



รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

THE MODEL MANAGEMENT FOR SUSTAINABILITY
OF HIGHER EDUCATION ALUMNI ASSOCIATION



บัณฑิต อ่าวสถาพร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2564

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE MODEL MANAGEMENT FOR SUSTAINABILITY
OF HIGHER EDUCATION ALUMNI ASSOCIATION



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION
(Doctor of Education (Higher Education Management))
Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2021

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา
ของ
บัณฑิต อ่าวสถาพร

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง) ประธาน (รองศาสตราจารย์ ดร.เมธินี วงศ์วานิช รัชมภาภรณ์)
..... ที่ปรึกษาร่วม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี) กรรมการ (รองศาสตราจารย์ ดร.จิตต์ภิญา ชุมสาย ณ อยุธยา)
 กรรมการ (อาจารย์ ดร.วรสรณ์ เนตรทิพย์)

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา
ผู้วิจัย	บัณฑิต อ่าวสถาพร
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ โปณะทอง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศรี

การศึกษานี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา 2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และ 3) ศึกษาผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การประเมินสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม รวมจำนวนทั้งสิ้น 465 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 1) แบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.99, 2) แบบสัมภาษณ์ และ 3) แบบศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น(PNI) ผลการวิจัยพบว่า (1) ความต้องการจำเป็นด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านบุคคล มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.11 ส่วนด้านรูปแบบ ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.10 (2) ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดวิจัย 7 ประการของแมคคินซีประกอบด้วย 1. กลยุทธ์ (Strategy) 2. โครงสร้าง (Structure) 3. โครงสร้างระบบ (Systems) 4. สไตล์ (Style) 5. บุคคล (Staff) 6. ความสามารถ (Skills) และ 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) (3) ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านรูปแบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมาคือ ด้านค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ตามลำดับ

คำสำคัญ : สภาพปัจจุบัน และความคาดหวัง, การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน, สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

Title	THE MODEL MANAGEMENT FOR SUSTAINABILITY OF HIGHER EDUCATION ALUMNI ASSOCIATION
Author	BUNDIT AOWSATHAPORN
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Chakrit Ponathong
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Chatupol Yongsorn

The purposes of this research were as follows: (1) to study the current conditions and expectations of the sustainable management of alumni associations in higher education institutions; (2) to develop a management model for the sustainability of alumni associations in higher education institutions; and (3) to assess the management model for sustainability of alumni associations in higher education institutions. This study used mixed methods research, in three phases, as follows: Phase One was the assessment of current conditions and expectations towards the sustainability management of alumni associations in higher education institutions; Phase Two was the development of management models for sustainability of alumni associations in higher education institutions; and Phase Three assessment of management models for the sustainability of the alumni associations in higher education institutions. The samples in the research were divided into three groups, with a total of 465 people. This research instruments including 1) questionnaire with the reliability test of the whole questionnaire was 0.99. 2) interview form, and 3) Model suitability study form. The statistics used in the data analysis were mean, standard deviation, and Modified Priority Needs Index (PNI Modified). The results revealed the following: (1) Priority needs in strategy, structure, systems, and personnel were PNI Modified values at 0.11, while Priority needs in pattern, skills, and common values were PNI Modified at 0.10; (2) draft of the sustainability management model of Higher Education Alumni Associations based on McKinsey's Seven Factor Concepts including 1) Strategy, 2) Structure, 3) Systems, 4) Style, 5) Staff, 6) Skills, and 7) Shared Values; and (3) the appropriateness of the sustainability management model of the alumni associations in higher education institutions was at a high level in general. The mean value was 4.21, when considering each aspect, it was found that the aspect with the highest mean was the pattern aspect with a mean of 4.34, followed by the common values aspect with a mean of 4.23 and the structural aspect with a mean of 4.22, respectively.

Keyword : Current conditions and expectations, Sustainability management, Alumni association, Higher Education Institutions

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลือความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เมธิณี วงศ์วานิช รัชมภากรณ์ ได้กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตต์ภิญญา ชุมสาย ณ อยุธยา และดร.วรสรณ์ เนตรทิพย์ ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นักรบ หมี่แสน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ ดร.วรสรณ์ เนตรทิพย์ ดร.ระติกรณ์ นิยมะจันทร์ ดร.เรืองยศ วัชรเกตุ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ รองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ฉัพพรรณรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิระ ขอจิตต์เมตต์ ดร.พีรยา หาญพงศ์พันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนนาถ มีนะนันท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพล เยื้องกลาง ดร.ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศรี ดาวฉาย เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนสิน ชุบดินธานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร.บวร อิศรางกูร ณ อยุธยา ดร.ธนกฤต วงศ์มหาเศรษฐี และอาจารย์วีโรจน์ สิงห์ลำพอง เข้าร่วมสัมมนาวิชาการเพื่อสนับสนุนงานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ชี้แนะแนวทางการศึกษา และขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัย เพื่อนๆ พี่ๆ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ รุ่นพี่ และรุ่นน้องสาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษาทุกคนที่เป็นกำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

บัณฑิต อ่าวสถาพร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	10
ความสำคัญของการวิจัย	11
ขอบเขตของการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ	18
2. แนวคิดความยั่งยืน 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey)	48
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าระดับอุดมศึกษา.....	68
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	81
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	91
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา	91

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน สถาบันอุดมศึกษา	100
ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน สถาบันอุดมศึกษา	104
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	108
ตอนที่ 1 การประเมินสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา	109
ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน สถาบันอุดมศึกษา	122
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์ เก่าในสถาบันอุดมศึกษา	132
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	144
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้	145
สรุปผลการวิจัย	146
การอภิปรายผล	159
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	166
บรรณานุกรม	168
ภาคผนวก	176
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการศึกษา สภาพ ปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน สถาบันอุดมศึกษา และหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ	177
ภาคผนวก ข แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ	180
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างของงานวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อ ความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา	196

ภาคผนวก ง รายงานผู้เชี่ยวชาญสัมมนากลุ่ม เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน
ของสมาคมศิษย์เก่า ในสถาบันอุดมศึกษา และหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ 202

ภาคผนวก จ แบบสอบถามเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ของสมาคมศิษย์เก่า
ในสถาบันอุดมศึกษา..... 205

ภาคผนวก ฉ รายงานผู้เชี่ยวชาญร่วมสัมมนาวิชาการเพื่อสนับสนุนงานวิจัย และหนังสือเชิญ
ผู้เชี่ยวชาญ..... 220

ภาคผนวก ช หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ 223

ประวัติผู้เขียน..... 225



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา.....	94
ตาราง 2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์.....	110
ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	112
ตาราง 4 สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม.....	114
ตาราง 5 ผลความต้องการจำเป็นด้านกลยุทธ์ (Strategy).....	115
ตาราง 6 ผลความต้องการจำเป็นด้านโครงสร้าง (Structure).....	116
ตาราง 7 ผลความต้องการจำเป็นด้านระบบ (System).....	117
ตาราง 8 ผลความต้องการจำเป็นด้านรูปแบบ (Style).....	118
ตาราง 9 ผลความต้องการจำเป็นด้านบุคคล (Staff).....	119
ตาราง 10 ผลความต้องการจำเป็นด้านทักษะ (Skill)	120
ตาราง 11 ผลความต้องการจำเป็นด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	121
ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากการพิจารณาเขียนร่างรูปแบบ ของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 คน	123
ตาราง 13 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	133
ตาราง 14 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม	134
ตาราง 15 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านกลยุทธ์ (Strategy).....	135
ตาราง 16 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านโครงสร้าง (Structure)	136
ตาราง 17 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านระบบ (System).....	137
ตาราง 18 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านรูปแบบ (Style)	138

ตาราง 19 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านบุคคล (Staff).....	139
ตาราง 20 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านทักษะ (Skill).....	140
ตาราง 21 ความเหมาะสมของรูปแบบด้านค่านิยมร่วม (Shared Value).....	141



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	16
ภาพประกอบ 2 McKinsey 7S model.....	49
ภาพประกอบ 3 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า ใน สถาบันอุดมศึกษา.....	108



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเป็นการศึกษาหลังมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกอบด้วย การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี การศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าสถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหลักที่จะต้องปฏิบัติมี 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำงานบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการดังกล่าว (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2560, น.11) ดำเนินงานภายใต้กรอบทิศทางการจัดการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 ที่มุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบัน รวมทั้งผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียนในด้านการศึกษาแผนการศึกษาอาเซียน พ.ศ. 2559 - 2563 (THE ASEAN Work Plan On Education 2016 – 2020) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น.1-8)

การจัดการศึกษาตามแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นช่วงของการรองรับการขับเคลื่อนนโยบาย Thailand 4.0 ที่จะใช้ศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะแหล่งที่รวมองค์ความรู้สร้างงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นกับดักรายได้ปานกลาง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561, น.3-5) การเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุคที่ 4 หรือการพัฒนาสู่

อุตสาหกรรม 4.0 (Industrial 4.0) ที่ใช้กลไกขับเคลื่อนอุตสาหกรรมด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) Cyber-Physical System 2) Internet of Things และ 3) Cloud Computing ทำงานผ่านโครงข่ายขนาดใหญ่เชื่อมโยงไปทั่วทุกมุมโลก เกิดกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายเป็นฐานข้อมูลความต้องการของลูกค้าขนาดใหญ่ (Big Data) ได้สร้างผลกระทบต่ออุดมศึกษาค่อนข้างรุนแรงและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยมีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นและความอยู่รอด สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการบริหารจัดการ และหลักสูตรการเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ รวมทั้งอาชีพที่เปลี่ยนแปลงตามทิศทางของกระแสโลก บัณฑิตต้องปรับตัวและมีทักษะทางดิจิทัลเทคโนโลยีที่เพียงพอ สถาบัน อุดมศึกษาต้องดำเนินการปฏิวัติการเรียนการสอนโดยยึด ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน (Student-Centric) โดยเฉพาะลักษณะคนใน GEN-Z ที่เกิดในยุคเทคโนโลยีมีความคิด สร้างสรรค์ ค้นหาเหตุผลด้วยตนเอง และไม่ติดยึดกับกฎ ระเบียบ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องการใบปริญญาบัตรอีกต่อไป รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือสร้างกลไกเชื่อมโยงองค์กร ทั้งภายใน และนอกประเทศ ภาคอุตสาหกรรม ศิษย์เก่า เกิด Social Engagement ที่แปลงพันธกิจของสถาบันไปสู่ภาคสังคม สร้างสังคมให้เข้มแข็ง โดยบทบาทภาครัฐต้องให้การสนับสนุนในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการเกิดเครือข่ายความเร็วสูงเพื่อการศึกษาและการวิจัย ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบัน อุดมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าของสถาบันอุดมศึกษาอย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561, น.3-5) ตลอดจนผลกระทบจากโครงสร้างประชากรวัยเรียนที่ลดลงตลอดระยะเวลา 10 กว่าปี ที่ผ่านมาและต่อเนื่องไปอีก 20 ปีข้างหน้า จะส่งผลให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ ในอีกไม่เกิน 5 ปีต่อจากนี้ และจะทำให้มีห้องเรียนและสถานศึกษาที่ต้องปิดตัวลง และจำนวนสถานศึกษาขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาก็ต้องเผชิญกับสถานการณ์เดียวกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น.131) จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในประเทศไทยกำลังเกิดวิกฤติอย่างหนัก เนื่องจากมีนักเรียนต้องการเข้าเรียนในอุดมศึกษามีไม่มากพอสำหรับสถาบันอุดมศึกษา สาเหตุหลักคือภาวะสังคมสูงอายุ (Aging Society) และนับวันจะยิ่งหนักไปมากกว่านี้เพราะเราจะกลายเป็น ภาวะสังคมสูงอายุเต็มขั้น (Aged Society) และภาวะสังคมสูงอายุขั้นสุด (Super Aged Society) กรณีที่มีเด็กหรือผู้เรียนที่ลดลง กำลังส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งอย่างปฏิเสธไม่ได้ และเมื่อประกอบกับปัญหาที่

นั่งเรียนที่มีมากกว่าผู้เรียนก็ยิ่งเห็นปัญหานี้ชัดเจน โดยที่นักเรียนทั้งหมดประมาณ 9 แสนที่ แต่เด็กที่สอบเข้าเรียนต่อในระดับอุดมศึกษามีเพียง 3 แสนคน มีที่ว่างถึง 6 แสนที่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น.10-12) สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้พยายามเพิ่มศักยภาพการแข่งขันมากขึ้นตามลำดับ อาทิ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้เปิดการเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ตและวางแผนจะเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติในอีก 2 ปีข้างหน้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับมหาวิทยาลัยวอร์วิค (University of Warwick) สหราชอาณาจักร เปิดสอนระดับปริญญาโทหลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์ เมื่อจบการศึกษาจะได้ปริญญาบัตร 2 ใบ มหาวิทยาลัยรังสิตตั้งเป้าเป็นมหาวิทยาลัย 2 ภาษา เพื่อดึงดูดผู้เรียน และเพื่อรองรับนักศึกษาจากทุกภูมิภาคทั่วโลก เป็นต้นจากการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นตัวอย่างเพียงส่วนหนึ่ง แต่ยังมีสถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชนอีก 200 กว่าแห่งทั่วประเทศ ได้พยายามปรับตัวเพื่อรับมือกับการแข่งขันของธุรกิจอุดมศึกษาในอนาคตเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามการจะปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต จำเป็นต้องศึกษาคาดการณ์แนวโน้มอนาคต เพื่อเป็นกรอบในการปรับทิศทางพัฒนาให้สอดคล้องกับอนาคตที่จะมาถึง ดังนั้นเมื่อมีการแข่งขันแต่สถาบัน อุดมศึกษาต้องแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่างมากขึ้น จากสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรงขึ้น ในขณะที่มีทรัพยากรที่จำกัด อีกทั้งผู้เรียนมีความต้องการการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสภาวะแบบนี้ผู้เรียนเองมีโอกาเลือกสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามพัฒนาตนเองให้แข่งขันให้ได้ ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัดมีความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อทุ่มทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่เป็นจุดเด่นนั้นได้อย่างมีคุณภาพ และแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น เพื่อสร้างความเป็นเลิศและยั่งยืน ดังนั้นเมื่อมีความต้องการที่จะขยายตลาดทางการศึกษาไปยังกลุ่มคนต่าง ๆ ให้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ มุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มากขึ้น

ภายใต้การทบทวนระบบอุดมศึกษาให้เกิดแนวความคิดการขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบอุดมศึกษาของไทยให้มีบทบาทและสมรรถนะเทียบเคียงได้กับระบบอุดมศึกษาของประเทศพัฒนาแล้ว และความคาดหวังถึงการนำบทบาทและสมรรถนะที่มีอยู่ในแต่ละสถาบันอุดมศึกษามาใช้เพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนา ประเทศในหลากหลายมิติ ประเด็นสำคัญในเป้าหมายด้านความเสมอภาค (Equity) ด้านหนึ่ง คือ การระดมทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา การดึงภาคเอกชน ศิษย์เก่า เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนทุนทางการศึกษาในรูปแบบ

ของกองทุนให้เปล่า หรือทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีปัญหา สถานภาพทางเศรษฐกิจ และรายได้ได้น้อย แต่มีศักยภาพ ในการเรียนในระดับอุดมศึกษาตามความเหมาะสม และความจำเป็น (สำนักรนโยบายและแผนการอุดมศึกษา, 2561: 80-81) สอดคล้องกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้มีการกำหนดตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพรอบที่ 4 (พ.ศ. 2559 - 2563) เกี่ยวกับศิษย์เก่าที่สะท้อนถึงคุณภาพสถานศึกษาและอาจารย์ ที่ทำให้ลูกศิษย์ประสบความสำเร็จ และกลับมาช่วยเหลือสถาบันการศึกษา ศิษย์เก่า เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของมหาวิทยาลัย เป็นปัจจัยหนึ่งของมหาวิทยาลัยในการบริหารและพัฒนาที่ควบคู่ไปกับการผลิตบัณฑิตให้สำเร็จการศึกษา มหาวิทยาลัยกับศิษย์เก่าจึงมีความสัมพันธ์แบบเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เนื่องจากศิษย์เก่าสามารถให้ความคิดเห็นกลับมายังมหาวิทยาลัยสามารถให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในลักษณะการเข้ามามีส่วนร่วมได้ในหลายช่องทาง ศิษย์เก่าสามารถสนับสนุนมหาวิทยาลัยด้วยศักยภาพของพลังศิษย์เก่าในรูปแบบต่างๆ อาทิ ทุนบริจาค การเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบัน ซึ่งศิษย์เก่าทำหน้าที่เหมือนกับกระจกที่สื่อความหมายสะท้อนกลับไปยังสถาบัน “ความเป็นศิษย์เก่า” ศิษย์เก่าของสถาบันการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงาน จะทำให้มหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษามีชื่อเสียงตามไปด้วย ดังนั้น ส่วนหนึ่งของความน่าเชื่อถือในชื่อเสียงของสถาบันการศึกษาจึงได้มาจากความสำเร็จของศิษย์เก่า (กฤษมันต์ วัฒนานรงค์, 2554)

ความสำคัญและบทบาทของศิษย์เก่าที่สร้างความสำเร็จให้กับสถาบันการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในอดีตที่ผ่านมาเมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้ผลิตและมีผู้จบการศึกษาออกไปแล้วก็จะมีการตั้งสมาคม/ชมรมศิษย์เก่าไม่ว่าจะเป็นไปในชื่อศิษย์เก่า นิสิตเก่า นักศึกษาเก่า หรือนักเรียนเก่า ฯลฯ สมาคมศิษย์เก่าซึ่งในที่นี้หมายความรวมไปถึงชมรมหรือสมาพันธ์หรืออะไรก็ได้แต่ที่รวมกันเป็นกลุ่มศิษย์เก่าของสถาบันต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศที่มีการรวมตัวจัดตั้งขึ้นเป็นองค์กรขึ้นในประเทศไทยนั้นเป็นสิ่งที่เราลอกแบบมาจากต่างประเทศ โดยคิดว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยไม่รู้เหตุผลว่าทำไมต้องมี นอกเหนือจากแนวความคิดที่ว่ารวมตัวกันเพื่อทำประโยชน์ให้แก่สถาบันที่ตนจบมา ในอดีตสมาคมศิษย์เก่าของไทยเราจึงทำอะไรไม่ได้มากนัก นอกจากการจัดงานสังสรรค์หรือจัดงานหาเงินโดยการเรียกรายจากศิษย์เก่าและร้านค้าต่างๆ โดยปกติแล้วการรวมกลุ่มในทางสังคมจะทำให้เกิดอำนาจอย่างหนึ่งขึ้นมา นั่นคือพลังในการต่อรอง แต่น่าเสียดายที่สมาคมศิษย์เก่าไม่เคยมีบทบาทมากนัก สาเหตุที่สมาคมศิษย์เก่าไม่สามารถเป็นกลุ่มต่อรองที่มีประสิทธิภาพก็เนื่องเพราะผลประโยชน์ของสมาชิกมีหลากหลายและมากมายเกินกว่าที่สมาคมจะทำหน้าที่อันนั้นได้ ยิ่งถ้าจะรณรงค์ให้สมาคมศิษย์เก่าเป็นกลุ่มพลังที่มีบทบาทเปลี่ยนแปลง

อุดมคติทางสังคมนั้นมักจะเกิดปัญหา เนื่องจากสมาชิกของสมาคมศิษย์เก่าแต่ละแห่งนั้นมีตั้งแต่ ๕-๖ คน ๗-๘ คน ๙-๑๐ คน ๑๑-๑๒ คน ๑๓-๑๔ คน ๑๕-๑๖ คน ๑๗-๑๘ คน ๑๙-๒๐ คน ๒๑-๒๒ คน ๒๓-๒๔ คน ๒๕-๒๖ คน ๒๗-๒๘ คน ๒๙-๓๐ คน ๓๑-๓๒ คน ๓๓-๓๔ คน ๓๕-๓๖ คน ๓๗-๓๘ คน ๓๙-๔๐ คน ๔๑-๔๒ คน ๔๓-๔๔ คน ๔๕-๔๖ คน ๔๗-๔๘ คน ๔๙-๕๐ คน ๕๑-๕๒ คน ๕๓-๕๔ คน ๕๕-๕๖ คน ๕๗-๕๘ คน ๕๙-๖๐ คน ๖๑-๖๒ คน ๖๓-๖๔ คน ๖๕-๖๖ คน ๖๗-๖๘ คน ๖๙-๗๐ คน ๗๑-๗๒ คน ๗๓-๗๔ คน ๗๕-๗๖ คน ๗๗-๗๘ คน ๗๙-๘๐ คน ๘๑-๘๒ คน ๘๓-๘๔ คน ๘๕-๘๖ คน ๘๗-๘๘ คน ๘๙-๙๐ คน ๙๑-๙๒ คน ๙๓-๙๔ คน ๙๕-๙๖ คน ๙๗-๙๘ คน ๙๙-๑๐๐ คน

