความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน



**ภาพที่ 1** แสดงผลการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติกับแนวทางการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหาร ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จำนวน 11 คน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ พบว่า เริ่มจากการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเหมาะสมกับภาพลักษณ์และภารกิจของมหาวิทยาลัย การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยผู้ปฏิบัติงาน

ผู้บริหาร และทุกระดับการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จ และทุกคนในองค์กรได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของตนเองให้รู้ถึงสภาพที่เป็นอยู่ และร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์ให้ไปถึงเป้าหมาย ส่วนการวางแผนและดำเนินการมหาวิทยาลัยต้องดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ส่วนการประเมินผลมหาวิทยาลัยมีการ ทำการประเมินผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและปรับทิศทาง ในการดำเนินงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประเมินคุณภาพ ตัวชี้วัด KPI มีการรายงาน ผลประจำเดือน ประจำไตรมาส และติดตามประเมินผลเพื่อทราบถึงสถานการณ์การขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยว่าเป็นอย่างไร และมีการทบทวนยุทธศาสตร์ตัวชี้วัดที่ยังไม่บรรลุ ว่าควรมีการแก้ปัญหา หรือปรับปรุง เพื่อให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และในส่วนปัจจัย ของความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ คือ ภาวะผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องให้เห็นถึงความท้าทายของผู้บริหาร ปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มาจากภาวะผู้นำ การรับรู้ทั่วทั้งองค์กร การมีส่วนร่วม การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ลงสู่ผู้ปฏิบัติทุกระดับถือเป็นสิ่งสำคัญ การที่เข้าใจตรงกันในทิศทางเดียวจะช่วยให้การปฏิบัติตาม แผนยุทธศาสตร์บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ปัญหา อุปสรรค ของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ พบว่า การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ องค์กร อาจพบปัญหาในการขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนบุคลากร ที่มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ต้องการดำเนินการ ปัญหาในเรื่องการสื่อสารต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน งานทุกคนเข้าใจและมีทิศทางชัดเจนในการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และทันสมัยในการทำงาน การพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยี อาจเกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาในการเชื่อมต่อเครือข่ายที่ไม่เพียงพอ ระบบคอมพิวเตอร์ที่ล้าสมัย ในส่วนของการแก้ไข ปัญหา ควรมีการวางแผนและการดำเนินการที่ถูกต้อง เช่น การกำหนดและสื่อสารเป้าหมาย อย่างชัดเจน การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ การลงทุนทางเทคโนโลยีที่เหมาะสม การสร้างวัฒนธรรม ที่สนับสนุนการสื่อสารและความร่วมมือ การพัฒนาบุคลากรและการตรวจสอบ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์และประสบความสำเร็จ และปัญหา อุปสรรคภายนอก องค์กร พบว่า การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการเงินหรือการสนับสนุนทางการศึกษา รวมถึงการแข่งขันของ มหาวิทยาลัยอื่นมีมากขึ้น มหาวิทยาลัยจะทำอย่างไรในการหานักศึกษามาเรียนอาจต้องหา ความแตกต่างทางการเรียนการสอนเพื่อตอบโจทย์ให้กับผู้เรียน เช่น หลักสูตรระยะสั้น พัฒนา ศักยภาพนักศึกษาให้เรียนรู้และปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ การพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะ ที่เรามีให้ดีกว่าเดิม และการสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงาน

3. แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ พบว่า แนวทางหรือมุมมองที่มหาวิทยาลัยต้องการเดินหน้าไปในอนาคต และทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในส่วนของแนวทางการปฏิบัติ ควรสร้างความเข้าใจและสอดคล้องกันในยุทธศาสตร์ ทุกคนในองค์กรควรมีความเข้าใจที่ตรงกัน และวิธีการบริหารจัดการผู้บริหารควรสื่อสารและเผยแพร่ยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้ ควรสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนาอาจารย์ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้นักศึกษาและบุคลากรสามารถพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยได้ โดยจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น สถานที่ที่เหมาะสม อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นในมหาวิทยาลัย โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความเชื่อมั่นในมหาวิทยาลัยจะส่งผลให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาทำงานอย่างมุ่งมั่นและมีความพึงพอใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สรุปได้ว่าการพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องมีการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นและแนวทางจากกลุ่มผู้สนใจภายนอก เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นเลิศตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างยั่งยืน

## อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยจะอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

### 1. การอภิปรายผลการศึกษาระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ

1.1 สำหรับประเด็นด้านบริบท (Context) จากผลการศึกษา ด้านบริบท โดยอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะการบริหารจัดการองค์กรของทุกหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดเป้าหมายเพื่อท้าทายให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย และนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรต่อไป สอดคล้องแนวคิดของ Kaplan และ Norton ที่ได้เสนอไว้ว่า “ยุทธศาสตร์ เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางพัฒนาไปสู่องค์กร” และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทายังมีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ การกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่าง