ผู้ที่มีตำแหน่งใหญ่โตในบ้านเมืองไม่ว่าจะเป็นฝ่ายข้าราชการประจำหรือฝ่ายการเมือง หรือไมเช่นนั้นก็ต้องเป็นมหาเศรษฐีเงินเจ้าของธุรกิจที่มีชื่อเสียง เพราะคิดว่าจะได้อำศัยบุญญาบารมีในการขอความร่วมมือ ในการทำกิจกรรมต่างๆ ของสมาคม ซึ่งแน่นอนผู้ที่มีตำแหน่งใหญ่โตหรือมหาเศรษฐีย่อมไม่มีเวลา และหาความเป็นกันเองกับศิษย์เก่าตัวเล็กๆ ได้ยาก นอกจากนั้นส่วนใหญ่แล้วนายคห หรือประธานฯ แต่ละคนก็มีบทบาทหรือสถานภาพอื่นๆ ในสังคมอยู่มามายอยู่แล้ว ฉะนั้น กิจกรรมของสมาคมศิษย์เก่า ส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับกรรมการหรือสมาชิกไม่กี่คน และรูปขึ้นอยู่กับรูปแบบบริหารงาน นโยบาย ของนายกสมาคมศิษย์เก่าเท่านั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของสมาชิกสมาคมศิษย์เก่าที่แท้จริง ไม่มีการสำรวจและสอบถามความต้องการของสมาชิก และจุดที่สมาคมศิษย์เก่าต่างๆ มักจะถูกโจมตีหรือถูกตำหนิติเตียน ก็มีไม่มาจากเหตุอื่น ร้อยละเก้าสิบเก้าก็มาจากศิษย์เก่าสถาบันนั้นนั่นเอง มักจะถูกกล่าวหาว่า ทำอะไรไม่เห็นรู้เรื่อง กิจกรรมไม่ตอบสนองความต้องการ หรือไม่ก็คณะกรรมการหรือสมาชิกคัดสรรมาจากไหน เห็นมีแต่พวกชอบทำกิจกรรม (มีถูกเรียกว่า active member) พวกตัวเอง ซึ่งกรรมการ สมาชิกที่เห็นด้วยก็อยู่ไม่ถึงสิบเปอร์เซ็นต์ ซึ่งมักจะบอกว่ากระทำการเป็นตัวแทนศิษย์เก่าทั้งหมด ฯลฯ ว่ากันตามจริงแล้วบทบาทของสมาคมศิษย์เก่าเบื้องต้นก็คือ เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อระลึกถึงความหลังหรือเพื่อพบปะสังสรรค์เพื่อความบันเทิงชั่วคราว ซึ่งก็มีใช้เรื่องที่เสียหายอะไรในอดีตที่ผ่านมาแต่ในปัจจุบันในสภาพสถานะของการแข่งขันการรับสมัครนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีสูงขึ้น สมาคมศิษย์เก่าเริ่มมีบทบาทเริ่มเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดนโยบาย เพราะพลังของศิษย์เก่ามีพลังมากสำหรับการพัฒนาสถาบันการศึกษา เป็นตัวชี้วัดถึงความพอใจของสังคม และการบรรลุถึงจุดหมายของสถาบันการศึกษาเพราะความภูมิใจในสถาบันการศึกษาอาจนำไปสู่ภาวะของ “สถาบันนิยม” หรือสถาบันเองก็มีส่วนสร้างภาวะของ “สถาบันนิยม” ให้เกิดขึ้นได้ นักศึกษาที่เลือกเรียนในสถานศึกษาบางแห่ง เพราะมีความชื่นชม ความนิยมกับสถาบันการศึกษานั้นตั้งแต่ก่อนที่จะเข้าไปเรียน ความเป็นสถาบันนิยมจึงก่อกำเนิดตั้งแต่ก่อนเป็นนักศึกษาและติดตัวไปจนจบการศึกษาและอาจจนถึงตลอดชีวิต เพราะสถานภาพของการเป็นศิษย์เก่านั้นไม่สามารถลบให้หายไป เป็นสถานภาพที่ติดตัวจนตาย ความผูกพันและความภูมิใจในสถาบันการศึกษาเป็นความดีงามที่น่ายกย่อง

การกลับไปช่วยเหลือสถาบันการศึกษาของศิษย์เก่าเป็นสิ่งที่น่าชื่นชม การช่วยเหลือรุ่นพี่รุ่นน้องในสถาบันการศึกษาเดียวกันเป็นความประทับใจที่ยากจะลืมเลือน

ดังนั้น การนำพลังของศิษย์เก่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงเป็นการตื่นตัวของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่เพิ่งเริ่มมองเห็นศักยภาพที่สำคัญของศิษย์เก่า ซึ่งแต่ก่อนนี้ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เพราะส่วนมากมหาวิทยาลัยยังไม่ต้องการความช่วยเหลือจากศิษย์เก่า ในทางตรงข้ามศิษย์เก่าเองยังไม่มีศักยภาพพอจะสามารถช่วยสถาบันการศึกษาได้ และอาจต้องกลับมาพึ่งพาสถาบันการศึกษาอีกด้วย แต่เมื่อเวลาผ่านไปศิษย์เก่าเริ่มมีจำนวนมากขึ้น มีผู้ประสบความสำเร็จมากขึ้น มีผู้พร้อมเป็น “ผู้ให้” มากขึ้น มีผู้ที่มี “ศักยภาพในการช่วยเหลือ” มากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงนี้ส่งสัญญาณไปยังสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยต่างๆ ให้ปรับตัวในการสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนให้นักศึกษาเกิดความรักและความผูกพันกับสถาบัน เมื่อนักศึกษาจบการศึกษาไปแล้วอาจกลับมาช่วยเหลือสถาบันได้มาก (นักรบ หมี่แสบ, จารุวรรณ สกุลคู, อรรถพร โภธิสุข, และ สุชาดา สุธรรมรักษ์, 2558) อีกทั้งความสำคัญและบทบาทของสมาคมศิษย์เก่าได้เปลี่ยนไปแล้ว ปัจจุบันสมาคมศิษย์เก่าเป็นเป็นศูนย์กลาง Big Data เนื่องจากมีปริมาณศิษย์เก่าที่จบไปมากขึ้นหลายรุ่น และศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็น ยังตัวแทนในการสร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย บางสมาคมศิษย์เก่ากลายเป็นกลุ่มกิจกรรมที่มีอำนาจต่อรองกับสถาบันอุดมศึกษา และสัญลักษณ์ความเป็นศิษย์เก่าอันมีความหมายความเป็นสถาบันนิยมจึงก่อกำเนิดตั้งแต่ก่อนเป็นนักศึกษาและติดตัวไปจนจบการศึกษาและอาจจนถึงตลอดชีวิต เพราะสถานภาพของการเป็นศิษย์เก่าอันไม่สามารถลบให้หายไปได้ เป็นสถานภาพที่ติดตัวจนตาย Pride พร้อมยังยังเป็นศูนย์กลางในการช่วยเหลือสมาชิก และ จัดหาสิทธิประโยชน์ และเป็นแหล่งระดมทุนที่ดีมีเงินทุนในการจัดหาอีกทางหนึ่ง ดังจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยชั้นนำของต่างประเทศเป็นตัวอย่างที่ดี (Harvard University, Yale University, MIT University, Oxford University) เมื่อผลิตผู้จบการศึกษาออกไปแล้วและมีความรัก ความผูกพันสถาบันกับสมาคมศิษย์เก่าที่มีการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้นเมื่อพวกเขาประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียง ศิษย์เก่าเหล่านั้นได้กลับมาช่วยบริจาค หรือส่งบุตรหลาน แนะนำคนที่รู้จักให้มาศึกษา และยังเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ของสถาบันที่ผู้อื่นอยากจะเข้ารับศึกษาตาม และยังมีส่วนช่วยให้สถาบันการศึกษาได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงในสังคมทุกๆ ครั้งไปเมื่อมีโอกาส ยกตัวอย่างการได้รับตำแหน่งพิเศษของมหาวิทยาลัยซึ่งแสดงถึงเกียรติยศ การได้รับเชิญเข้าร่วมกลุ่มฮาร์วาร์ดในท้องถิ่นของตน (Local Harvard Club) กล่าวกันว่า เครือข่ายที่เข้มแข็งของบรรดาศิษย์เก่า (Alumni) ทั่วโลก โดยสร้างช่องทางศิษย์เก่าทั่วโลกรวมตัวกันปัจจุบันสมาคมศิษย์เก่า ได้สนับสนุนกลุ่มฮาร์วาร์ด (Harvard Clubs) ต่างๆ กว่า

190 แห่ง มากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก โดยการระดมทุน (endowment) เป็นกิจกรรมหลักที่เครือข่ายมีการร่วมมือประสานงานอย่างชัดเจน เพื่อระดมเงินเข้าสมทบเข้ากองทุนของศิษย์เก่า สนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551) สอดคล้องกับการศึกษาทัศนคติของนักศึกษาที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาภายหลังสำเร็จการศึกษา และศึกษาแนวทางการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศชายแดน พบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อบทบาทการเป็นศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษา พัฒนาการของสมาคมศิษย์เก่ามีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ความสำเร็จของสมาคมศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับขนาดและรูปแบบขององค์การของสถาบันอุดมศึกษา ความเป็นอิสระของสถานภาพทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อแนวทางที่สร้างสรรคในการสร้างรายได้ ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรต้องสร้างความแตกต่างในการสร้างรายได้ (Roza, 2018) โดยการสนับสนุนจากสมาคมศิษย์เก่า ซึ่งนำไปสู่การสนับสนุนภารกิจด้านการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา (Banka, 2019) ซึ่งกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อความยั่งยืนมีความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มอัตราการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่า ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ อัตราการสนับสนุนจากศิษย์เก่าอาจเพิ่มขึ้นได้ด้วยการเพิ่มช่องทางการบริจาคทางออนไลน์เพื่อสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย (Davis, 2018) นอกจากนี้ มন্ত্রী นาม วงศ์ และ ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิสุ (2560) ได้ศึกษาการบริหารความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าของสำนักงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในด้านกระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยชั้นนำให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าและความพึงพอใจให้กับศิษย์เก่า โดยมีการสร้าง พัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่อง การจัดกิจกรรมให้ศิษย์เก่าสามารถมีส่วนร่วม และสิริธิดา เสาหงส์ (2560) ความผูกพันของนักศึกษาปริญญาโท ภาคปกติที่มีต่อสถาบันการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา โดย ระดับความผูกพันต่อสถาบันของนักศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านความศรัทธาและด้านความทุ่มเทและจงรักภักดี ซึ่งถ้านักศึกษามีความพึงพอใจในปัจจุบันจะเคลื่อนความผูกพันโดยรวมที่ดีขึ้นย่อมส่งผลให้มีความรู้สึกผูกพันต่อสถาบันมากขึ้น โดยการให้ประโยชน์จากเครือข่ายศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยของไทย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรมีวิสัยทัศน์ในการใช้ประโยชน์จากศิษย์เก่า โดยสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในการร่วมมือกับเครือข่ายศิษย์เก่า ทำประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยในรูปแบบต่าง ๆ โดยสร้างกลไกที่กลุ่มคนเหล่านั้นได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วม ซึ่งจะก่อเกิดการสร้างสรรค์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปข้างหน้า ช่วยธำรงรักษาเครือข่ายให้ยิ่งขยายเติบโต และมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นเพื่อสนับสนุนให้

เครือข่ายได้สร้างประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัย สังคม และชุมชนได้ต่อไป (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ ศักดิ์, 2551)

สมาคมศิษย์เก่ามีบทบาทอย่างมากในสถาบันอุดมศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งเริ่มให้ความสนใจและเริ่มนำสมาคมศิษย์เก่ามาอยู่ในกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาสถาบันตนเอง ดังนั้นส่วนสมาคมศิษย์เก่าต้องมีการศึกษาความต้องการของสมาชิกเพื่อนำมาสู่การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า และเพื่อต่อการตอบสนองความต้องการของสมาชิกสมาคมศิษย์เก่าทุกท่าน มิใช่เพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และนโยบายการบริหารงาน ต้องมีความชัดเจนและมีความต่อเนื่องของยุคสมัย เพื่อให้นายกสมาคมศิษย์เก่าที่จะรับตำแหน่งใหม่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาถึงหลักการบริหารงาน สมาคมศิษย์เก่าจึงไม่ใช่เพียงแค่งาน หรือองค์กรที่จะถูกมองข้ามอีกต่อไป สมาคมจึงเปรียบเสมือนเป็นหน่วยงาน หรือองค์กร ที่ต้องมีการยกระดับการพัฒนาให้ได้รับการยอมรับในสถาบันอุดมศึกษาและสังคม โดย ดร.โหมส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน ซึ่งเผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลของบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ซึ่งปรากฏว่ามีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำเลิศ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinsey 7-S Framework (กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี , 2561) ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง มาจนถึงปัจจุบัน ในประเทศไทย แมคคินซีมีบทบาทอย่างสูงในช่วงหลังวิกฤติการณ์ปี 2540 ในการให้คำปรึกษาในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของธุรกิจขนาดใหญ่ของไทย ที่ต้องการปรับตัวเองเข้ามามาตรฐานโลกและแสวงหาเงินทุนจากตลาดโลก เช่น เครือซีเมนต์ไทย ธนาคารกสิกรไทย และเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น โครงสร้างธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้น กลุ่มธุรกิจใหญ่ ๆ ของสังคมจึงได้รับอิทธิพลจากโมเดลของแมคคินซีอย่างมาก โดยเฉพาะการจัดองค์กรให้มี "ความโปร่งใส" และ "ยั่งยืน" มากขึ้น และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่า องค์กรนั้นๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 Model ของ McKinsey 7-S Framework (Libenth, R., 2017) นั้นจะทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถาม ที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์

2) โครงสร้างองค์การ (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) 4) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของ กลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น 5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยก ทักษะออกเป็นสองด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน 6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยง ระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น 7) ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน

โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร

จากความสำคัญของศิษย์เก่าข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยทั้งของรัฐ และเอกชน พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ และเอกชน มีรูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลายบางมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญในเรื่องของศิษย์เก่า ก็จะมีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในลักษณะสำนักงาน ศูนย์ประสานงาน แต่ในบางมหาวิทยาลัยการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับศิษย์เก่าถูกสอดแทรกเข้าไปเป็นเพียงงานที่รับผิดชอบของฝ่ายกิจการนักศึกษา แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์หรือรูปแบบการบริหารจัดการงานของศิษย์เก่าที่เป็นรูปแบบหรือแนวทางที่ดีในการสร้างความเข้มแข็งของการบริหารงานศิษย์เก่า รวมถึงการให้ความสำคัญในการดำเนินงาน รวมถึงในหลายสถาบันยังไม่มีระบบการบริหารงานเกี่ยวกับศิษย์เก่าทั้งในเรื่องของบุคลากรที่มีทักษะที่จำเป็นเพื่อสร้างค่านิยมร่วมกันของศิษย์เก่า อีกทั้งยังพบว่างานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาความต้องการและรูปแบบของสมาคมเพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนยังมีน้อยมาก ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของศิษย์เก่า สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายศิษย์เก่า รวมถึงการพัฒนาสมาคมศิษย์เก่าให้ยั่งยืน และเพื่อให้เป็นประโยชน์ เป็นรูปแบบที่ดี เป็นข้อเสนอแนะที่ดี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสมาคมศิษย์เก่าในระดับอุดมศึกษาของสถาบันต่างๆ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละสถาบันต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อศึกษาผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยนี้ศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน จะช่วยยกระดับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย เนื่องจากจะทำให้เราได้รับรู้สภาพความเป็นจริงว่าสมาคมศิษย์เก่าของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและ สมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในสมาคมศิษย์เก่าอุดมศึกษา การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้ หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมาย โดยสมาคมศิษย์เก่าแต่ละสถาบันสามารถนำรูปแบบการจัดการศึกษาการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืนที่ศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาวางแผนบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน และสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายศิษย์เก่า รวมถึงการพัฒนาการบริหารสมาคมศิษย์เก่าให้ยั่งยืน และเพื่อให้เป็นประโยชน์ เป็นรูปแบบที่ดี เป็นข้อเสนอแนะที่ดี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสมาคมศิษย์เก่าในระดับอุดมศึกษาของสถาบันต่างๆ ทางด้านสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำการศึกษาครั้งนี้มาเพื่อพัฒนาให้ตอบสนองความต้องการและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในแต่ละสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากิจการและการมีพันธกิจร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสมาคมศิษย์เก่าเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยแต่ละสถาบันต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้กลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม รวมจำนวนทั้งสิ้น 465 คน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีศิษย์เก่าสำเร็จการศึกษามากที่สุดของประเทศไทย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือในกำกับของรัฐ 1 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และ 4) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

1.1.1 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันละ 1 คน รวม 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3

1.1.2 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 400 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร สถาบันละ 25 คน รวม 100 คน นิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2563 สถาบันละ 25 คน รวม 100 คน และศิษย์เก่าสถาบันละ 50 คน รวม 200 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3

1.2 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสนทนากลุ่มเพื่อยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวน 20 คน ประกอบด้วย

1.2.1 ผู้บริหาร ในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันละ 1 คน รวม 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3

1.2.2 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการระดมสมอง (Brainstorming) โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 16 คน ประกอบด้วย คณาจารย์ ศิษย์เก่า และนิสิต นักศึกษา สถาบันละ 4 คน จาก 4 สถาบัน รวมจำนวน 16 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3

1.3 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวน 40 คน ประกอบด้วย ตัวแทนในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันละ 10 คน รวม 40 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) ได้แก่

- 1) กลยุทธ์ (Strategy)
- 2) โครงสร้าง (Structure)
- 3) ระบบ (System)
- 4) รูปแบบ (Style)
- 5) บุคคล (Staff)

6) ทักษะ (Skill)

7) ค่านิยมร่วม (Shared Value)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน หมายถึง โครงสร้าง หรือ แบบจำลอง เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey)

1.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างหนึ่งของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะเป็นแบบแผนที่ชี้้นำพฤติกรรมปัจจัยของบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันหรือในอนาคต ทั้งในรูปแบบที่เป็นแนวคิดและการปฏิบัติ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกภายใต้บริบทของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า

1.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบของสมาคมศิษย์เก่า ที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน

1.3 ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกำหนดวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในด้านการบริหาร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การวางแผน ระบบการจัดทำข้อมูล เทคโนโลยี และระบบการติดตามประเมินผล

1.4 รูปแบบ (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และบุคลากรของสมาคมศิษย์เก่าที่เหมาะสมกับลักษณะของสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในเรื่องการสั่งการ การควบคุม การจูงใจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรของสมาคมศิษย์เก่า

1.5 บุคคล (Staff) หมายถึง ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในด้านการพัฒนาบุคคลกร กระบวนการกำหนดคุณลักษณะบุคคลกร การคัดเลือกบุคคลกร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสมาคมศิษย์เก่า

1.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง การนำความรู้ความสามารถของผู้บริหาร และบุคลากรของสมาคมศิษย์เก่ามาใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า

1.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในของสมาคมศิษย์เก่า และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าจนกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของสมาคมศิษย์เก่า

2. ผู้บริหาร หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

3. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยเคยมีตำแหน่ง หรือ ยังดำรงตำแหน่ง ดังนี้ นายกสมาคม รองนายกสมาคม อุปนายกสมาคม และคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า

4. อาจารย์ หมายถึง คณบดี รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และอาจารย์ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

5. ศิษย์เก่า หมายถึง ศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2562 จากสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

6. นิสิต นักศึกษา หมายถึง นิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2563 จากสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

7. สมาคมศิษย์เก่า หมายถึง สมาคมศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

8. สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษา สังเคราะห์ และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style)

บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2553) เป็นการ
บริหารที่มีความสำคัญและครอบคลุมการดำเนินงานในทุกมิติ

2. การพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน
สถาบันอุดมศึกษา เพื่อยกร่างรูปแบบตามแนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ (System
Approach) ของ S. P. Robbins (1990) ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยป้อน (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็น บุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงิน หรือข้อมูล
ที่ใช้ในการผลิตหรือการบริการ

2.2 กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยีและ
หน้าที่ในทางการบริหารตัวป้อนนำไปสู่กระบวนการ

2.3 ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และการบริการ

2.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือ
กระบวนการขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไปข้อสารสนเทศ และ

2.5 สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์การ ได้แก่
แรงผลักดัน (Forces)

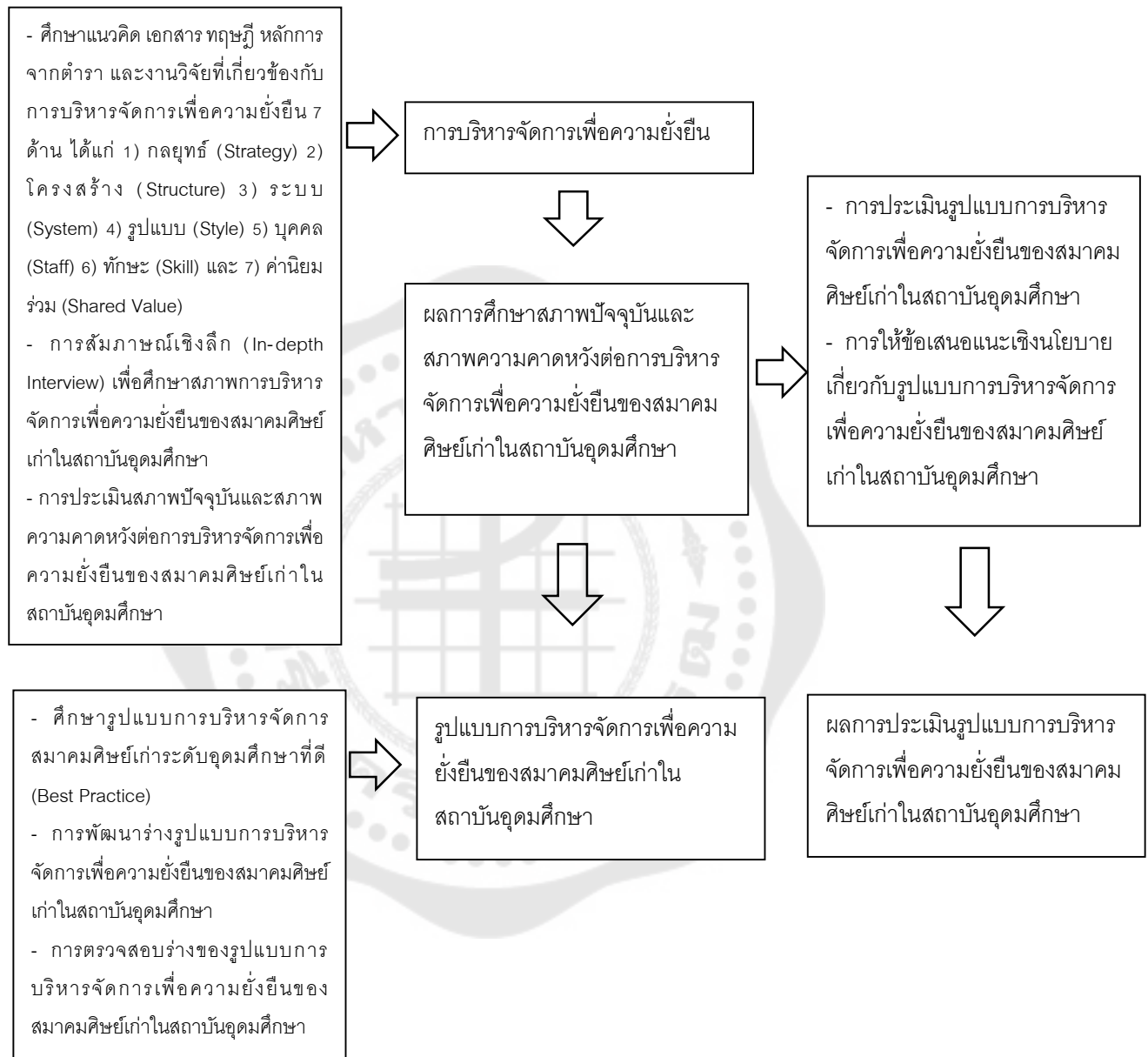
3. การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน
สถาบันอุดมศึกษาเพื่อวิเคราะห์ในประเด็น ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ SWOT Analysis (Albert Humphrey 1960) ซึ่งเป็นการศึกษา
เกี่ยวกับจุดแข็ง (Strength : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และ
อุปสรรค (Threats : T) ของการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน
ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

3.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม PEST Analysis (Aguilar, 1967) โดยเป็นการ
วิเคราะห์ภาพรวมของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย
ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political) 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) 3) ปัจจัย
ด้านสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural) และ 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological)

3.3 สังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยได้ศึกษาและประเมินเพื่อนำมาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดใน
การวิจัยดังกล่าวประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกณฑ์มาตรฐาน บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประมวลสรุป และนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งได้วิเคราะห์สังเคราะห์ และสรุปแนวคิดสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ
 - 1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 1.3 การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.4 แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development)
 - 1.5 แนวคิดความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)
2. แนวคิดความยั่งยืน 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey)
 - 2.1 แนวคิดกลยุทธ์ (Strategy)
 - 2.2 แนวคิดโครงสร้าง (Structure)
 - 2.3 แนวคิดระบบ (System)
 - 2.4 แนวคิดรูปแบบ (Style)
 - 2.5 แนวคิดบุคคล (Staff)
 - 2.6 แนวคิดทักษะ (Skill)
 - 2.7 แนวคิดค่านิยมร่วม (Shared Value)
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าระดับอุดมศึกษา
 - 3.1 มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - 3.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
 - 3.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง
 - 3.4 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
 - 3.5 มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา
 - 3.6 มหาวิทยาลัยยูนิเวอร์ซิตีคอลลิจ ลอนดอน
 - 3.7 มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ประเทศฟินแลนด์

- 3.8 มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ รอตเตอร์ดัม เนเธอร์แลนด์
 - 3.9 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 3.10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
 - 3.11 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - 3.12 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ

1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบ แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Model ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยและใช้อยู่หลายคำ เช่น โมเดล รูปแบบ แบบจำลอง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552) และยังหมายถึง สิ่งที่สร้าง หรือพัฒนาขึ้นแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป (คัมภีร์ สุดแท้, 2533) ซึ่งปัญญา ของนิล (2553) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎีประสบการณ์ การคาดการณ์ นำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง รวมถึงโครงสร้างโปรแกรม แบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยขออธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบ นั้นๆ (ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล, 2552) และ Thinkexist (2008, p.1) ยังกล่าวว่า รูปแบบ (Mode) เป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความเกิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

นอกจากนี้รูปแบบ คือ สิ่งที่เป็นตัวแทนของสิ่งต่างๆ ที่มีลักษณะสำคัญตามสภาพจริง แม้ว่าบางที่รูปแบบแสดงออกมาเป็นภาพที่เป็นนามธรรม (Abstract) สะท้อนให้เห็นลักษณะสำคัญของสิ่งของสามารถเชื่อมโยงให้มองเห็นของจริงได้ คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้ (Satzinger, Jackson and Burd, 2011) โดยรูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่นระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดง

ความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพหุนามหรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือ ภาพ หรือ แผนภูมิหรือรูปสามมิติ (มาลี สืบกระแส, 2552, น.108-109)

รูปแบบสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามวัตถุประสงค์ แต่เมื่อประมวลแล้วแบ่งได้ 4 ประเภท คือ (Keeves1997, pp.388-389)

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) คือ รูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริงเช่น รูปแบบของเครื่องบิน รถ เรือ เป็นต้น แต่มีขนาดเล็กกว่าของจริง เป็นการจำลองขนาดให้เล็กลงมา ซึ่งสามารถมองเห็นได้ภาพภายนอกเป็น 3 มิติ บางลักษณะก็สามารถมองเห็นโครงสร้างภายในได้

2. รูปแบบโครงสร้าง หรือ เชิงแบบแผน (Schematic Models) คือ รูปแบบที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่ารูปแบบเชิงกายภาพ ใช้ภาพที่แสดงความสัมพันธ์ในทางคณิตศาสตร์ระหว่าง 2 ตัวแปร ตัวอย่าง เช่น โครงสร้างเชาวน์ปัญญาของกิลฟอร์ด (Guilford's structure and Intellect model) กราฟ และแผนภูมิต่างๆ เป็นต้น

3. รูปแบบการใช้ภาษา (Verbal Models) รูปแบบนี้บางที่เรียกรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Models) มีลักษณะสำคัญคือ การใช้ภาษาหรือข้อความแสดงความสัมพันธ์ของวัสดุ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ใช้ภาษาวรรยายให้เห็นลักษณะของความสัมพันธ์ บางครั้งนำตัวเลขมาช่วยในการอธิบาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายขึ้นจุดเด่นของรูปแบบนี้ คือ สามารถใช้ภาษาอธิบายรายละเอียดของรูปแบบได้ดี อธิบายถึงปัญหาปัจจุบันความสัมพันธ์ของข้อมูลในการแก้ปัญหา การใช้หลักเทียบเคียงแนวคิดได้ชัดเจน แต่ก็มีจุดด้อย คือ ขาดความแน่นอน ทำให้ยากต่อการทดสอบรูปแบบ

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) ถือว่าเป็นรูปแบบที่มีลักษณะเป็นนามธรรมที่สุด จะสร้างรูปแบบโดยใช้จำนวนตัวเลขและสัญลักษณ์ที่เรียกว่า สมการหรือสูตร สามารถสร้างให้เป็นนามธรรมที่ซับซ้อนได้ คนทั่วไปอาจเข้าใจยาก ต้องมีพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ จะช่วยให้เข้าใจง่ายขึ้น รูปแบบโปรแกรมลิเนียร์ (Linear program) เป็นต้น รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ แบ่งออกอีก 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบเชิงบรรยาย (Descriptive Models) เป็นรูปแบบที่นำหลักการทางคณิตศาสตร์มาบรรยาย เรียกว่า เป็นรูปแบบ ค่าสถิติเช่น ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ากึ่งกลาง (Median) ค่าสูงสุด (Mode) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) เป็นต้น

รูปแบบให้ค่าสูงสุด (Optimization) เป็นรูปแบบที่นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาให้ได้ผลสูงสุด หรือเหมาะสมที่สุดเป็นการนำรูปแบบคณิตศาสตร์มาใช้ร่วมกับกระบวนการแก้ไขปัญหา โดยตระหนักถึงลักษณะของ ปัญหา แล้วค้นหาแบบคณิตศาสตร์ที่จะให้ค่าสูงสุด หรือเหมาะสมที่สุด และถ้าหากมีค่าใช้จ่ายก็น้อยที่สุด

การพัฒนาารูปแบบอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไปแต่โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินการอย่างไร นั้นขึ้นอยู่กับกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

Keeves (1988, p.560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ ในกำกับเพื่อการพัฒนา รูปแบบไว้ 4 ประการคือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรง แบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็ยังมีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมเดลทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบ

ดิเรก วรรณเศียร (2545, น.54) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลอง หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่างแบบจำลอง และ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2547, น.5) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ตอนที่สำคัญคือ การสร้างแบบจำลอง และการหาความตรงของแบบจำลอง และขั้นตอนการดำเนินงานในรายละเอียดที่สำคัญ โดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็นขั้น ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพ ระบบ และสภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน (การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจระบบปัจจุบันให้ชัดเจน)
 2. การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของระบบปัจจุบัน (หาว่าควรปรับปรุง และแก้ไข หรือพัฒนาอะไร)
 3. จัดสร้าง จัดทำแบบจำลอง ออกแบบจำลอง หรือเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือกสำหรับการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา
 4. ทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับ โดยเฉพาะของคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง
 5. ปรับต้นแบบเป็นแบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ
- สรุปได้ว่า รูปแบบ คือ สิ่งที่สร้าง หรือพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานโครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี ประสบการณ์ การคาดการณ์ นำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง เพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารและการจัดการ มีความหมายใกล้เคียงกัน แต่ใช้ในบริบทต่างกัน กล่าวคือ การบริหาร(Administration) ใช้ในแวดวงของภาครัฐ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม ส่วนการจัดการ(Management) ใช้ในแวดวงของภาคเอกชน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัย บุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, น.2) ทั้งนี้การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับหลักการกว้างๆ 6 ประการ คือ 1) มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป 2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน 3) ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างด้วยความประสาน สัมพันธ์และมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ 4) ด้วยการรู้จักใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม 5) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน 6) วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้นโดยทุกคนรับรู้และเห็นด้วยตรงกัน การบริหารจัดการเป็นกระบวนการทางสังคมที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่เป็นกระบวนการทางสังคมก็เพราะการกระทำเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้ว เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เป็นกระบวนการของการวางแผนการจําองค์การ การนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ ทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน วัสดุอุปกรณ์

ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์การเพื่อกำหนดและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสภาพแวดล้อมที่ผันแปรตลอดเวลา การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยผู้บริหารเป็นผู้ชี้นำทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่ มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการนำทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์ (Science) เพราะเป็นองค์ความรู้ ที่เกิดจากการสืบค้น หาความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และ ประมวลผลข้อมูล มีการตั้งสมมุติฐาน และทดสอบสมมุติฐาน เป็นศิลป์ (Art) เพราะบุคคลต้องใช้ ทักษะและความรู้ทางการบริหารที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จากการฝึกฝนจากการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2545, น.3-4) การบริหารจึงเกี่ยวพันกับทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และปัจจัยที่ช่วยให้มนุษย์สามารถดำเนินงานของหน่วยงาน องค์การ สังคมและประเทศชาติอย่างมีระบบระเบียบเพื่อให้พัฒนาไปตามแนวทางที่กลุ่มชนนั้นมีความประสงค์ ผ่านทางกิจกรรมที่กระทำร่วมกัน เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสังคม

ความมีประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์การให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนที่น้อยกว่าผลผลิตที่ได้ เป็นการตัดสินใจอย่างถูกต้องและการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่ต้องการหรือสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 1999, pp.4) โดยที่การมีประสิทธิภาพวัดจากทรัพยากรที่ใช้ (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้ ถ้าได้ผลผลิต มาโดยใช้ทรัพยากรที่น้อย หรือประหยัดสุดก็ถือว่ามีประสิทธิภาพ ส่วนประสิทธิผลวัดจากความ สามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งมักเป็นในระยะยาว บางครั้งการปฏิบัติงานอาจมี ประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หากองค์การใดสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล แสดงว่าองค์การนั้นมีผลิตภาพสูง (High Productivity) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงเป็นดัชนีที่ชี้วัดความสำเร็จขององค์การว่าเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุ เป้าหมายนั้นได้ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงความพยายาม ทั้งสองสิ่ง เพื่อจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบ่อยครั้งจะพบว่าองค์การบางแห่งจะคำนึงถึง การใช้ทรัพยากรโดยมีการวางแผน และกำหนดวิธีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Schermethorn, 1999, G-7) ดังนั้นผู้บริหาร จึงต้องตัดสินใจว่าบริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนประกอบด้วย

1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ

1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต

1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร

1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้

1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น (Schermethorn, 1999, G-7) หรือเป็นการจัดแบ่งงาน และจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ (Schermerhorn, Hunt ; & Osborn, 2000, G-8) การจัดองค์การประกอบด้วย

2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ

2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ (Duties)

2.3 การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน

2.4 การอธิบายสิ่งจำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

2.5 การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้

2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

2.7 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- ทั่วถึง
- 2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดการองค์การเป็นไปอย่าง
 - 2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์
 - 2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ
 - 2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา
 - 2.12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ
 - 2.13 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
 - 2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง
3. การชักนำ (Leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Schermethorn, 1999, G-5) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการให้ความพยายามของผู้จัดการที่กระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการชักนำ (Leading) จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา การชักนำประกอบด้วย
- 3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ
 - 3.2 การมอบหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานต่างๆ
 - 3.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
 - 3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน
 - 3.5 การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม
 - 3.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจ ความต้องการและสถานการณ์เปลี่ยนแปลง
 - 3.7 การทบทวนและการปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
 - 3.8 การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการดำเนินงาน และแก้ไขปรับปรุง ในสิ่งที่จำเป็น (Schermerhorn, Hunt ;& Osborn,2000, G-3) หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการ ทำงาน และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ (Schermerhorn,1999, G-2) การควบคุม ประกอบด้วย

4.1 การกำหนดมาตรฐาน

4.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

4.3 การแก้ไขความบกพร่อง

4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และ ผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

สรุปได้ว่า การบริหารและการจัดการ มีความหมายใกล้เคียงกัน แต่ใช้ในบริบท ต่างกัน คือ กิจกรรม การดำเนินการต่างๆ ที่บุคคลหรือองค์กรทำขึ้นร่วมกันเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทั้งการวางแผน การจัดองค์การ การ ชักนำ และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด

กระบวนการบริหาร POSDCORB

กูลิค และเรดอน (Gulick & Lyndall,1973, pp.47-88) ได้รวบรวมแนวคิด ทางด้านการบริหารต่างๆ เอาไว้ แนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี ชื่อว่า “POSDCORB” อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ ได้แก่

P-Planning : การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้ เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการ ใช้ความรู้ในทางวิทยาการและวิจรณ์ญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องอย่างมีเหตุมีผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

O-Organizing : การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงาน อุนกร (Auxiliary) เป็นต้น

S-Staffing : การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ในองค์การเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent Man for Competent Job) และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้กับรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

D-Directing : การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวกรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) และการจูงใจ (Motivation) เป็นต้น การอำนวยความสะดวกในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมากเหตุเพราะว่าการที่จะอำนวยความสะดวกดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

CO- Coordinating : ความร่วมมือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่นศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานความร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหารเพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ทุกระดับของงานความร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตนเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

R-Reporting: การรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดรวมถึงการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไปหมายถึงวิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

B-Budgeting : การงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไป มักมีวงจรที่คล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (Executive Preparation and Submission)
2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislation Authority)
3. การดำเนินการ (Execution)
4. การตรวจสอบ (Audit)

สรุปได้ว่า การบริหารและการจัดการ คือ กระบวนการของการการวางแผนเพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน การจัดองค์การการนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน วัสดุอุปกรณ์ โดยใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่ต้องการหรือสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

แนวคิดการบริหารแบบ (Balanced Scorecard: BSC)

Kaplan and Norton (2001) ได้อธิบายแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Balanced Scorecard “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2. กำหนดวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำ

แผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป Balanced Scorecard เป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่น

สรุป การบริหารแบบ (Balanced Scorecard: BSC) คือ กระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

แนวคิดการจัดการเชิงระบบ (System Approach)

แนวคิดการจัดการเชิงระบบเป็นแนวความคิดที่มององค์กรเปรียบเสมือนร่างกายกลไกภายใน และทุกภาคส่วนในองค์กรมีความสำคัญในการทำงาน โดยที่แต่ละแผนกหรือภาคส่วนในองค์กรนั้นทำงานต่างกันแต่ต้องพึ่งพาอาศัยกันอยู่เสมอๆ

Chester Barnard ผู้เขียนหนังสือการบริหารงาน โดยใช้วิธีการเชิงระบบ ขณะเดียวกัน Herbert Simon ผู้ซึ่งมององค์กรในสภาพที่เป็นระบบที่มีการตัดสินใจต่างๆ ความซับซ้อน ความซับซ้อนภายใน เขาพยายามศึกษาหาแนวทางนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เป็นรากฐานกำหนดทฤษฎีขององค์กร ความรู้ใหม่ที่เขาสงสัยคือ วิธีการเชิงระบบนั่นเอง สำหรับ Churchman และคณะ สนใจและสนับสนุนให้ใช้วิธีการเชิงระบบ ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงาน (อ้างอิงใน Kast and Rosenzweig, 1985, pp.109) เขาเป็นคนแรกที่นำการวิจัยดำเนินงานมาใช้ในระยะแรก เขาได้ใช้วิธีทางคณิตศาสตร์มาวิเคราะห์องค์การทางการทหารในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 และในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็เริ่มใช้ในการปัญหาการดำเนินงาน ซึ่งจะเห็นว่าเป็นการใช้แนวทางวิธีการเชิงระบบนั่นเอง (Bowditch, 1973, pp.16-17)

องค์ประกอบแนวคิดการจัดการเชิงระบบ (System Approach) มี 5 ส่วน คือ

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคลวัสดุอุปกรณ์เงินหรือข้อมูลที่ใช้ในการผลิตหรือการบริการ
2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยีและหน้าที่ในทางการบริหารตัวป้อนนำไปสู่กระบวนการแปรรูปในโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครูเป็นส่วนหนึ่งของการแปรรูปหรือกระบวนการเรียนรู้ซึ่งทำให้นักเรียนกลายเป็นพลเมืองที่มีการศึกษาซึ่งสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมต่อไป
3. ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลลัพธ์และการบริการขององค์การทางการศึกษาผลิตและแจกจ่ายความรู้

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิต หรือกระบวนการขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไปขอสารสนเทศ เช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูปและผลผลิตในอนาคต

5. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์การ ได้แก่แรงผลักดัน (Forces) ทั้งด้านสังคมการเมืองและเศรษฐกิจที่มาปะทะกับองค์การ