เหมาะสม กับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย แปลงเป็นแผนงาน/โครงการ ที่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติ และจากประเด็น “มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ เป้าหมายตัวชี้วัด และมีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน” สอดคล้องตามแนวคิดหลักการประเมินโดยใช้ CIPP Model ของ Stufflebeam ที่กล่าวว่าการประเมินด้านบริบท (Context Evaluation) เป็นการศึกษาปัจจัยพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาเป้าหมายของโครงการ ได้แก่ บริบทของสภาพแวดล้อม นโยบาย วิสัยทัศน์ ปัญหา แหล่งทุน สภาพความผันผวนทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจน แนวโน้มการก่อตัวของปัญหาที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ โดยเป็นไปตามหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งต้องกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง เป็นไปตามการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยว่า “เริ่มจากการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเหมาะสมกับภาพลักษณ์และภารกิจของมหาวิทยาลัย การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และทุกระดับการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จ และทุกคนในองค์กรได้มีการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ของตนเองให้รู้ถึงสภาพที่เป็นอยู่ และร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ให้ไปถึงเป้าหมาย

1.2 สำหรับประเด็นด้านกระบวนการ (Process) ผลการศึกษา ด้านกระบวนการ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยมหาวิทยาลัยมีกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบดำเนินการ การบริหารบุคลากร งบประมาณ ภาวะผู้นำ ความโปร่งใสและการตรวจสอบกำกับดูแล อีกทั้งบุคลากรมีส่วนสำคัญ ของด้านกระบวนการ เพราะองค์กรต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณสำหรับบุคลากรในการพัฒนางานประจำ เป็นกลยุทธ์การจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและเป็นรางวัลในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ สอดคล้องการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยว่า “บุคลากร เป็นฟันเฟืองสำคัญในกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทางมหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์หรือกระบวนการในการจูงใจ และการโน้มน้าวบุคลากรให้มาร่วมมือตามนโยบาย การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ความสุขในการทำงาน การเจริญเติบโตก้าวหน้าในการทำงาน เงินโบนัส กลยุทธ์เหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะทำให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบาย”

1.3 สำหรับประเด็นด้านผลผลิต (Product) ผลการศึกษา ด้านผลผลิต อยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยมหาวิทยาลัยมีการประเมินตามการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ นโยบายในการบริหารและพัฒนาของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การประเมินตามด้านการบริหารจัดการ ผลิตภัณฑ์ การวิจัย การบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ประเมินจากคุณภาพของบัณฑิตว่ามีทักษะและวิชาชีพ เฉพาะทางเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิตและสังคม รวมทั้งได้งานตรงความต้องการของประเทศหรือไม่

โดยวัดจากการประเมินความพึงพอใจจากผู้ใช้บัณฑิต การประเมินคุณภาพหลักสูตร อีกทั้งผลผลิตที่จะบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องมีความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับ (ดำรงค์ วัฒนา, ม.ป.ป.: 7) กล่าวว่า ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดี ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่าย เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งมหาวิทยาลัยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการ ในส่วนด้านการบริหารจัดการ จากผลการศึกษาเห็นว่า มีระบบการปฏิบัติงานที่มีแบบแผน และมองเห็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้

## 2. การอภิปรายผลการศึกษาระดับความคิดเห็นแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (TQM)

2.1 สำหรับประเด็นด้านภาวะผู้นำ ผลการศึกษา ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด เพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญกับการจัดการบริหารองค์กร ตั้งแต่การวางแผนงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นไปตามแผน เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา และอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นประกอบด้วยความพร้อมในการจัดสรรทรัพยากร พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น แนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพโดยผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนผู้ปฏิบัติงานขององค์กร สร้างโอกาสทางความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร และเป็นไปตามการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยว่า “ การรับรู้ทั่วทั้งองค์กร การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยของความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรไปพร้อมกับผู้บริหาร”

2.2 สำหรับประเด็นด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนงาน มีการทบทวนยุทธศาสตร์ มีการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ เป็นไปตามการสัมภาษณ์ของผู้บริหารว่า “ การบริหารองค์กรเริ่มต้นด้วยการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน รวมถึงการบริหารจัดการบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างและส่งเสริมทักษะให้กับบุคลากร การจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เช่น การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การประเมินผล และการพัฒนาทักษะของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน” และ

สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ที่กล่าวว่า วิธีการหรือการวางแผนงานอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ มีความมุ่งหมายเพื่อที่จะสู้กับคู่แข่งขั้นได้ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

2.3 สำหรับประเด็นด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ผลการศึกษาด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะมหาวิทยาลัยมีการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะและรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง) โดยมีการสำรวจความพึงพอใจ เพื่อนำมาปรับปรุงหาแนวทางด้านการบริการ และยังมีการสร้างผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต สถานประกอบการ เครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน โดยการทำความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อสนองต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรวมไปถึงเพื่อหาแนวโน้มกับตลาดแรงงานกับสถานประกอบการว่า ต้องการบัณฑิตที่มีคุณลักษณะบัณฑิตอย่างไร หรือต้องการบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในด้านใด เพื่อทางมหาวิทยาลัยจะนำมาปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพทางการศึกษาต่อไป สอดคล้องกับดำรงค์ วัฒนา (ม.ป.ป.: 6) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดอนาคตที่คาดหวังและเป็นอนาคตขององค์การร่วมกัน สื่อสารเป้าประสงค์ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความผูกพันต่อทิศทางการ และเป็นไปตามการสัมภาษณ์ผู้บริหารว่า “การกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผลและประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรไปถึงผู้ใช้บัณฑิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการทำแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการมีระบบติดตามและรายงานผลโดยมีผู้กำกับตัวชี้วัด รวมถึงมีเจ้าภาพดูแลในการติดตามตัวชี้วัด เพื่อให้ตัวชี้วัดสำเร็จบรรลุตามยุทธศาสตร์”

2.4 สำหรับประเด็นด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ ผลการศึกษาด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์/นวัตกรรม เพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางด้านเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วนช่วยในการจัดการข้อมูลสารสนเทศให้การทำงานรวดเร็วและประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนความรู้ เชี่ยวชาญและการวิเคราะห์ในการะงานที่รับผิดชอบ บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ได้ผลลัพธ์เป็นรูปธรรม (คู่มือ หลักการแนวทางการปฏิบัติงาน) มีการปรับตำแหน่ง โดยการทำให้เข้าสู่ตำแหน่งเพื่อให้ได้ระดับความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่มากขึ้น มุ่งเน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะในการทำงาน มีทักษะการวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของเทนเนอร์ และดีโรว์ (Tenner และ Detoro, 1992: 31) ที่ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อมุ่งหวัง

ที่จะให้มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ส่วนขององค์การ เป็นไปตามการสัมภาษณ์ของผู้บริหารว่า “ทักษะที่ต้องการให้เพิ่มกับผู้ปฏิบัติงานคือ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้และทักษะในการใช้และการจัดการเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญ และทักษะการเรียนรู้และการปรับตัว เพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของงาน นำไปสู่การปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากร”

### 3. การอภิปรายผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติกับแนวทางการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติกับแนวทางการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หรือมีความสัมพันธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกัน

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร และให้ความสำคัญการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากร ให้การฝึกอบรมที่เหมาะสมและสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนความร่วมมือทางวิชาการ

2) บุคลากรควรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับฟังข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงานทุกคน โดยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

##### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ เพื่อจะทราบถึงแนวทางที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้จริงมากขึ้น และควรศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการดำเนินงานการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติภายในมหาวิทยาลัย



## รายการอ้างอิง

- กฤษณ์ รัชชาติเจริญ และคณะ. (2559, กรกฎาคม - ธันวาคม). “ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จในการขับเคลื่อนมิติสมัชชาสุขภาพ.” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ*. 15(2).
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัทซัคเซสมิเดีย จำกัด.
- ชำนาญ อยู่แพ, พนายุทธ เขยบาล และสมคิด สร้อยน้ำ. (2562, มกราคม - เมษายน). “รูปแบบการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษา.” *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 9(1).
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- นงนภัทร รุ่งเนย, ดวงหทัย ยอดทอง, เพ็ญแข ดิษฐบรรจง และจินต์ทิพา ศิริกุลวิวัฒน์. (2565, มกราคม - มิถุนายน). “การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์การเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำระดับอาเซียน โดยใช้ CIPP Model.” *ราชวดีสาร วิทยาลัยพยาบาลบรมชชนนี สุรินทร์*. 12(1).
- พรรณี เขาแก้ว. (2563). *การพัฒนาารูปแบบบริหารการฝึกอบรมหลักสูตรวิชาชีพพระยะสั้นแบบบูรณาการกับงานอาชีพโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2564). *แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2564*. กรุงเทพมหานคร: กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2565). *รายงานประจำปีและสารสนเทศ 2565*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ยุพิน อังกูรพร. (2564). *การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดพะเยา*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *Translating strategy into action The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Tenner, A. R., and Detoro, I. J. (1992). *Total Quality Management : There Step to Continuous Improvement*. Massachusetts : Addison-Wesley.