S. P. Robbins (1990) กล่าวว่า โดยทั่วไประบบจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ระบบปิด (Closed System) เป็นแนวคิดพื้นฐานจากทางด้านวิทยาศาสตร์ ว่าเป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีการรับพลังงานจากภายนอก ซึ่งมีลักษณะเชิงอุดมคติ แนวคิดระบบปิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาขององค์การได้ก่อนข้างน้อยมาก

2. ระบบเปิด (Open System) เป็นระบบที่ยอมรับหรือคำนึงถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ของระบบกับสิ่งแวดล้อม ส่วนประกอบสำคัญของระบบเปิดรูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ ส่วนดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า ((Inputs) ซึ่งประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ และสารสนเทศเพื่อการผลิตและการบริการ

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ปัจจัยนำเข้าโดยใช้เทคโนโลยีและการบริหาร

3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วยผลผลิตหรือบริการ

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การที่เป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป

5. สิ่งแวดล้อม (Environment) ที่อยู่รอบองค์การซึ่งประกอบด้วย สังคมการเมืองและแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจ

ลักษณะของระบบเปิด ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิต แต่ระบบเปิดยังมีลักษณะที่นอกเหนือเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับการศึกษาขององค์การ (S. P. Robbins, 1990, pp.15-18)

1. การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Environment Awareness) อันเป็นลักษณะที่สำคัญของระบบเปิดที่คำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีขอบเขตที่แบ่งแยกระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อ

ต่อระบบในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในระบบก็จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของระบบนั้น ๆ ด้วย

2. ผลย้อนกลับ (Feedback) ระบบเปิดจะรับเอาข้อมูล สารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้ตามปกติไม่ออกนอกกลุ่ นอกทางจากแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้การได้รับข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมนี้ เรียกว่าข้อมูลย้อนกลับ อันที่จริงก็คือผลผลิตที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพของระบบ ที่จะเป็นปัจจัยนำเข้าสู่ของระบบอื่นว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ควรมีการปรับปรุงตรงส่วนใดของระบบ เพื่อให้ผลผลิตที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ระบบเปิดเป็นวงจรของเหตุการณ์ต่างๆ (Cyclical Character) ผลผลิตจากระบบทำให้เกิดวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ ที่จะเข้าสู่วงจรของระบบต่อไป เช่น องค์การต้องมีรายได้จากลูกค้าเพียงพอต่อการจ่ายเงินเป็นเงินเดือน หรือค่าจ้างต่อพนักงาน และการจ่ายคืนจากแหล่งเงินที่กู้ยืมมาใช้ในการดำเนินงาน หากวงจรนี้มีลักษณะที่มั่นคงก็จะส่งผลให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้

4. การโน้มเอียงไปสู่ความถี่อน (Negative Entropy) ระบบจะมีความโน้มไปสู่ความถี่อนหรือเสื่อมสลายไป จะเห็นว่าระบบเปิดที่ไม่รับพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อม มักจะเสื่อมสลายไป ในทางกลับกันระบบปิดแม้ว่าจะมีแนวโน้มที่จะเสื่อมถอยลงแต่ก็สามารถที่จะรักษาระบบให้ดำรงอยู่ได้ไม่เสื่อมสลายไป และสามารถเจริญเติบโต ทั้งนี้เพราะว่าระบบเปิดสามารถนำปัจจัยนำเข้าสู่ระบบมากกว่าที่จะผลิตออกสู่สิ่งแวดล้อม

5. สภาพที่มีความมั่นคง (Steady Stat) ระบบเปิดจะมีปัจจัยนำเข้าขจัดความโน้มเอียงไปสู่การเสื่อมสลาย แม้ว่าระบบจะมีปัจจัยใหม่เข้ามาและมีผลผลิตอย่างต่อเนื่องในการรักษาสสมดุลของระบบ ระบบปิดมีแนวโน้มมั่นคงแน่นอนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

6. เคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตและการขยายตัว (Movement Toward Growth and Expansion) สภาพความมั่นคงเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นระยะเริ่มต้นของระบบปิดเมื่อระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นและเผชิญกับแนวโน้มการเสื่อมถอย ระบบปิดจะปรับเปลี่ยนสู่การเจริญเติบโตและขยายตัว เพื่อเป็นหลักประกันความอยู่รอด ระบบขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนจะมีการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด ระบบย่อยส่วนใหญ่มักจะมีการนำปัจจัยนำเข้ามากกว่าความต้องการในการผลิต ผลก็คือ สภาพความมั่นคงจะใช้ได้กับระบบที่ไม่สลับซับซ้อน แต่หากระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จะมีลักษณะการมุ่งความเจริญเติบโตและขยายกรอบการดำเนินงานอย่างเช่น ระบบราชการที่ไม่พึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ จึงพยายามสร้างโอกาสเพื่อ

การอยู่รอดด้วยการสร้างความเจริญเติบโตและการขยายการดำเนินงาน ประเด็นที่น่าสนใจคือมักเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ อย่างกรณีของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่มักขยายการดำเนินงานในเรื่องที่คล้ายๆ กันแต่ไม่ค่อยมีอะไรที่เป็นสิ่งใหม่หรือเป็นนวัตกรรม

7. รักษาสภาพสมดุลของการดำรงอยู่และกิจกรรมการปรับตัว (Balance of Maintenance and Adaptive Activities) ระบบเปิดพยายามค้นหาจุดสมดุลระหว่างสองกิจกรรมที่มักมีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ กิจกรรมเพื่อการดำรงอยู่ (Maintenance Activities) เพื่อการสร้างหลักประกันว่าระบบย่อยต่างๆ ยังอยู่สภาวะปกติ และระบบใหญ่ยังมีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม ผลของการดำเนินงานเช่นนี้ เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบในทางกลับกันกิจกรรมการปรับตัว (Adaptive Activities) เป็นสิ่งจำเป็นที่ระบบจะต้องมีการปรับตัว เมื่อเวลาผ่านไปให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร จะเห็นว่ากิจกรรมทั้งสองอย่างมีลักษณะตรงข้ามกัน แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็น หากระบบต้องการอยู่รอดองค์กรที่สภาพมั่นคงแน่นอนแต่ไม่ปรับตัวตามสภาพความเปลี่ยนแปลงมักอยู่ได้ไม่นาน ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันองค์กรที่มีการปรับตัวแต่ไม่มีความมั่นคงก็จะมีประสิทธิภาพและอยู่ได้ไม่นานเช่นกัน

8. การมีทางเลือกหลากหลาย (Equifinality) ระบบสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จากสภาพการณ์ที่แตกต่างกันและโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย กล่าวคือองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายโดยใช้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่หลากหลาย แนวคิดนี้จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์และเสริมแรงในการพิจารณาวิธีการอย่างหลากหลายในการแก้ปัญหามากกว่าการยึดวิธีการบางวิธีการที่คิดว่าเป็นวิธีการเดียวที่ดีที่สุด

สรุป การจัดการเชิงระบบ (System Approach) มี 5 ส่วน คือ ปัจจัยป้อน(Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคลวัสดุอุปกรณ์เงินหรือข้อมูลที่ใช้ในการผลิตหรือการบริการ กระบวนการแปรรูป (Transformation Process)จากการใช้เทคโนโลยีและหน้าที่ในทางการบริหารตัวป้อนนำไปสู่กระบวนการ ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และการบริการ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไปข้อสารสนเทศ และสภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์กรได้แก่แรงผลักดัน (Forces)

การบริหารตามวงจรเดมมิง (Deming Cycle)

วงจรเดมมิงหรือวงจรควบคุมคุณภาพ PDCA ย่อมาจาก Plan-Do-Check-Act แปลว่า วางแผน – ปฏิบัติ – ตรวจสอบ – ปรับปรุง เป็นวงจรที่มีความเกี่ยวข้องกับการประกัน

คุณภาพภายในสถานศึกษาโดยตรง วงจรเดมมิ่ง สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542, น.180-190) กล่าวว่าแนวคิดของวงจรมี ดร.วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ท เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปี ค.ศ. 1939 และ ดร.เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นเมื่อปี ค.ศ. 1950 จนเป็นที่เผยแพร่หลายในชื่อวัฏจักรเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือวงจรคุณภาพ หรือวัฏจักรแห่งการบริหารจัดการคุณภาพ Deming (Deming, W.E., (1950) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาโดยละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (DO) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ คือ

1. การวางแผนการกำหนดการ

- การแยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการกระทำ
- กำหนดเวลาที่ต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง
- การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ

2. การจัดแบบเมทริกซ์ (Matrix Management) การจัดแบบนี้ สามารถช่วยดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่างๆ มาได้และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ

3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน

- ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ
- ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลพินิจที่เหมาะสม
- พัฒนาจิตใจให้รักการร่วมมือกัน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) ทำให้รู้สภาพการของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผนซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ

2. รวบรวมข้อมูล

3. พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอนๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับแต่ละขั้นตอนเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้

4. การรายงาน จัดแสดงผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว โดยรายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์ และรายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข (Act) ผลของการตรวจสอบหากพบว่าเกิดความบกพร่องขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติตามแก้ไขปัญหาลักษณะที่ค้นพบ ดังนี้

1. ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ
2. ถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีกในการแก้ปัญหาเพื่อให้ผลงานได้มาตรฐานอาจใช้มาตรการดังต่อไปนี้

- การข้ายนโยบาย
- การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน
- การประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของทุกระบบที่เชื่อมโยงกันการควบคุมคุณภาพตามกระบวนการ PDCA จะต้องมีการกระทำในทุกระบบอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดหรือฝ่าย ครูและบุคลากรอื่นๆ และมีการเชื่อมโยงกันจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพตามมาด้วย นอกจากนี้ยังต้องการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรจะมีการประเมินตนเองไปพร้อมกันด้วย กล่าวคือในกระบวนการปฏิบัติ หรือ D (Do) ควรจะมีวงจร PDCA หมุนอยู่ด้วยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือในขณะที่มีการทำงานก็จะมีประเมินตนเองไปพร้อมกันนั่นเอง

สรุปการบริหารงานด้วยวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) เป็นกระบวนการบริหารคุณภาพที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรหรือหน่วยงาน และเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานด้วยกระบวนการวงจรมีเดมมิ่ง จะต้องประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข

1.3 การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา คือ สถาบันที่จัดการศึกษาสูงกว่าระดับมัธยมศึกษา หรือจัดหลังมัธยมศึกษา (Postsecondary Education) มีหลักการสำคัญ 3 ประการคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นอิสระ และเสถียรภาพทางวิชาการ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 4 ประการ คือ การให้วิชาชีพแก่ประชาชน ส่งเสริมพลังทางใจ ความก้าวหน้าในการเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมและมาตรฐานความเป็นพลเมือง และมีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การสอน วิชาการ และวิชาชีพ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ การ

บริการวิชาการแก่สังคม และถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี (วิจิตร ศรีสะอ้าน และคณะ, 2523)

สถาบันอุดมศึกษาได้มีการบริหารจัดการสถาบันตามหลักการอุดมศึกษา ด้วยมีจุดหมายและภารกิจที่เป็นกรอบการปฏิบัติงานที่สนองความต้องการทางสังคมอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในระบบสังคม ย่อมได้รับผลกระทบเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลง เมื่อสังคมเปลี่ยนไปสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาบทบาทและความคาดหวังในสถาบันอุดมศึกษา ที่รวมถึงบทบาทของผู้บริหารสถาบัน บทบาทของอาจารย์ และนิสิตนักศึกษา บทบาทเหล่านี้เป็นระบบอยู่ในสังคม กล่าวคือ ระบบสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต นักศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน ดังนั้น เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลง บทบาทดังกล่าวย่อมเป็นส่วนที่ได้ผลกระทบ การศึกษาให้เข้าใจและคาดหวังในระบบสังคมได้ สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งจะต้องทราบสาเหตุสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงการอุดมศึกษาทั่วโลกในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา คือ

1. การเพิ่มขึ้นของพลเมือง ทำให้เกิดความต้องการในเรื่องการศึกษาเล่าเรียนมากขึ้นตามไปด้วย
2. ความต้องการของมนุษย์ในด้านเศรษฐกิจและคุณภาพของเศรษฐกิจมีมากขึ้น
3. กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมมีการติดต่อสื่อสาร ในด้านเครือข่ายทางสังคม (Social network) ได้อย่างแพร่หลายและรวดเร็ว
4. การมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องหาทางช่วยเหลือตนเอง
5. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ
6. การเปลี่ยนแปลงทางด้านระบบเศรษฐกิจ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทันกับสิ่งที่เกิดขึ้น

ระบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาช่วยให้สถาบันเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะประเทศไทยที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนอกจากจะเน้นเรื่องความเชื่อมโยง (Interconnectedness) ระหว่างประเทศในทุกด้านแล้วสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความเชื่อมโยงของระบบการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย รวมถึงระบบเครือข่ายทางสังคม (Social network) เช่น Facebook Twitter Instagram เป็นต้น นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมกระแส

โลกาภิวัตน์ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความต้องการแรงงานใหม่ขึ้นในสังคม จากผลการศึกษาของสภาเศรษฐกิจและสังคมของอังกฤษ พบว่า ความต้องการแรงงานในอนาคตจะเป็นในรูปแบบแรงงานที่มีทักษะสูง และแรงงานเหล่านี้จะได้ค่าตอบแทนที่สูงตามทักษะที่ตนเองมี ทักษะของแรงงานจะถือเป็นเครื่องวัดมาตรฐานและศักยภาพในการแข่งขัน ประเทศจะสามารถยืนอยู่ได้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สามารถแข่งขันได้กับสังคมภายนอกดังนั้นจึงต้องเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต ซึ่งยุทธศาสตร์สำคัญ คือ การผลิตแรงงานที่มีทักษะสูง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์, 2555)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารจัดการใหม่ โดยมีรูปแบบการบริหารใน 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่เน้นกระบวนการ คือ เน้นกระบวนการการมีส่วนร่วม หน่วยงานมีอำนาจในการตัดสินใจสูง มีขั้นตอนการทำงานที่เป็นไปตามระเบียบ
2. รูปแบบผู้ประกอบการ คือ เน้นการบริหารจัดการที่เป็นนโยบายไปจากส่วนกลาง เน้นการควบคุมในรายละเอียดที่เป็นระเบียบปฏิบัติ เน้นการวางแผน
3. รูปแบบวิสาหกิจ คือ เน้นการบริหารจัดการที่มีแผนยุทธศาสตร์ หน่วยงานภายในมีความยืดหยุ่นและเน้นผลสำเร็จของงาน
4. รูปแบบเครือข่าย คือ เน้นความร่วมมือระหว่างสถาบันในการใช้ทรัพยากรร่วมกันสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการและการทำงานเป็นทีม

สรุปการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา มีหลักการสำคัญ 3 ประการคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นอิสระ และเสถียรภาพทางวิชาการ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 4 ประการ คือ การให้วิชาชีพแก่ประชาชน ส่งเสริมพลังทางใจ ความก้าวหน้าในการเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมและมาตรฐานความเป็นพลเมือง และมีการกิจหลัก 4 ประการ คือ การสอน วิชาการ และวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ การบริการวิชาการแก่สังคม และถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี

1.4 แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development)

จากการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (United Nations Conference on Human and Environment) ที่จัดขึ้น ณ กรุงสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน จากจุดเริ่มต้นครั้งนี้ ประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้ตระหนักถึงวิกฤตการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาแบบมุ่งเน้นด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว จึงหันมาให้ความสนใจกับการพัฒนารูปแบบ

ใหม่ที่สามารถลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการพัฒนาได้ อันเป็นที่มาของแนวคิด “การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development)” ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) หรือ คณะกรรมการ บรันท์แลนด์ (Brundtland Commission) โดยที่รายงานของคณะกรรมการ บรันท์แลนด์ (Brundtland Report) ที่เสนอต่อสหประชาชาติใน พ.ศ.2530 เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางต่อมาในชื่อ “อนาคตของเรา” (Our common future)

ต่อจากนั้นองค์การสหประชาชาติได้เรียกร้องให้ทั่วโลกคำนึงถึงผลกระทบของการพัฒนาที่มีต่อสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือยที่ไม่สมดุลกับขีดจำกัดการตอบสนองของธรรมชาติโดยได้จัดประชุมสุดยอดของโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (UN Conference on Environment and Development: UNCED) เมื่อ พ.ศ.2535 ณ กรุงริโอเดอจาเนโร ประเทศบราซิล ซึ่งเป็นที่มาของแผนแม่บทโลกที่ใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่ความยั่งยืนในการประชุมครั้งนั้น ประเทศสมาชิกจำนวน 178 ประเทศรวมทั้งประเทศไทยได้ร่วมลงนามในการปฏิบัติตามแผนแม่บทดังกล่าว ซึ่งอีก 10 ปีต่อมาจึงขยายแนวคิดไปสู่การประชุมสุดยอดระดับโลกว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (World summit on sustainable development) เพื่อกระตุ้นให้ประเทศต่างๆ หันมาให้ความสนใจกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างองค์รวมมุ่งสู่คุณภาพการพัฒนา

ความหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

คณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development [WCED], 1990, p. 43) กล่าวไว้ว่าการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ “การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถของคนรุ่นต่อมาที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขา” การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีระบบสังคมที่เป็น สังคมธรรมรัฐ มีระบบการพัฒนาศรษฐกิจที่มั่นคง ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภายนอก มีคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี ประชาชนรู้จักใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างรู้คุณค่า โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อเป็นฐานในการผลิตเพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

Brown (1984, pp. 1-2 อ้างถึงใน Yomi Noibai, 1991, p. 3) กล่าวถึง ความยั่งยืนเป็นความตึงเครียดที่ควบคู่กันมาของเศรษฐกิจ นั่นคือ ความเจริญเติบโตและการกินดีอยู่ดีของมนุษย์ขึ้นอยู่กับพื้นฐานด้านทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งส่งเสริมสนับสนุนระบบการดำรงชีวิตของมนุษย์และสังคมที่ยั่งยืน (Sustainable society) ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดระบบเศรษฐกิจ

และระบบสังคมที่ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติและระบบการส่งเสริมสนับสนุนชีวิตได้รับการดูแลจ้การรักษาไว้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2549, น.106) กล่าวว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่มีคุณภาพครบทั้งสามด้าน ประกอบด้วย ชีวิตมนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีหลักการสำคัญอยู่ที่เพื่อประโยชน์สุขของคนส่วนใหญ่ ลดการเบียดเบียนกัน และเกื้อกูลต่อกันให้มากขึ้น

ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์, กนกศักดิ์ แก้วเทพ, และ กาญจนา แก้วเทพ (2549) กล่าวว่าแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นแนวความคิดที่ประนีประนอมระหว่างกลุ่มที่นิยมการพัฒนา กับกลุ่มที่นิยมสิ่งแวดล้อม ทั้งโลกที่ร่ำรวยและโลกที่ยากจน ต่างก็มีความพึงพอใจในแนวคิดนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ทำให้การพัฒนาและสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องที่ไปด้วยกันได้กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่ไม่ได้ปฏิเสธความเจริญก้าวหน้าและมองว่าการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น และสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีการทำลายสิ่งแวดล้อม การพัฒนาที่ยั่งยืนยังหมายถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่นำเอาทรัพยากรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นธรรมชาติมนุษย์ การเงิน และ ทรัพยากรกายภาพ มาจัดการเพื่อก่อให้เกิดความมั่งคั่ง ความอยู่ดีกินดีและความสุขสมบูรณ์ การพัฒนาอย่างยั่งยืนขึ้นอยู่กับการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยสรุปแล้วคือการพัฒนาที่อยู่ภายใต้ขีดจำกัดทางนิเวศ

ชัยยศ อิมสุวรรณ์ (2543, น.2) กล่าวว่า แนวความคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็น ยุทธศาสตร์ของการพัฒนาที่ต้องการการจัดทรัพยากรทั้งธรรมชาติ และมนุษย์ รวมทั้งทรัพยากร การเงิน และวัสดุทั้งปวงให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดความมั่งคั่ง และอยู่ดีกินดี โดยไม่ทำลาย ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อสงวนไว้สำหรับคนรุ่นหลัง และการที่จะบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ ยั่งยืน ซึ่งจะเกิดการสมดุลของการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมได้นั้นจะต้องพัฒนาคน ให้มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพในการจัดการการพัฒนา

การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ รูปแบบการพัฒนาที่คอยตอบสนองความต้องการของ มนุษย์ในปัจจุบันโดยไม่มีข้อผ่อนปรนใด ๆ กับความต้องการที่จำเป็นที่คอยตอบสนองความ ต้องการของมนุษย์ในอนาคตด้วย (คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546, น.34) และประพัฒน์ ปัญญาชาติรักษ์ (2546, น. 9) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการ พัฒนาในลักษณะบูรณาการเป็นองค์รวมที่ตัวแปรทั้งหลายต้องมาประสานกันครบองค์อย่างมีดุลย ภาพแม้ว่าจะอยู่ในบริบทที่มีความหลากหลายบนความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจ ที่ต้องคำนึงถึง การพัฒนาตามขีดความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานทรัพยากรของตนเอง ด้านสังคมและ

สิ่งแวดล้อม ที่ต้องให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นความพยายามในการทำให้ดีขึ้นอย่างมั่นคงถาวร บนพื้นฐานของศักยภาพและทรัพยากรที่มีจำกัด โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ให้เกิดความสมดุลทุกมิติ เน้นการพัฒนาบนฐานทรัพยากร จุดแข็ง และศักยภาพของตนเอง รวมทั้งการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและยั่งยืนตลอดไป โดยลักษณะที่แสดงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนว่าเป็นการผสมผสานระหว่างการอนุรักษ์และการพัฒนาที่สนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีการผสมผสานกิจกรรม เพื่อให้สังคมเกิดความผูกพันและอนุรักษ์ไว้ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรม คำนึงถึงการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างสอดคล้องกับชุมชน (วสุธร ตันวัฒนกุล, 2549)

การพัฒนาที่ยั่งยืนรวมความถึง 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์กันโครงการพัฒนาใด ๆ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นอะไรที่ไกลกว่าเพียงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างระบบเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อลดการบริโภคทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมลงไปในระดับที่ยังรักษาความสมดุลที่ดีทำให้คนอยู่ร่วมกับธรรมชาติโดยไม่ทำลายล้างอย่างที่ผ่านมา และยังทำกันอยู่หลายแห่งให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน อยู่ดีกินดี และอยู่เย็นเป็นสุข (สุทธิดา ศิริบุญหลง, 2554, น. 22-25)

สรุปได้ว่าการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ดำเนินไปโดยคำนึงถึงขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นการพัฒนามนุษย์บนพื้นฐานของการพัฒนาอย่างองค์รวมให้มีความสมดุลในทุกมิติรอบด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา คำนึงถึงความเป็นองค์รวมในเชิงบูรณาการโดยพิจารณาผลเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลายบนความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ต้องให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องกับบริบททางสังคม และวัฒนธรรม

องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน

หลักการสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การสร้างสมดุลระหว่าง 3 มิติของการพัฒนาอันได้แก่

1. มิติการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจให้เจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพ กระจายรายได้ให้เอื้อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ในสังคม โดยเฉพาะคนที่มีรายได้น้อย

2. มิติการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้ มีสมรรถนะ และมีผลิตภาพสูงขึ้น ส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีคุณภาพ และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

3. มิติการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในปริมาณที่ระบบนิเวศสามารถฟื้นตัวกลับสู่สภาพเดิมได้ การปล่อยมลพิษออกสู่สิ่งแวดล้อมในระดับที่ระบบนิเวศสามารถดูดซับ และทำลายมลพิษนั้นได้ โดยให้สามารถผลิตมาทดแทนทรัพยากรประเภทที่ใช้แล้วหมดไปได้

แนวคิดและองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2547, น.2-7) ซึ่งสรุปว่า

1. เป็นการพัฒนาที่ดำเนินไปโดยคำนึงถึงขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความต้องการในอนาคต

2. เป็นการพัฒนาที่คำนึงถึงความเป็น “องค์รวม” คือมองว่าการจะทำสิ่งใดต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับสิ่งอื่นๆ ดังนั้น การพัฒนาแนวนี้จึงยึดหลักความรอบคอบ และค่อยเป็นค่อยไป

3. การพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่ได้ระบุว่าต้องปฏิเสธ “ระบบเทคโนโลยี” เพียงแต่ต้องคำนึงว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้นั้น เป็นไปในทางสร้างสรรค์หรือทำลาย

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (Sustainable Development Goals: SDGs) ใน 15 ปีข้างหน้าที่จะใช้เป็นทิศทางการพัฒนาของประชาคมโลก ตั้งแต่เดือนกันยายน ปี 2558 ถึงเดือนสิงหาคม 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี โดยประกอบไปด้วย 17 เป้าหมาย (Goals) 169 เป้าประสงค์ (Targets) โดยเป้าหมายต่าง ๆ ประกอบด้วย

เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจนในทุกรูปแบบทุกที่

เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหาร ปรับปรุง

โภชนาการ และสนับสนุนการทางเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน

เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันให้คนมีชีวิตที่มีคุณภาพ และส่งเสริมสุขภาพะที่ดีของคนทุกเพศทุกวัย

เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันให้การศึกษามีคุณภาพอย่างเท่าเทียมและครอบคลุม และส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 5 บรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สตรีและเด็กหญิง

เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันให้มีน้ำใช้ และมีการบริหารจัดการน้ำ และการสุขาภิบาลอย่างยั่งยืนสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันให้ทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ ในราคาที่ย่อมเยา และยั่งยืน

เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน และครอบคลุม และการจ้างงานเต็มอัตรา และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความต้านทาน และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุม และยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

เป้าหมายที่ 10 ลดความเหลื่อมล้ำไม่เท่าเทียม

เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมือง และการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ความต้านทานและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุมและยั่งยืน

เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการบริโภค และการผลิตที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 13 ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และผลกระทบ

เป้าหมายที่ 14 อนุรักษ์ และใช้มหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอื่นๆ อย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ปันฟู และส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน การต่อต้านการแปรสภาพเป็นทะเลทราย หยุดยั้งการเสื่อมโทรมของดินและฟื้นฟูสภาพดินและหยุดยั้งการสูญเสียดังกล่าวหลายทางชีวภาพ

เป้าหมายที่ 16 สนับสนุนสังคมที่สงบสุข และครอบคลุมสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน จัดให้มีการเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคน และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบและมีความครอบคลุมในทุกระดับ

เป้าหมายที่ 17 เสริมสร้างความแข็งแกร่งของกลไกการดำเนินงาน และฟื้นฟู
หุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

โดย SDGs ทั้ง 17 เป้าหมาย สามารถแบ่งออกเป็น ด้านเศรษฐกิจ สังคม
สิ่งแวดล้อมและความร่วมมือการพัฒนาที่ยั่งยืน

Baumgartner and Rauter (2017) เสนอแนวคิดการจัดการเพื่อความยั่งยืน 3
มิติ ได้แก่

1. มิติกระบวนการ (Process dimension)

1.1 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลในระดับสูงต่อการพัฒนาไปสู่การเป็น
องค์กรอย่างความยั่งยืน

1.2 เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาวขององค์กรต้องมีความชัดเจนในเชิง
คุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางธุรกิจ

1.3 กลยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กรต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของ
องค์กร หน้าที่ขององค์กร

1.4 กลยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กรต้องสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้

1.5 การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนต้องบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนในการ
จัดการในระดับปฏิบัติการในทุกภารกิจและกิจกรรม

1.6 การตัดสินใจทางธุรกิจต้องคำนึงถึงผลกระทบในระยะสั้น และระยะ
ยาวทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเป้าหมายทางสังคม

2. มิติเชิงเนื้อหา (Content dimension)

2.1 การบูรณาการประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ
บริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าทางสังคม

2.2 การประยุกต์ใช้แนวคิด SDGs เพื่อประเมินคุณค่าทางสังคมของกล
ยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กรในการปฏิบัติการ

2.3 ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของ
ทุกกิจกรรมขององค์กร

2.4 การประเมินผลกระทบของกิจกรรมทางธุรกิจ ต้องแบ่งระดับความ
ยั่งยืนเป็น 2 ระดับ ระดับแรกเกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพ ระดับที่สองเกี่ยวข้องกับ
ประสิทธิผลของระบบ

3. มิติเชิงบริบท (Context dimension)

- 3.1 ประโยชน์เชิงธุรกิจขึ้นอยู่กับการลดรายจ่าย และการเพิ่มรายได้
- 3.2 การสร้างการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนมีส่วนช่วยสร้างผลประโยชน์เชิงธุรกิจของกลยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กร
- 3.3 ประโยชน์เชิงธุรกิจของกลยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับการพัฒนานวัตกรรม
- 3.4 ประโยชน์เชิงธุรกิจของกลยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับการสร้างความแตกต่างในตลาด
- 3.5 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจไปสู่แนวคิดผลิตภัณฑ์ บริการช่วยลดผลกระทบเชิงลบในด้านสิ่งแวดล้อม และสังคม
- 3.6 ประโยชน์เชิงธุรกิจของกลยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่

สรุปได้ว่า องค์กรประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การสร้างสมดุลระหว่าง 3 มิติ คือ มิติการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนทั้งในยุคปัจจุบัน และยุคต่อไป มิติการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน พัฒนาคนให้มีความรู้ มีสมรรถนะและมีผลิตภาพสูงขึ้น ส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีคุณภาพ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และมิติการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เป็นการอนุรักษ์หรือสงวนทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 แนวคิดความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

ความต้องการจำเป็น (needs assessment) คือ กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังและความสามารถที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) คำถามหลักคือ ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร สิ่งที่เราต้องการเป็นอย่างไร และเราจะทำให้ถึงสิ่งที่ต้องการอย่างไร (International Mine Action Standards (IMAS), 2005) โดยวัตถุประสงค์หลักของแนวคิดนี้เพื่อทำให้เราทราบว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เราจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไรและจะเตรียมการวางแผนสำหรับโปรแกรม/โครงการใหม่อย่างไร ซึ่งมีความแตกต่างจากการประเมินเพราะการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นต้องทำการวิเคราะห์สารสนเทศ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ จึงทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความแตกต่างจาก

การประเมิน ทั้งนี้การดำเนินงานขั้นแรกที่สำคัญ คือ การวางแผน และการระบุประเด็นต่างๆ (IMAS,2005)

สุวิมล ว่องวานิช (2550) กล่าวว่ากระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการระบุปัญหาที่พบว่าจะประเมินเรื่องใดเพื่อวัตถุประสงค์ใด กลุ่มใดบ้างที่มีความเสี่ยง ปัจจัยช่วยเหลือมีอะไรบ้าง การตอบสนองต่อการช่วยเหลือเป็นอย่างไร แหล่งทรัพยากรและศักยภาพของปัจจัยช่วยเหลือ เช่น ชุมชน รัฐบาล เป็นอย่างไรบ้าง โดยการออกแบบเก็บข้อมูลจะใช้วิธีใด ใช้กลยุทธ์ใดดำเนินการโดยควรมีการสำรวจงบประมาณ เวลา และตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบเดิมที่มีอยู่ ทบทวนสารสนเทศที่มีและสร้างคำถามการประเมิน พิจารณาตัวแปรที่อาจมีผลกระทบต่อคำตอบและพิจารณาว่าใครจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ดีที่สุด (IMAS,2005) เทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นมีหลากหลาย โดยจะใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ ดังนี้

- การประเมินตนเอง การสะท้อนตนเองต่อเป้าหมายของการเรียนรู้ที่ต้องการ อาจใช้วิธีการจัดวิดีโอหรือแฟ้มสะสมผลงาน
- การสัมภาษณ์เหมาะสมกับข้อมูลเชิงลึกแต่ต้องใช้เวลามาก อาจใช้การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าหรือทางโทรศัพท์
- การสำรวจที่เหมาะสมกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ค่อนข้างมาก
- การสนทนากลุ่มเหมาะสมกับข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้นักคนที่มีส่วนร่วม 8-10 คน มาประชุมอภิปรายกัน ประโยชน์ของการสนทนากลุ่มคือ การสร้างความคิดใหม่
- การใช้นักคนผู้ให้ข้อมูลหลักในองค์กรอาจใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์
- การระดมสมองในการร่วมระบุปัญหาและแก้ไขปัญหานั้นหากจะประเมินความต้องการจำเป็นของบุคคลอาจใช้เทคนิคการประเมินตนเอง การสะท้อนตนเอง
- การใช้แบบสอบถาม สามารถทำได้ทั้งทางไปรษณีย์ และทางโทรศัพท์ ลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงตามการรับรู้หรือความรู้สึก
- การสังเกต จะมีการใช้น้อยกว่าการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามเพราะต้องใช้เวลามาก มีความซับซ้อนในการวิเคราะห์ข้อมูล

ทั้งนี้ในบทความของ International Mine Action Standards (IMAS) (2005) กล่าวว่าระยะเวลาในการดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นควรนานเท่าไร คำตอบคือ ขึ้นกับการเก็บข้อมูลว่าเพียงพอแล้วหรือยังซึ่งอาจมีปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้ต้องมีการกำหนด ระยะเวลาที่แน่นอน โดยปัจจัยภายในประกอบด้วย เวลา แหล่งทุน บุคลากร ทักษะของบุคลากร และปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ขนาดของประเทศ ความหลากหลายของพื้นที่ นโยบายภายนอก

2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (needs analysis) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่นำไปสู่การเกิดความต้องการจำเป็นนั้นๆ เทคนิคการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ PNImodified โดยในวงการการศึกษาวิจัยมากมายที่ใช้เทคนิคนี้มาจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยวิธี PNImodified เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI โดยสูตร PNI เดิม

(I-D)xi กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น-ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง คูณด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง แต่สูตร (PNI) แบบปรับปรุง หรือ PNImodified เป็นสูตรที่ปรับปรุงโดย นางลักษณวีรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการหาผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยช่วงที่ไม่กว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

3. การกำหนดแนวทางการแก้ไข (needs solution) การกำหนดแนวทางแก้ไข เพื่อให้ความต้องการจำเป็นนั้นหมดไป สามารถใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มหรือการระดมสมอง การสัมภาษณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา

ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็นแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดประเภท ดังนี้

1. ระดับความต้องการจำเป็น เช่น ความจำเป็นขององค์กร (organizational needs) ความต้องการจำเป็นของบุคลากร (personal needs) ความจำเป็นของกลุ่ม (group needs)

2. สาระเนื้อหาของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (staff development needs) ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (development needs) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร (curriculum development needs)

3. ระดับความลึกซึ้งของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (felt needs) ความต้องการจำเป็นเชิงวิเคราะห์ (analytical needs) ด้านกระบวนการ (process needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (outcome needs) ความต้องการจำเป็นด้านแก้ปัญหา (solution needs) ตามความคิดของ Kaufman ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและด้านกระบวนการ ถือเป็น “ความต้องการจำเป็นเทียม หรือ กึ่งความต้องการจำเป็น” (quails needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ ถือเป็น “ความต้องการที่แท้จริง” (needs)

4. ช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (present หรือ current needs) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (future needs)

5. ธรรมชาติของข้อมูลที่แสดงความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นเชิงคุณลักษณะ (qualitative needs) ความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณ (quantitative needs)

6. เจ้าของความต้องการจำเป็น ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านปฐมภูมิ (primary needs) ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (service receivers) ในทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน และความต้องการจำเป็นทุติยภูมิซึ่งแบ่งความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ (service providers) เช่น ความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร ได้เพิ่มเติมระดับความต้องการจำเป็นระดับที่สาม (tertiary needs) ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากร และการแก้ไขปัญหา (resources/solution)

ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นนักการศึกษาได้เสนอขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

Stufflebeam (1985) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นว่า ประกอบด้วยชุดกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน 5 ชุด คือ

1. การเตรียมการที่จะทำการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
4. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
5. การนำข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการมาประยุกต์ใช้ขั้นตอนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเรียงลำดับตามลำดับตายตัวเนื่องจากแต่ละขั้นตอนสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันและเนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงลักษณะของการเกิดเวียนเป็นวัฏจักรได้

Witkin and Altschuld (1995) ได้เสนอโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นที่เรียกว่า “three-phase model” โดยแบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 ระดับ

ระดับที่ 1 ก่อนการประเมิน (การสำรวจ) เป็นระยะการเตรียมการก่อนการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการ การกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักการกำหนดขอบเขตหรือประเด็นของความต้องการจำเป็น การระบุข้อมูลที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของความต้องการจำเป็น รวมถึงการกำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการระดับความสามารถในการใช้ข้อมูล

ระดับที่ 2 การประเมิน (การเก็บรวบรวมข้อมูล) เป็นระยะการเก็บข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังขั้นแรก การวิเคราะห์สาเหตุระดับที่ 1,2 และ 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

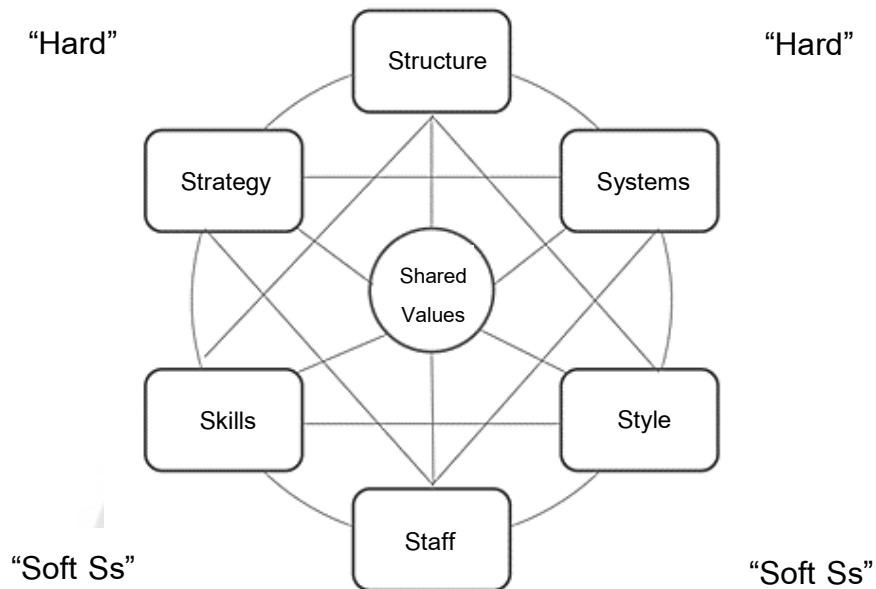
ระดับที่ 3 หลังการประเมิน (การนำไปใช้ประโยชน์) เป็นระยะของการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังในทุกระดับที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหา การพัฒนาแผนปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาการประเมินความต้องการจำเป็น การเผยแพร่ผลที่ได้รับให้นักการศึกษาได้เสนอขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญคือ การกำหนดจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดวิธีการของการประเมินความต้องการจำเป็น การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น การรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น และการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

ประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นคือเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปกำหนดแผนงานที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และมีความชัดเจนในการดำเนินงาน สามารถให้คำตอบแก่บุคคลทั่วไปเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้ในการพัฒนางานและสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังและความสามารถที่เกิดขึ้นจริง โดยเมื่อรู้ถึงระดับของความต้องการจำเป็นในแต่ละเรื่อง ก็จะสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดความยั่งยืน 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey)

แนวคิดปัจจัย 7 ประการของ 64 แมคคินซี (McKinsey) เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กร ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดย ดร.โธมัส เจ. ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน ซึ่งเผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลของบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ซึ่งปรากฏผลว่ามีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำเลิศ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinsey 7-S Framework ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง มาจนถึงปัจจุบัน ในประเทศไทย แมคคินซีมีบทบาทอย่างสูงในช่วงหลังวิกฤติการณ์ปี 2540 ในการให้คำปรึกษาในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของธุรกิจขนาดใหญ่ของไทย ที่ต้องการปรับตัวเองเข้ามาตราฐานโลกและแสวงหาเงินทุนจากตลาดโลก เช่น เครือซีเมนต์ไทย ธนาคารกสิกรไทย และเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น โครงสร้างธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้น กลุ่มธุรกิจใหญ่ๆ ของสังคมจึงได้รับอิทธิพลจากโมเดลของแมคคินซีอย่างมาก โดยเฉพาะการจัดองค์กรให้มี "ความโปร่งใส" และ "ยั่งยืน" มากขึ้น และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การในส่วน ของ SWOT ในด้านของปัจจัยสภาพในว่าองค์กรนั้นๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 Model ของ McKinsey 7-S Framework นั้นจะทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 McKinsey 7S model

(extracted from Waterman , Peters, and Phillips, 1980, p. 18).

Hard Elements ปัจจัยรูปธรรม "Hard ปัจจัยรูปธรรม" ปัจจัยเหล่านี้เป็น ปัจจัยที่มีลักษณะเป็นเหมือนสิ่งของหรือองค์ประกอบที่สามารถจับต้องได้ สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงได้โดยตรงหากคุณต้องการ และเมื่อทำการแก้ไขหรือปรับปรุงไปแล้ว องค์ประกอบเหล่านี้จะเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง ซึ่งหากจะยกตัวอย่างของสิ่งที่จัดเป็นปัจจัยรูปธรรมก็อย่างเช่น กำหนดการณ์ การดำเนินงาน ผังแสดงโครงสร้างองค์กร รายงานผลประกอบการ บันทึกหรือระเบียบขั้นตอนการทำงาน รวมไปถึงระบบจัดการด้านสาธารณูปโภคต่างๆ (น้ำประปา ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์และระบบอิเล็กทรอนิกส์ อื่นๆ) 1. กลยุทธ์ (Strategy) 2. โครงสร้าง (Structure) 3. โครงสร้างระบบ (Systems)

Soft Elements ปัจจัยนามธรรม "Soft ปัจจัยนามธรรม" ปัจจัยนามธรรมนั้นส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับส่วนของความรู้สึกของผู้คนมักเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ หรือในบางกรณีมักจะเป็นปัจจัยที่เกิดมาจากผลกระทบของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และประเพณีของผู้คนในท้องถิ่นนั้นๆ ปัจจัยในส่วนนี้จะแตกต่างจากปัจจัยรูปธรรมค่อนข้างมาก แต่มีความสำคัญเท่ากัน ในแง่ของการจัดการองค์กร 4. สไตล์ (Style) 5. บุคคล (Staff) 6. ความสามารถ (Skills) 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

2.1 แนวคิดกลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์ แผนการสำหรับการดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันหรือสร้างแรงผลักดันให้กับองค์กรตามที่ ชลธิศ ธีระฐิติ (2551, น.189-190) กล่าวว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบแผนหรือที่ชี้นำพฤติกรรมปัจเจกบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้นเป็นแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคล องค์การหรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ พร้อมกันนั้นก็ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์มีอยู่ 2 ลักษณะ คือมีลักษณะที่เป็นแนวคิด (Concept) และการกระทำ (Strategic Implementation) โดยอำนาจ วัดจินดา (2558) บุญยเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556, น.1) รวมถึง จุมพล หนิมพานิช (2548, น.270) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ เป็นแนวทางหรือวิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผล อีกทั้งกลยุทธ์ยังหมายถึงกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใคร (ประชา ตันเสนีย์, 2550) การวางแผนเพื่อรักษาและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือการแข่งขัน (Koyalkar & Gankar, 2018, p. 314) รวมถึงการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเพื่อให้วิธีการดำเนินการนั้นถูกนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการจะเกิดขึ้นในระยะยาวจากที่กล่าวมา (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2551)

(Pitts and Lei, 2000, p.6) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการกระทำ (actions) ต่างๆ กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

ความสำคัญของกลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ เป็นแผนที่กำหนดขึ้นมาเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งการดำเนินการที่สอดคล้องกันซึ่งบริษัทวางแผนที่จะบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน (Pothiyadath & Wesley, 2014, p. 14) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรทราบสถานะปัจจุบันของธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดแผนที่จะช่วยให้บรรลุถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรโดยไม่เดินหลงทางแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของการบริหารธุรกิจ เนื่องจากในการบริหารธุรกิจมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การสร้างผลกำไรทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเป็นหลักสำคัญด้วยเหตุนี้ ในทางการบริหารธุรกิจจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพทางธุรกิจจริงที่เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่การประเมินผลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจก็ได้มีการพัฒนาเทคนิคต่างๆ ขึ้นมาเป็นจำนวนมากเพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมก่อนที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิคเหล่านั้นที่สำคัญได้แก่เทคนิคการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis) เทคนิค BCG Growth Share Matrix ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัทที่ปรึกษา Boston Consulting Group, เทคนิค GE Business Screen ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยบริษัท General Electric, เทคนิคตัวแบบ การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการ ของพอร์เตอร์ (Porter Force 5's Model) ฯลฯ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2551, น.222)

กลยุทธ์มีความสำคัญหรือมีประโยชน์ต่อองค์กร (Robbins and Coulter ,2012, pp.253-254; Simerson, 2011, pp.3-4; Wheelen & Hunger 2010, p.54) ดังนี้

1. ทำให้การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตชัดเจน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน
2. ทำให้การดำเนินงานทุกส่วนภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
3. ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. ทำให้องค์กรสามารถคาดคะเนปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเสาะหาเทคนิควิธีในการเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาส เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

5. ทำให้ผู้บริหารทุกระดับมีวิสัยทัศน์ชัดเจนตรงกัน สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

องค์ประกอบของกลยุทธ์ (Strategy)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้น และระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. กำหนดทิศทาง (Direction Setting)

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรก องค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและ องค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Gold) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระจ่าง ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength – S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness – W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity – O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat – T)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนด และเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7-S Framework เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU)

เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยาย การเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้น หรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้ แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

Robbins and Coulter (2012) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิด การสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิด มาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะเป็นแบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมปัจจัยของบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันหรือในอนาคตมีลักษณะทั้งที่เป็นแนวคิด (Concept) และการกระทำ (Strategic Implementation) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งกลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)

2.2 แนวคิดโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุปกรณ์ได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว รวมถึงโครงสร้างขององค์กรที่ระบุตำแหน่งและหน้าที่ของแต่ละคน รวมไปถึงใครจะต้องทำงานร่วมกับใครและรับคำสั่งจากใคร (Koyalkar & Gankar, 2018, p.314) และ อำนาจ วัดจินดา (2558) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร ซึ่ง Pothiyadath & Wesley (2014, p. 14) ยังกล่าวถึง โครงสร้าง (Structure) คือ การกำหนด การมอบหมาย อำนาจและความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการขององค์กร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม โดยโครงสร้าง

ที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดี จะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (ประชา ตันเสนีย์, 2550) ทั้งนี้ โครงสร้างขององค์กร คือ รูปแบบหรือแนวทางที่องค์กรจัดสร้างขึ้น เพื่อบอกหน้าที่และลำดับชั้นของแต่ละส่วน โครงสร้างขององค์กรที่ดีจะต้องมีความคล่องตัวในการบริหารงานไม่ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้มีการทำงานประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างราบรื่น (เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ, 2557)

ความสำคัญของโครงสร้าง (Structure)

ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ ระเบียบ เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา และสั่งการในการทำงาน เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

องค์ประกอบของโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างองค์กรพื้นฐานมี 6 ประเภท ได้แก่ (ยุพาภรณ์ จงเจริญ, 2555, น. 34)

1. โครงสร้างแบบหลัก (Line Organization Structure)
2. โครงสร้างแบบงานหลักและที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure)
3. โครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะ (Function Organization Structure)
4. โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization Structure)
5. โครงสร้างแบบทีมงาน (Team Structure)
6. โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure)

การจัดโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)

การจัดโครงสร้างขององค์กรมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่ผู้บริหารจะวางแนวทางในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจาก

หลายๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท (จันทรา สงศรี, 2562) ดังนี้

โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้นๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้นๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็ก็เป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้างๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยบอข้อมูลที่ต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้ความผิดพลาดได้น้อยมากอีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้นเมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกันย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกันทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่าย และการบริหารงานก่อให้เกิดความประหยัด อย่างไรก็ตามการจัดรูปแบบขององค์การแบบนี้มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนก และมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนั้นการจัดองค์การแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป

โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้นๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงานซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การต่างๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้การจัดองค์การแบบนี้อาจจะคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้ คือ การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย ผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มีข้อมูลที่แน่นอนและสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ประการสุดท้าย องค์การนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบขององค์การขนาดเล็กแต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะขององค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสีย ประการแรกไม่ได้สนับสนุนให้ผู้ทำงานมีความเชี่ยวชาญ

เฉพาะด้าน ปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า และอีกประการ คือ ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆ ไม่ดี หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำทำให้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใดๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลดี คือ ทำให้การดำเนินงานต่างๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย แต่ผลเสียของการมีที่ปรึกษาอาจทำให้ความเห็นไม่ตรงกัน การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ

โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น ผลดีจะช่วยขจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคนคนเดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลายๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น ข้อเสีย คือ เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุเนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน หรืออาจเกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

โครงสร้างองค์การงานอนุกรม (Auxiliary) คือ หน่วยงานช่วย หรือเรียกว่า หน่วยงานแม่บ้าน (House Keeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรกิจและอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

2.3 แนวคิดระบบ (System)

ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) และการดำเนินงานในแต่ละวันของแต่ละหน้าที่ รวมไปถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้งานที่ทำร่วมกันสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์กรก็จะได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

ความหมายของระบบ (System)

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560, น.28-29) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ อาทิ ระบบบัญชีและการเงินระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน ในขณะที่ Robbins and others, (2006, pp.54) ได้ให้นิยาม ระบบ คือสิ่งที่เกี่ยวข้องกันและสัมพันธ์ซึ่งกันซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพหรือ บรรลุวัตถุประสงค์โดยที่ระบบยังเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่องทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง โดยอำนาจ วัดจินดา (2558) ให้ความหมายว่า ระบบ (System) หมายถึง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง อีกทั้ง อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2552) ระบบ หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่รวมกัน ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้น ๆ อย่างชัดเจน และยังเป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และขึ้นต่อกัน โดยส่วนประกอบต่างๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ, 2551)

วิทยา สุหฤตดำรง (2546) ให้ความหมายว่า ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (intercalated) หรือมีการพึ่งพาคายกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้

จันทรานี สงวนนาม (2545, น.85) กล่าวว่า ระบบเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์กร

ความสำคัญของระบบ (System)

ระบบการปฏิบัติงาน (System) คือกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวัน ที่บุคลากรจะต้องทำให้ลุล่วงในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการวัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญ องค์กรจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของระบบงานที่ชัดเจน อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบการผลิต ระบบการขาย ระบบการกระจายสินค้า เป็นต้น

ความสำคัญของการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน (อัญชลี ธรรมะวิจิตรกุล, 2553)

1. แนวคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ
2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนกับทีมงานได้กระจ่างชัด ซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ในมุมมองที่กว้าง
3. ทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดจากระบบจะทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้องทันเวลาที่ซึ่งเป็นผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความถูกต้อง ประหยัดค่าใช้จ่าย ทันตามเวลาที่กำหนด และสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของระบบ (System)

ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2545, น.86-87)

1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ คน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivation) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร

2. กระบวนการ คือการนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบ ครอบคลุม ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิต หรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดเกิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้

สรุป ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่ต่อเนื่องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกำหนดวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุบัติการณ์ได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน โดยที่ระบบยังเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน และขึ้นต่อกันทั้งในด้านการบริหาร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การวางแผน ระบบการจัดทำข้อมูล เทคโนโลยี และระบบการติดตามประเมินผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

2.4 แนวคิดรูปแบบ (Style)

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ลักษณะของการปกครองและการวางตัวของผู้นำองค์กร แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น โดยเสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560, น. 31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร รวมถึง อำนาจ วัตจินดา (2558) และ ประชา ตันเสนีย์ (2550) ที่กล่าวถึง รูปแบบ คือ การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ความสำคัญของรูปแบบ (Style)

รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งเป็นลักษณะที่เฉพาะในแต่ละองค์กรและมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์กรเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่คนในองค์กรยอมรับรูปแบบวิธีการจัดการเหล่านี้ได้แก่ การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น รูปแบบเหล่านี้จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบของรูปแบบ (Style)

รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง การบริหารไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว รูปแบบการบริหารจึงต้องขึ้นอยู่กับบริบทรอบข้างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ นอกเหนือจากความตั้งใจจริงมุ่งมั่นต่อคุณภาพของงานแล้ว จะต้องเรียนรู้รูปแบบการบริหารที่หลากหลาย นักบริหารจึงไม่ต่างกับช่างร้อยมาลัยที่ต้องนำดอกไม้หลากสีมาจัดเรียงร้อยให้เกิดความกลมกลืนงดงามท่ามกลางความแตกต่าง ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้นำเสนอแนวคิดของแมคโคบี (Machel Maccoby) ที่ได้วิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ของสองแกนผสมผสานกันคือ แรงจูงใจเพื่ออำนาจ ดังนี้

1. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบพ่อคนดี ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่อยากเสี่ยงเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนัก และไม่ยึดติดที่จะไต่หาอำนาจใส่ตัวด้วย จุดที่สำคัญคือขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น
2. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจไต่หาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผลวิเคราะห์ทางวิชาการ ผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน
3. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบนักต่อสู้เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจังต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูงติดตามควบคุมและกดดันให้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจกล่าวคือมุ่งผลสำเร็จใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า
4. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้จัดการทีม หรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

5. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายปกติ ต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง มักถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้น เข้าใจเกมการเมืองในองค์กรมักมองการณ์ไกล และมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้นซึ่ง แมคโคบี (Maccoby) เชื่อว่า เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สรุปได้ว่า รูปแบบ คือ ลักษณะของการปกครองและการวางตัวของผู้นำองค์กร แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นด้วยวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร

2.5 แนวคิดบุคคล (Staff)

บุคลากร (Staff) รวมถึงบุคลากรทุกคนที่ทำงานให้องค์กร แผนการจัดบุคลากร และการบริหารจัดการคน (Talent Management) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของ กลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น (ประชา ตันเสนีย์, 2550) รวมถึง กฤติน กุลเพ็ง (2552) ที่กล่าวว่าบุคลากร เป็นสิ่งที่องค์กรในอนาคตมุ่งสู่แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพโดยเริ่มจากการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระในการทำงานรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกล่าว คือ เคยใช้พนักงานทำงาน 4 คน ใน 4 ขั้นตอน ตามกระบวนการทำงานในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอนหรือ บางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คนเหลือ 1 คนโดยใช้ ระบบบริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One stop service) ทั้งนี้ Koyalkar & Gankar (2018, p.314) กล่าวเพิ่มเติมถึงการพัฒนาความสามารถทั่วไปของพนักงานในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเนื่องจาก การมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของบุคคล (Staff)

บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่เพียงพอต่อปริมาณงาน และมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่ทำ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

การบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจด้วยผลตอบแทน องค์กรต้องมีระบบค่าเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ และสภาพการทำงาน ผลตอบแทนยัง หมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เช่น โบนัสผลงาน โบนัสปลายปี ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนพิเศษในกรณีต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน
2. การจัดสวัสดิการ ได้แก่ รถรับ - ส่ง การรักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้น สวัสดิการเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ความมั่นคงปลอดภัย และความเอาใจใส่ต่อบุคลากรทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และนำไปสู่การตอบสนององค์กรด้วย
3. การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าในงานอาชีพ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า องค์กรต้องมีระบบการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งโดยต้องมีเกณฑ์การพิจารณา การเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ครอบคลุมลักษณะการทำงานและผลงาน มีหลักการและวิธีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลเอกสาร/ หลักฐาน ยืนยันได้ว่า การพิจารณาเลื่อนระดับเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส
4. การขยายความรับผิดชอบ เป็นการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยองค์กรพิจารณาความสามารถของบุคลากรแล้วเห็นว่า บุคลากรยังมีความสามารถแฝงอยู่ จึงขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ 2 ด้าน คือทำให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจ และรู้สึก

ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านองค์กรทำให้องค์กรได้ขยายงานเพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์งานบริการขององค์กร

5. การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรเพราะการเปลี่ยนหน้าที่ไปจากเดิมทำให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำงานกับเพื่อนใหม่ มีสิ่งแวดล้อมใหม่และเกิดความหวังขึ้นใหม่ในใจด้วยว่างานใหม่อาจจะเหมาะสมกับ

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร คือ หลักการสำคัญของการเพิ่มผลผลิต เพราะประสิทธิภาพของบุคลากรเพิ่มพูนได้ด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร

1. การฝึกอบรม
2. การประชุม หรือการสัมมนา
3. การประชุมขององค์กรเป็นการพัฒนาบุคลากร
4. การประชุมในหน่วยงาน ฝ่าย หรือกลุ่มโครงการ
5. แนวทางการจัดการประชุมเพื่อเพิ่มผลผลิต
6. การศึกษาและการดูงาน

สรุปได้ว่า บุคลากร หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ความสามารถทั่วไปของพนักงานในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจาก การมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.6 แนวคิดทักษะ (Skill)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น.8) กล่าวว่า ทักษะ คือ การนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่ว และอำนาจ วัตจินดา (2558) กล่าวว่า หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิตการขาย การให้บริการ เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในคนใดคนหนึ่ง สอดคล้องกับประชา ตันเสณีย์ (2550) ที่กล่าวว่า ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง

หน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน นอกจากนี้ Peter and Waterman (1982, pp.1-12) ยังกล่าวว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 คน หลัก คือ ทักษะคั่งงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้ผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ด้าน ความสามารถไปควบคู่กัน ทักษะฝีมือ (Skill) คือ สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ที่สามารถทำได้ดีที่สุด เช่น กระบวนการจัดการที่ดีระบบ เทคโนโลยี และความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น (Kaplan,2005, p.41)

ความสำคัญของทักษะ (Skill)

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรที่ดีจะต้องมีการจ่ายงานให้บุคลากรตามความรู้และความสามารถ อีกทั้งองค์กรจะต้องเป็นตัวเร่งผลักดันและคอยสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดียิ่งขึ้นไป

Peter and Waterman (1982, pp.1-12) กล่าวว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 คน หลัก คือ ทักษะคั่งงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้ผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ด้านความสามารถไปควบคู่กัน

สรุปได้ว่า ทักษะ คือ การนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ คล่องแคล่ว จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในคนใดคนหนึ่ง หรือ

องค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 คน หลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ และทักษะฝีมือ คือ สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ที่สามารถทำได้ดีที่สุด อาทิ กระบวนการจัดการที่ดี ระบบ เทคโนโลยี และความสัมพันธ์กับลูกค้า

2.7 แนวคิดค่านิยมร่วม (Shared Value)

ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ (2550) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง การมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ โดยเน้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดของงานที่ทำ มุ่งที่ผลงานมากกว่าวิธีปฏิบัติ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในการตัดสินใจต่าง ๆ มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกศรา รักชาติ (2549) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งความสำคัญของค่านิยมร่วม (Shared Value)

การสร้างค่านิยมร่วมกัน

1. ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร
2. ให้ผู้บริหาร พนักงานมีส่วนร่วม และกำหนดว่าให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไรที่จะทำวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
3. เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว ให้กำหนดค่านิยมหรือ คำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน
4. เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวขององค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร
5. เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารการนิยามทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

6. องค์กรอย่าลืมนำรางวัลให้กับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้องและพนักงานจะได้มีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัยสำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กร ที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งความสำคัญของค่านิยมร่วม

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าระดับอุดมศึกษา

3.1 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การบริหารสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยขอนแก่น ดำเนินตามยุทธศาสตร์การบริหารสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยขอนแก่น (10 พ.ศ. 2559 - 9 พ.ศ. 2561) เพื่อเป็นศูนย์กลางความร่วมมือของศิษย์เก่า สร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดีในบรรดาศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นทั้งปวง เผยแพร่ชื่อเสียงของศิษย์เก่าและมหาวิทยาลัยขอนแก่น ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของนักศึกษาและมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ดีในบรรดาศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งปวง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เผยแพร่ชื่อเสียงของศิษย์เก่า และมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของนักศึกษา และมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ร่วมมือกับสมาคม องค์กร หรือสถาบันอื่นใด ซึ่งมีวัตถุประสงค์ส่งเสริม การศึกษา วัฒนธรรม และมนุษยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเข้มแข็งให้กับสมาคมเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

งานศิษย์เก่าสัมพันธ์ เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบันและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อส่งเสริมและประสานความร่วมมือในด้านการ พัฒนามหาวิทยาลัย โดยเป็นศูนย์ประสานงานกลางระหว่างหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับศิษย์เก่าทั้งนี้ “ศิษย์เก่าสัมพันธ์” เป็นงานหนึ่งในสังกัดของส่วนกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์

1. จัดทำฐานข้อมูล ทะเบียนชื่อ ที่อยู่ ประวัติ และอาชีพของศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารระหว่างศิษย์เก่าด้วยกันและศิษย์เก่ากับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ ส่วนกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายทั้งในกลุ่มศิษย์เก่าศิษย์ปัจจุบัน บุคลากรของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และบุคคลทั่วไป

3. จัดทำข้อมูลข่าวสารของสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และข้อมูล ข่าวสารของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลเผยแพร่ไปยังศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

4. จัดทำแผนงานและกลไกในการระดมทุนทั้งในรูปแบบของทุนทรัพย์ ทุนทางปัญญา และศักยภาพความรู้ความสามารถ จากศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และผู้มีจิตศรัทธาต่อ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อสร้างพลังร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย

5. จัดให้มีบริการต่าง ๆ แก่ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ให้ได้รับความ สะดวกและตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการ วิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

6. จัดการอบรมพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพและวิทยาการใหม่ ๆ ให้กับศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยประสานความร่วมมือกับศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ เพื่อการ พัฒนาอาชีพแก่ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์อย่างต่อเนื่อง

7. จัดประชุมใหญ่ประจำปีในวันคืนสู่เหย้าชาววลัยลักษณ์ เพื่อให้ศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้พบปะสังสรรค์ ระดมสมองและให้ข้อเสนอแนะที่ดีแก่การพัฒนา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

8. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมร่วมแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างศิษย์เก่าด้วยกันและศิษย์เก่ากับนักศึกษาปัจจุบัน เพื่อสร้างสายสัมพันธ์ความเป็นเลิศสถาบัน

9. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการค้นหาศิษย์เก่าดีเด่นประจำปีและเชิดชูเกียรติอย่างสมศักดิ์ศรี โดยจัดทำทะเบียนรูปภาพ รายชื่อและประวัติไว้ในห้องเกียรติยศ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจทั้งต่อมหาวิทยาลัยเองและศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยด้วยดี

สร้างความเป็นศูนย์กลางในการประสานงานให้สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยด้วยดี ทั่วถึงเข้าถึงหน่วยงานต่าง ๆ และเครือข่ายของมหาวิทยาลัยด้วยดี เพื่อให้ความร่วมมือและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมสาธารณะ

3.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง

สถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง (สถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง, 2554, น.17-18) มุ่งหวังให้วิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เชื้อต่อการพัฒนา เป็นที่พึ่งของชุมชน โดยสร้างศักยภาพของบุคลากรด้านสาธารณสุขที่สอดคล้องกับระบบสุขภาพชุมชน และสร้างศักยภาพของชุมชนให้มีความเข้มแข็ง วิทยาลัยได้ดำเนินงานและพัฒนาการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการตามปณิธานดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้ก็ด้วยการอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน รวมถึงตลอดทั้งศิษย์เก่าของสถาบันด้วย ดังนั้นวิทยาลัยจึงมีนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับศิษย์เก่าโดยตั้งหน่วยงานของวิทยาลัยขึ้นเพื่อรับผิดชอบภาระงานนี้ชื่อว่า งานศิษย์เก่าสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่ากับวิทยาลัย เพื่อให้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์และการนำเสนอผลงานวิชาการของศิษย์เก่าลงในวารสารของวิทยาลัย และให้บริการวิชาการแก่ศิษย์เก่า เพื่อพัฒนาศักยภาพของศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่องโดยประชาสัมพันธ์ผ่านการสอนและการนิเทศภาคปฏิบัติ การบริการวิชาการนอกสถาบัน และการจัดการประชุมวิชาการ

3.4 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยกรุงเทพ ก่อตั้งมาครบ 50 ปี โดยมีนายบัณฑิต อ่าวสถาพร ดำรงตำแหน่งนายกสมาคมศิษย์เก่าฯ ประจำปี 2560-2563 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยกรุงเทพเป็นสถาบันแห่งความภาคภูมิใจของชาวมหาวิทยาลัยกรุงเทพทุกคนอย่างแท้จริง ภายใต้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ “BU Alumni is our PRIDE” ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า

การพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกสมาคมศิษย์เก่าฯ ให้ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และสร้างพันธมิตรกับองค์กร หน่วยงานต่างๆ เพื่อร่วมสร้างสรรค์ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยกรุงเทพและสมาคมศิษย์เก่าฯ และมุ่งเน้นการสร้างผลประโยชน์และคุณค่าร่วมกัน ด้วยการพัฒนาเครือข่ายให้มีสัมพันธภาพที่ดี เข้มแข็ง สม่าเสมอและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การทำประโยชน์เพื่อสังคม

การสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อความมั่นคงในวิชาชีพที่ซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเองและต่อสังคมโดยรวม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งเชิงวิชาการ

การสร้างและพัฒนาความรู้ในเชิงวิชาการที่จะช่วยให้ศิษย์เก่าสามารถต่อยอดทางธุรกิจ และเป็นศูนย์กลางของการประสานความร่วมมือของศิษย์เก่าในทุกสาขาอาชีพตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การรักษาเกียรติยศและชื่อเสียงให้ยั่งยืน

ศึกษาวิเคราะห์และติดตามประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าฯ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการส่งเสริมกิจกรรม และโครงการที่มุ่งรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศ และความภาคภูมิใจของศิษย์เก่า ที่ได้รับการยอมรับ และยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.5 มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดขับเคลื่อนสู่มหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของโลก ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดใช้ยุทธศาสตร์สร้างเครือข่ายศิษย์เก่า ให้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากิจการของมหาวิทยาลัย กล่าวกันว่า เครือข่ายที่เข้มแข็งของบรรดาศิษย์เก่า (Alumni) ทั่วโลกที่ได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย และเป็นแหล่งหาทุนสนับสนุนต้นทุนทางการศึกษา เครือข่ายศิษย์เก่าจึงนับเป็นเครื่องมือส่งเสริมการก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยได้อย่างมาก อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอนแก่มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษาต่างๆ ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือทางวิชาการดังที่สมาคมศิษย์เก่าฮาร์วาร์ด (HAA) ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานของประเทศต่างๆ จัดงานวิชาการในทุกภูมิภาค ทั้งในอินเดีย ตุรกี โมนาโค แคนาดาและในสหรัฐอเมริกา การสนับสนุนเงินแก่มหาวิทยาลัย ศิษย์เก่ารวมตัวกันจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนกิจการคณะ มหาวิทยาลัย เช่น Professorship Challenge Fund, The HMS Alumni Fund รวมถึงการสนับสนุนโอกาสให้ผู้เรียน

ในภูมิภาคของตนได้เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังเช่น Project Harvard Admission ของสมาคมศิษย์เก่าภูมิภาคอาหรับ สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานศิษย์เก่าที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดใช้ในการสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าให้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากิจการของมหาวิทยาลัยที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

1) สร้างช่องทางให้ศิษย์เก่าทั่วโลกรวมตัวกัน เช่น การจัดประชุมสัมมนา (Conference) กิจกรรมท่องเที่ยวพบปะกันของศิษย์เก่าทั่วโลก (global visiting) และ การระดมทุน (Endowment) ปัจจุบันสมาคมศิษย์เก่า ได้สนับสนุนกลุ่มฮาร์วาร์ด (Harvard Clubs) ต่าง ๆ กว่า 190 แห่ง มากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก

2) วางระบบองค์กรประสานงาน เครือข่ายศิษย์เก่าต่าง ๆ ทั่วโลกจะมีช่องทางการประสานงานระหว่างองค์กร เพื่อสร้างแนวร่วมเครือข่ายให้เกิดขึ้น อาทิ การจับตาทบทวนหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย โดยสรรหาแกนนำของเครือข่ายเป็นผู้นำในการหาสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกมีหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์กิจกรรม ร่วมสร้างความร่วมมือในด้านต่างๆ กับทางมหาวิทยาลัยและองค์กรอื่น ๆ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นช่องทางนำเสนอข้อมูลและติดต่อกับเครือข่ายทั่วโลก ตรวจสอบตารางกิจกรรมในแต่ละท้องถิ่น เป็นช่องทางสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านห้องสนทนา และสามารถแก้ไขข้อมูลส่วนบุคคลได้ทางอินเทอร์เน็ตด้วย

3) การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เช่น การให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ บรรดาศิษย์เก่าที่บริจาคเงินก้อนใหญ่ให้แก่มหาวิทยาลัย จะได้รับตำแหน่งพิเศษของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร โดยมีคณะ (College) หลายแห่งที่มีการสอน program เกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายศิษย์เก่า เช่น Harvard College Fund โดยมีการอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ โปรแกรม Leadership workshop, Harvard College Fund Assembly, Undergraduates, Associates Program และ Class Goals and Participation เป็นต้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551)

3.6 มหาวิทยาลัยยูนิเวอร์ซิตีคอลลิจ ลอนดอน

ยุทธศาสตร์สำคัญที่มหาวิทยาลัยใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าที่มีอยู่มากมายเกือบจะทุกมุมโลกก็คือการส่งเสริมให้เกิดการกลับมาเยี่ยมบ้าน (reunion) มหาวิทยาลัยโดยฝ่ายศิษย์เก่าสัมพันธ์จัดโครงการกลับมาเยี่ยมบ้าน โดยวางแผนการดำเนินการอำนวยความสะดวกอย่างเต็มที่แก่ศิษย์เก่ารุ่นต่างๆ หรือศิษย์เก่าที่ประสงค์จะเชิญแขกของตนมาเยี่ยม

มหาวิทยาลัยเก่าที่เคยศึกษา ให้ได้รับความสะดวกในการจัดเลี้ยง หรือแม้กระทั่งการพักผ่อนในบรรยากาศของหอพักนักศึกษาที่คุ้นชิน กรณีเหล่านี้มหาวิทยาลัยจัดเป็นชุดการปฏิบัติหรือแพคเกจให้ศิษย์เก่าเลือกใช้ตามอัธยาศัยโดยเสียค่าบริการบำรุงสมาคมศิษย์เก่าและมหาวิทยาลัยในราคายุติธรรม แต่ก็สามารถจะบริจาคเพิ่มเติมได้ด้วยตามกำลังศรัทธาของศิษย์เก่าผู้ใช้บริการ ชุดการปฏิบัติเหล่านี้ไม่ใช้การให้บริการแต่เพียงอย่างเดียว หากเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีและความภาคภูมิใจร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย องค์กรศิษย์เก่า และศิษย์เก่าการทำให้ศิษย์เก่ารู้สึกมีตัวตน การทำให้แขกศิษย์เก่ารู้ถึงความสำคัญของศิษย์เก่าผู้เป็นเจ้าของงาน และช่วยให้ศิษย์เก่าเกิดความภาคภูมิใจผูกพันกับสถาบันเก่าของตน เกิดความตระหนงตนในแบรนด์ของสถาบันที่ตนเองก็ร่วมเป็นสมาชิกด้วย ในทำนองเดียวกันมหาวิทยาลัย ก็ใช้ชุดการปฏิบัติเดียวกันนี้กับการเชิญศิษย์เก่าคณะต่างๆ มาร่วมงานกับมหาวิทยาลัยในโอกาสสำคัญต่างๆ ทั้งของศิษย์เก่าเองและของมหาวิทยาลัยด้วย กิจกรรมเหล่านี้ได้ผูกโยงนักศึกษาซึ่งสำเร็จการศึกษาออกไปจากมหาวิทยาลัยของตนแล้วเป็นเวลายาวนานให้กลับมามีความรู้สึกเหมือนหนึ่งยังคงร่วมเป็นสมาชิกอยู่ จัดเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเพื่องานศิษย์เก่าของตน (University College London, 2011, pp.4-7)

3.7 มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ประเทศฟินแลนด์

ฟินแลนด์มีนโยบายชัดเจนในการส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาทุกระดับ จัดให้มีการส่งเสริมและพัฒนางานศิษย์เก่า (Finnish Ministry of Education, 2007, pp.32-33) รวมทั้งยังส่งเสริมให้ขยายงานศิษย์เก่าไปยังศิษย์เก่านานาชาติที่เคยเข้ามาศึกษาในประเทศฟินแลนด์อีกด้วย เนื่องจากในภาวะปัจจุบันการติดต่อ สื่อสารได้พัฒนาไปมาก สถาบันการศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากระบบการสื่อสารที่ไม่มีพรมแดนนี้สำหรับการสร้างเครือข่ายของศิษย์เก่าได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างสำคัญที่รัฐบาลฟินแลนด์ใช้เป็นข้อพิจรรย์ก็คือการที่สถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาถือว่าศิษย์เก่านานาชาตินั่นเองคือความมั่นคงของสถาบัน เพราะการบริหารจัดการสามารถทำให้มหาวิทยาลัยดำเนินกิจการต่อเนื่องไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ดีในโลกปัจจุบันนี้เครือข่ายศิษย์เก่าได้พัฒนาไปมากกว่าเพียงเพื่อเป็นการระดมทุนช่วยเหลือสถาบันเก่าเท่านั้น เครือข่ายศิษย์เก่ายังสามารถเชื่อมโยงธุรกิจหรือระบบความร่วมมือทางวิชาการในการจัดการศึกษาเข้าด้วยกันอีกด้วย ศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันยังสามารถร่วมมือกันทั้งในแง่วิชาการและแง่ธุรกิจที่เหมาะสมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ได้เป็นอย่างดี หัวใจสำคัญในการที่จะทำให้การบริหารงานศิษย์เก่าประสบผลสำเร็จนั้น รัฐบาลฟินแลนด์พิจารณาว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญสามประการคือ

- 1) ต้องเริ่มด้วยการเน้นอย่างจริงจังถึงความสำคัญของศิษย์เก่าตั้งแต่นักศึกษา
ยังเรียนอยู่
- 2) ภูมิลำเนาที่ห่างไกลกันหลังสำเร็จการศึกษาต้องเน้นเรื่องการผูกโยงด้วย
เครือข่าย
- 3) งานศิษย์เก่าจะเป็นไปไม่ได้เลยถ้าไม่มีบรรณดัตของสถาบัน และขาดการ
มีเครื่องมือและวิธีการที่ถูกต้องในการเชื่อมโยงเครือข่าย

รูปแบบของการบริหารงานศิษย์เก่าที่พึงประสงค์ควรจะเป็นอย่างไรในสอง
ลักษณะคือ รูปแบบที่เป็นองค์การเฉพาะ (organizational form) และรูปแบบกลุ่มสนใจ
(concentrated form) ไม่ว่าจะป็นรูปแบบใดก็ตาม รายละเอียดในการดำเนินการก็จะแตกต่างกัน
ไปตามสภาพสำคัญของแต่ละสถาบันในสามประการคือ ปัจจัยด้านความใกล้ชิดไกลสถาบันของศิษย์
เก่าปัจจัยด้านวัฒนธรรม และปัจจัยด้านการบูรณาการทางสังคม

3.8 มหาวิทยาลัยอิลลาซมูส รอตเตอร์ดัม เนเธอร์แลนด์

มหาวิทยาลัยอิลลาซมูส รอตเตอร์ดัม เนเธอร์แลนด์ (Schmidt, 2006, pp.324-325)
ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จทางการศึกษา และความผูกพันที่นักศึกษาที่มีต่อสถาบันการศึกษาของ
เขา ได้แก่ คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน แรงจูงใจของผู้เรียน การเข้าร่วมกิจกรรมเสริม
หลักสูตรและนอกหลักสูตรทั้งหลายที่จัดให้มีขึ้นในมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ
ตามประสบการณ์ของนักศึกษาที่เขามีต่อสถาบันและเพื่อนๆ ความผูกพันต่อสถาบันนั้นอธิบายได้
ด้วยปัจจัยสำคัญสามประการคือ

- 1) ความเต็มใจที่จะได้รับข่าวสาร อาทิ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งข่าวสารความ
เคลื่อนไหวของมหาวิทยาลัยและศิษย์เก่า หรือการได้รับบัตรเชิญจากมหาวิทยาลัยให้ไปร่วมงาน
ในโอกาสสำคัญต่างๆ ของมหาวิทยาลัย องค์การศิษย์เก่าหรือศิษย์เก่าเอง
- 2) ความเต็มใจที่จะร่วมมือ หรือความพร้อมของศิษย์เก่าที่จะร่วมงานกับกิจกรรม
ต่างๆ ของมหาวิทยาลัย อาทิ การเต็มใจตอบแบบสอบถาม การทำหน้าที่ที่ปรึกษาภายนอกของ
มหาวิทยาลัย หรือการให้ความร่วมมือในการเป็นผู้บรรยาย เป็นต้น
- 3) ความเต็มใจที่จะร่วมบริจาคเพื่อกิจการของมหาวิทยาลัย ทั้งสามปัจจัยนี้คือ
สิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการจะรักษาไว้ระหว่างสถาบันกับศิษย์เก่าทั้งหลาย มหาวิทยาลัยจึงได้
ออกแบบหน่วยงานและภารกิจที่ต้องปฏิบัติเป็นการเฉพาะเกี่ยวกับศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยโดยมี
ตัวแปรเหล่านั้นเป็นทั้งพันธกิจและแนวปฏิบัติที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าระดับอุดมศึกษา มีรูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลาย มีแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสารที่ดี ในบรรดาศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษา และการเผยแพร่ชื่อเสียงของศิษย์เก่า รวมถึงการดำเนินงานตามนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากสถาบันอุดมศึกษาต้นสังกัด

3.9 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเป็นมาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแรกแห่งกรุงสยามจึงมีประวัติความเป็นมายาวนาน กล่าวคือ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้ง สำนักฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน ที่ตึกยาวใกล้ประตูพิมานไชยศรีในพระบรมมหาราชวัง เมื่อ พ.ศ. 2442 ต่อมาได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนมหาดเล็ก เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2445 หลังจากนั้น เมื่อพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จขึ้นเถลิงถวัลยราชสมบัติเพียง 52 วัน ก็ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนาโรงเรียนมหาดเล็กขึ้นเป็นสถาบันอุดมศึกษา พระราชทานนามว่า โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2453 ต่อมาได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459

ความเป็นมาของสมาคมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์

ความคิดที่จะให้มีสมาคมนักเรียนเก่าของบูรพสถาบันของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีมานานแล้ว นักเรียนเก่าโรงเรียนมหาดเล็กได้เคยออกวารสารของโรงเรียนเพื่อสื่อสารระหว่างนักเรียนเก่าและนักเรียนปัจจุบัน รวมทั้งครูอาจารย์ที่ส่งสอนนักเรียนเหล่านั้น ความคิดเช่นนี้สืบต่อมาถึงนักเรียนเก่าโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ จนกระทั่งปลายปีพ.ศ. 2488 นิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกลุ่มหนึ่ง ประกอบด้วย

1. ศ.ม.ร.ว.สุมนชาติ สวัสดิ์กุล (คณะอักษรศาสตร์)
2. ศ.ดร.กลุ่ม วัชรโรบล (คณะวิทยาศาสตร์)
3. คุณวิชา เศรษฐบุตร (คณะวิศวกรรมศาสตร์)
4. อาจารย์เปลื้อง ณ นคร (คณะอักษรศาสตร์)
5. คุณจำรัส สุขุมวัฒน์ (คณะวิศวกรรมศาสตร์)
6. ศ.ทองสุข พงศ์ทัต (คณะวิทยาศาสตร์)
7. พ.อ.ประเสริฐ บัวบุญศย์ (คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์)

8. คุณปรีชา อมาตยกุล (คณะวิทยาศาสตร์)

ได้ร่วมประชุมหารือเพื่อจัดตั้งสมาคมนิสิตเก่าที่ร้านอาหาร “ไชยณรงค์” ซึ่งเป็นกิจการหนึ่งของนิสิตเก่าผู้เคยดำรงตำแหน่งนายกสโมสรนิสิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ส.จ.ม.) การประชุมครั้งนั้นยุติลงด้วยความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่าจะต้องดำเนินการจัดตั้งสมาคมนิสิตเก่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้ได้ จึงได้มีการประชุมหารือกันอีกหลายครั้ง แม้ว่าจะเป็นเวลาค่าคืนซึ่งต้องพร่างแสงไฟเพราะเป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง

กระทั่งวันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2489 เวลา 16.00 น. คณะผู้ก่อตั้งสมาคมนิสิตเก่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย และคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 1,350 คน ได้เข้าประชุมที่หอประชุมมหาวิทยาลัย โดยมี ม.จ.รัชฎาภิเชก โสณกุล อธิการบดีในขณะนั้นทรงเป็นประธาน ม.จ.รัชฎาภิเชกทรงกล่าวว่า มีความพอพระทัยเป็นอย่างยิ่งที่ได้เห็นบรรดานิสิตเก่าทั้งหลายได้รวบรวมกัน มีความสามัคคีกันจนสามารถก่อตั้งสมาคมนิสิตเก่าขึ้นมาได้ ที่ประชุมใหญ่ในวันนั้นได้จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่ง เรียกว่าคณะกรรมการอำนวยการสมาคม และตั้งชื่อสมาคมว่า “สมาคมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ได้ขอจดทะเบียนต่อทางการเป็นที่เรียบร้อย มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความสามัคคีและสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการกีฬา การบันเทิง การศึกษา และเผยแพร่วิทยาการส่งเสริมเกียรติแห่งสถานศึกษา และสมาชิกผู้ได้ประกอบกิจอันเป็นประโยชน์มีชื่อเสียง พระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ ซึ่งในครั้งนั้นยังดำรงพระยศเป็น พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าวรวงศ์ไวยากร เป็นนายกสมาคมพระองค์แรก

3.10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

แรกเริ่มของการก่อตั้งเดิมที่มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของวังสวนสุนันทา ซึ่งถือเป็นเขตพระราชฐานและเป็นสถานที่ประทับ พักผ่อนพระอริยาบถของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยมี พระราชประสงค์โปรดเกล้าให้มีการจัดหาดอกไม้ธูปเทียน และจัดตั้งเป็น “สวนสุนันทาอุทยาน” อันมีชื่อมาจากสวนของพระอินทร์บนสวรรค์ชั้นดาวดึงส์และพระนามของ สมเด็จพระนางเจ้าสุนันทากุมารีรัตน์พระบรมราชเทวี ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการสร้างพระตำหนักเพิ่มเติม เพื่อไว้สำหรับเป็นที่ประทับให้แก่เจ้านายฝ่ายใน รวมทั้งเป็นอาคารที่พัก สำหรับข้าราชการบริวาร จำนวน 32 ตำหนักโดยพระวิมาดาเธอกรมพระสุทธาสินีนาฏปิยมหาราชปดิวัตตดา ได้ทรงโปรดให้จัดตั้ง “โรงเรียนนิภาคาร” ขึ้นภายในสวนสุนันทาเพื่อเป็นโรงเรียนสำหรับกุลสตรี ให้การศึกษา แก่บุตรธิดาของขุนนาง ข้าราชการผู้มีบรรดาศักดิ์ และข้าหลวงจากตำหนักต่างๆ

กระทั่งในปี พ.ศ. 2475 เกิดการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองที่ส่งผลกระทบต่อระบบเจ้านายเป็นอย่างมากทำให้บรรดาพระบรมวงศานุวงศ์ในสวนสุนันทาหวั่นเกรงต่อภัยทางการเมืองจึงต่างพากันทยอยออกจากสวนสุนันทาจนหมดสิ้น ส่งผลให้วังสวนสุนันทาที่เคยงดงามถูกปล่อยให้รกร้างขาดการดูแลและทำให้โรงเรียนนิภาคารถูกยกเลิกดำเนินการไปโดยปริยาย ครั้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล วังสวนสุนันทาที่ทรุดโทรมได้รับการฟื้นฟูกลับมาสวยงามอีกครั้ง โดยคณะรัฐมนตรีมีมติให้ใช้พื้นที่ของวังสวนสุนันทาให้เกิดประโยชน์โดยแปรจาก ราชสำนักฝ่ายในเป็นสถานศึกษาและได้จัดตั้งเป็นสถานศึกษาของชาติ อันก่อให้เกิดพัฒนาการของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทามาเป็นลำดับ

ความเป็นมาของสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สมาคมศิษย์เก่าสวนสุนันทา ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2507 โดย นางบุบผา สุวรรณพฤกษ์ ซึ่งเป็นศิษย์คนแรก ของโรงเรียนสวนสุนันทาวิทยาลัย เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล พระราชทาน “ สวนสุนันทา ” ให้กระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งเป็นสถานศึกษาสำหรับนักเรียนหญิงใน พ.ศ. 2480 มีนักเรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 8 นางบุบผา สุวรรณพฤกษ์ จบชั้นมัธยม 8 จากสวนสุนันทา ขณะที่ก่อตั้งสมาคมฯ นางบุบผา สุวรรณพฤกษ์ เป็นอาจารย์วิทยาลัยครูสวนสุนันทา นับแต่นั้นมาก็ ได้ดำเนินการมาตามลำดับ โดยมีคณะกรรมการบริหารสมาคมฯ จนถึงปัจจุบัน นายกมาจากการเลือกตั้ง มีวาระ 2 ปี สามารถดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน สมาคมฯ ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ทรงรับสมาคมฯ เข้าอยู่ในพระบรมราชินูปถัมภ์ ตั้งแต่วันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2515

3.11 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

นับจากวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 ซึ่งเป็นวันที่พระราชบัญญัติ “ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ” ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้เป็นต้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีให้การศึกษาทางด้านอาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและประกาศนียบัตรชั้นสูง ทำการวิจัยส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ได้พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานการศึกษาที่มีคุณภาพและศักยภาพ มีความพร้อมหลายๆด้าน จนกระทั่งในปี 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯพระราชทานชื่อใหม่ว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” ในวันที่ 15 กันยายน 2531 สืบเนื่องจากแนวทางการปฏิรูป

การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการสู่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาของรัฐดำเนินการโดยอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน ดังนั้น สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจึงได้ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติฉบับเดิมและยกฐานะเป็นพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีการรวมวิทยาเขตจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้ 9 มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สามารถจัดการศึกษา วิชาการ และวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก เพื่อรองรับการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอาชีวศึกษาเป็นหลัก รวมถึงให้โอกาสแก่ผู้เรียนจากวิทยาลัยชุมชน และการศึกษาชั้นพื้นฐานในการศึกษาต่อวิชาชีพ ระดับปริญญาตรี ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2548 และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 ซึ่งพระราชบัญญัติดังกล่าว มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2518 เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความเป็นมาของสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สมาคมนี้ชื่อว่า “สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” ใช้อักษรย่อว่า “ส.มทธ.” มีชื่อภาษาอังกฤษว่า “Rajamangala University of Technology Thanyaburi Alumni Association” ใช้อักษรย่อว่า “RMUTTA” เครื่องหมายของสมาคมเป็นรูปตรามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีบรรจุอยู่ในรูปวงรี 2 วง ซ้อนกัน มีข้อความอักษรย่อ ส.มทธ. อยู่ด้านล่างตรามหาวิทยาลัย และชื่อสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี บรรจุอยู่ในวงรีรอบนอกโดยมีดอกไม้ทิพย์ปิดหัวและท้ายชื่อสมาคม วัตถุประสงค์ของสมาคม 1.เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์และเผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูลในการจัดการศึกษาโดยทั่วไปและที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย 2.เป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานงานและให้ความร่วมมือระหว่างนักศึกษาเก่า นักศึกษาปัจจุบันและมหาวิทยาลัย 3.ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูล และดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาเก่า นักศึกษาปัจจุบัน มหาวิทยาลัย และสังคมโดยรวม 4.ส่งเสริมงานวัฒนธรรม และ 5.หารายได้

จากการดำเนินธุรกิจ และการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรภาครัฐ และเอกชน เพื่อนำรายได้มาสนับสนุนกิจกรรมของสมาคมศิษย์เก่าฯ

สมาชิกรวม 2 ประเภทคือ 1. สมาชิกสามัญ ได้แก่ ผู้ที่เคยศึกษา และสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดำรงหรือเคยดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดีที่ปรึกษา คณบดี รองคณบดี ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ หรืออาจารย์พิเศษ และผู้รับปริญญาเกียรตินิยมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รวมทั้งผู้ที่สนใจในกิจการของสมาคม และกรรมการที่มีมติรับเป็นสมาชิก 2. สมาชิกกิตติมศักดิ์ ได้แก่ ผู้มีเกียรติคุณหรือทรงคุณวุฒิที่คณะกรรมการบริหารสมาคมมีมติเป็นเอกฉันท์ให้เชิญเป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์

3.12 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีชื่อเสียงและเก่าแก่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ อยู่ภายใต้การสนับสนุนของ “มูลนิธิมหาวิทยาลัยกรุงเทพ” โดยได้เปิดดำเนินการสอนตั้งแต่ พ.ศ. 2505 เป็นต้นมา ด้วยปณิธานอันแน่วแน่ของอาจารย์สุรัตน์และอาจารย์ปองทิพย์ โอสถานุเคราะห์ ที่ต้องการก่อตั้งสถาบันการศึกษาของเอกชนที่ไม่หวังกำไร (Non-Profit) เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมความรู้อันจะพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพพร้อมด้วยความรู้ทางด้านวิชาการและทักษะในการปฏิบัติซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติต่อไปในอนาคต มหาวิทยาลัยได้จัดการศึกษาโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ประกอบในการเรียนการสอน รวมทั้งได้ค้นคว้าทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ที่เหมาะสม เพื่อสอดแทรกในวิชาเรียนเพื่อให้นักศึกษาได้รับประโยชน์จากการเรียนอย่างเต็มที่ รวมทั้งสามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติได้จริงในชีวิตการทำงาน ความพร้อมของเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอนที่สมบูรณณ์แบบในทุก ๆ ด้านผนวกกับศักยภาพของคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศส่งผลให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่คงความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ ทั้งยังเป็นแหล่งส่งเสริมองค์ความรู้จากการค้นคว้าวิจัยวิทยาการสาขาต่าง ๆ

ความเป็นมาของสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพแต่ละปีมีเป็นจำนวนมาก ได้ออกไปดำเนินชีวิตประสบผลสำเร็จต่างๆ กัน ทั้งในภาครัฐ ธุรกิจและเอกชน จากจุดนี้มีคณะบุคคลกลุ่มหนึ่ง (ศิษย์เก่าฯ รุ่น 2506) มีความคิดริเริ่มที่จะจัดตั้ง "สมาคมศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยกรุงเทพ"

ขึ้น เพื่อเป็นศูนย์กลางแห่งความสัมพันธ์ของพี่น้องร่วมสถาบัน ในการที่จะรวมพลังทำประโยชน์ให้กับสถาบันและสังคมจากกระแสแห่งความคิดดังกล่าว เป็นพลังผลักดันให้คณะบุคคลกลุ่มหนึ่ง ดำเนินการจัดงานพบปะสังสรรค์ขึ้นเป็นครั้งแรก ภายในบริเวณมหาวิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาเขต กัลยวัณน้ำไท เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2511 ต่อมาได้มีคณะบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งได้จัดงานสังสรรค์ขึ้น เป็นครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2512 ณ บริเวณมหาวิทยาลัยกรุงเทพ วัดอุปประสงค์ในการจัดงานครั้งนี้ เพื่อทำการคัดเลือกนายกสมาคมศิษย์เก่า โดยมี อาจารย์สุรัตน์ โอสถานุเคราะห์ เป็นผู้ อนุเคราะห์ค่าอาหารทั้งหมด ผลการเลือกตั้งนายกสมาคมฯ คนแรก ได้แก่ นายปรีชา ใจเย็น (วิชา กิจ เกษมศานต์) บข.บ. รุ่นที่ 1 และได้ดำเนินกิจกรรมมาตั้งแต่ตอนนั้น เป็นต้นมา โดยการบริหารการ จัดการแบ่งออกเป็นยุคได้ 5 ยุค พอสังเขปได้ดังนี้

ยุคที่หนึ่ง ไม่มีการจัดเก็บค่าสมาชิกสมาคมศิษย์เก่า การทำงานสมาคมยังไม่ มีตัวอาคาร ใช้สถานที่แผนกสวัสดิการนักศึกษาของมหาวิทยาลัยในการประสานงาน วัดอุปประสงค์ จัดงานเลี้ยงเพื่อพบปะสังสรรค์ ศิษย์เก่าที่จบมาหลังจากมหาวิทยาลัยเปิดทำการตั้งแต่ปี 2505 ยัง ไม่มีกิจกรรมประชาสัมพันธ์สมาคมสู่สังคมภายนอก

ยุคที่สอง มีความคิดริเริ่มจะต้องมีกิจกรรม ในการประชาสัมพันธ์สมาคมศิษย์เก่า เพื่อเปิดรับสมัครสมาชิกสมาคมศิษย์เก่า 500 บาท ในสมัยคุณประหยัด เมฆสิงห์(นายก สมาคมศิษย์เก่าฯ คนที่ 3 ในปี พ.ศ.2518) แต่ยังไม่ได้รับความร่วมมือ มีคนสมัครสมาชิกจำนวน น้อย จึงทำให้การบริหารจัดการยังไม่ได้เต็มที่เนื่องจากการสนับสนุนการทำงานยังใช้เจ้าหน้าที่ แผนกสวัสดิการนักศึกษาของมหาวิทยาลัยในการช่วยประสานงาน

ยุคที่สาม ทางมหาวิทยาลัยเริ่มเห็นว่าถ้าไม่ได้ความร่วมมือจากทางมหา วิทยาลัยในการ จัดเก็บค่าสมาชิกสมาคมศิษย์เก่า คงตั้งต้นและดำเนินการยาก ท่านอธิการบดี ดร. ธนุ กุลชล ได้ให้ทางมหาวิทยาลัยดำเนินการในการช่วยจัดเก็บเงินค่าสมาชิกสมาคมศิษย์เก่าใน อัตรา 1,000 บาทในช่วง นายคุณทิม ไทเทศะวัฒน์ เป็นนายกคนที่10 ตั้งแต่ปี 2538 โดยมีการ จัดตั้งที่ทำการสมาคมศิษย์เก่าขึ้นโดยให้พื้นที่อยู่ในมหาวิทยาลัยกรุงเทพ กัลยวัณน้ำไท และ มีการ จัดตั้งอาจารย์เพื่อดูแลสมาคมศิษย์เก่า โดยใช้ชื่อว่าแผนกธุรการศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยกรุงเทพในปี 2533 พร้อมทั้งให้รองอธิการบดีฝ่ายการคลังเข้าร่วมในการตรวจสอบรายรับรายจ่ายของกิจการ สมาคม โดยการใช้จ่ายทุกครั้งต้องมีรายมือลงนามได้รับการอนุมัติจากท่านรองอธิการบดีฝ่ายการ คลังในการลงนามเพื่อป้องกันการทุจริต เป็นช่วงที่กิจกรรมเริ่มออกสู่สังคม

ยุคที่สี่ เนื่องจากทางสมาคมมียอดเงินสะสมและสามารถดำเนินการได้เอง แล้ว เป็นยุคที่ทางสมาคมมีความสามารถในการทำกิจกรรมออกสู่สังคม ทางมหาวิทยาลัยเริ่ม

ต้องการให้ทางสมาคมบริหารการจัดการเอาเองโดยทางมหาวิทยาลัยกรุงเทพจะไม่ได้ต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง โดยจะให้ทางรองอธิการบดีฝ่ายการคลังถอนการเซ็นที่ขอร่วม และอนุญาตให้สร้างที่ทำการสมาคมศิษย์เก่าเป็นของตนเอง โดยให้อยู่ในพื้นที่มหาวิทยาลัย กลัวย่น้ำไท โดยเกิดขึ้นในสมัยท่านอธิการบดี ดร.มัทนา สานติวัตร และ นายกคนที่ 15 คุณบัณฑิต อ่าวสถาพร ในช่วงปี 2554-2557 และ เริ่มมีการจัดงานคืนสู่เหย้าแก่สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยกรุงเทพโดยไม่มีค่าใช้จ่าย ถือเป็นมหาวิทยาลัยแรกในการดำเนินงานจัดงานคืนสู่เหย้าโดยสมาชิกไม่มีค่าใช้จ่าย

ยุคที่ห้าจนถึงปัจจุบัน ในยุคของ Digital Disruption วงการศึกษาต้องเกิดการแข่งขันในวงการศึกษา ท่านอธิการบดี คุณเพชร ไสยสถานุเคราะห์ มหาวิทยาลัยต้องการให้สมาคมมีอิสระในการบริหารมากขึ้นและต้องการให้สมาคมหาที่ทำการใหม่โดยสามารถเลือกได้ว่าจะย้ายไปที่มหาวิทยาลัยรังสิตหรือจะย้ายไปด้านนอก ทางกรรมการต้องตัดสินใจ และทางมหาวิทยาลัยต้องให้ทางสมาคมโดยต้องทำแผนเสนอการบริหารจัดการของทางสมาคมศิษย์เก่า เสนอแก่ทางมหาวิทยาลัยทราบ ในแต่ละปี โดยนายกสมาคมศิษย์เก่าต้องเข้ารับนโยบายทิศทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานเพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยเกิดขึ้นในสมัยนายกคนที่ 17 และบริหารโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน

สรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษามีที่มาและการดำเนินการที่แตกต่างกัน รวมถึงความเป็นมาของสมาคมศิษย์เก่าในแต่ละสถาบันอุดมศึกษาก็มีการเริ่มต้นที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้มีรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าที่มีความหลากหลาย ทั้งในเรื่องรูปแบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ และค่านิยมร่วมที่แตกต่างกันในแต่ละสถาบัน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โสภณ วุฒิประเสริฐกุล และ ประทุมทอง ไตรรัตน์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนจากการจัดอันดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรด้านการจัดการเรียนการสอน และ ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน อย่างไรก็ตามจากสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นจากการจัดอันดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และด้านการจัดการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ใน

ระดับมากที่สุดทุกด้าน กลยุทธ์สำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ 1) ปฏิรูปการออกแบบหลักสูตรแบบบูรณาการสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน 2) ยกกระดับคุณภาพการวัดและประเมินผลการศึกษาที่ส่งเสริมทักษะและแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และ 3) พลิกโฉมและบูรณาการการจัดการเรียนการสอนที่เป็นทักษะและแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มนตรี นามวงศ์ และ ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิสุ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัท เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงานเน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถส่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

มนตรี นามวงศ์ และ ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิสุ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า ของสำนักงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ในด้านกระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยชั้นนำให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าและความพึงพอใจให้กับศิษย์เก่าโดยมีการสร้าง พัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่อง การจัดกิจกรรมให้ศิษย์เก่าสามารถมีส่วนร่วมด้วย ทั้งกิจกรรมในด้านวิชาการ กิจกรรม ด้านความบันเทิง กีฬา ดนตรี และการเปิดเวทีสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการมีแนวทางในการรักษาความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าที่ดีและยั่งยืน เช่น การสร้างความภาคภูมิใจให้กับศิษย์เก่า การให้เกียรติ ให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับศิษย์เก่า รวมถึงเปิด โอกาสให้ศิษย์เก่าได้มีส่วนร่วม ในกิจกรรม/โครงการอย่างทั่วถึง ซึ่งมหาวิทยาลัยขอนแก่นปัจจุบันได้ทำการปรับปรุงการดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า โดยทำการสร้างฐานข้อมูลศิษย์เก่าและพัฒนาฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย ถูกต้อง ดำเนินกิจกรรมกับศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมให้มีความน่าสนใจเปิดโอกาสและเพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมให้กับศิษย์เก่า ให้การสนับสนุนกิจกรรมที่ดำเนินการโดยศิษย์เก่า และส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์กับศิษย์เก่าอย่างสม่ำเสมอ

สิริธิดา เสาหงส์ (2560) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของนักศึกษาปริญญาโท ภาคปกติ ที่มีต่อสถาบันการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อสถาบันของนักศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านความศรัทธาและด้านความทุ่มเทและจงรักภักดี ซึ่งโดยรวมนักศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเชิงบวก และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อสถาบันด้านความศรัทธา มีความผูกพันอยู่ในระดับดีกว่าความผูกพันต่อสถาบันด้านความทุ่มเทและจงรักภักดี ระดับความพึงพอใจ โดยรวมนักศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในเชิงบวกและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันด้านเพื่อนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ และด้านอาคารสถานที่ นักศึกษามีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด และความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในปัจจุบันขับเคลื่อนความผูกพันที่มีต่อความผูกพันพบว่า ถ้านักศึกษามีความพึงพอใจในปัจจุบันขับเคลื่อนความผูกพันโดยรวมที่ดีขึ้นย่อมส่งผลให้มีความรู้สึกผูกพันต่อสถาบันมากขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนวัช มีเคลือบ, กิตติมา ชาญวิชัย, และ จิรวัดน์ วีรังกร (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการการสื่อสารเพื่อพัฒนาความผูกพันศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยรัฐในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการการสื่อสารทั้ง 3 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้ 1) ด้านองค์ประกอบการสื่อสาร มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดค่านิยมร่วม วัฒนธรรม ประเพณีของสถาบัน ใช้การสื่อสารกลุ่มย่อยระดับเครือข่าย กลุ่มใหญ่ระดับสถาบันใช้สื่อใหม่ สื่อมัลติมีเดีย ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ความสำคัญกับการเชิญศิษย์เก่าเข้าร่วมกิจกรรม มีการสื่อสารแบบเป็นทางการกับศิษย์เก่าอาวุโส 2) ด้านนโยบายและระบบสื่อสาร มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานดูแลชัดเจน มีสมาคม ชมรม มีฐานข้อมูลศิษย์เก่าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ จัดกิจกรรมประเพณี กำหนดยุทธศาสตร์ แผนพัฒนานักศึกษาเน้นศิษย์เก่าเข้ามามีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับศิษย์เก่าต่างชาติ (ประเทศเพื่อนบ้าน) ยกย่องเชิดชูศิษย์เก่าด้วยรางวัลที่หลากหลาย กิจกรรมต้องเกิดจากความต้องการของศิษย์เก่า พัฒนาความสัมพันธ์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 3) ด้านการประเมินการจัดการ มหาวิทยาลัยควรสร้างรูปแบบการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย (University life) ให้สมบูรณ เช่น หอพักกิจกรรมรับน้อง การเรียน กีฬา ชมรม มีการกำหนดแผนการจัดประชุมใหญ่รวมทุกสมาคม ชมรม ประจำปี เพื่อวางแนวทางการจัดกิจกรรม บูรณาการกิจกรรมพัฒนานักศึกษากับศิษย์เก่าสัมพันธ์ ไม่ควรมุ่งเน้นการระดมทุนจากศิษย์เก่า

อารี บัวแพร, จุฑามาศ ชัยวรพร, และ ศิวพร พิสิษฐ์ศักดิ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาต่อคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัย

ลัษณ์หดลด ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาคณะเวชศาสตร์เขตร้อนส่วนใหญ่ มีความผูกพันต่อคณะเวชศาสตร์เขตร้อนในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 51.2 เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่านักศึกษส่วนใหญ่นี้มีความทุ่มเทต่อคณะเวชศาสตร์เขตร้อนและมีความศรัทธาต่อคณะเวชศาสตร์เขตร้อน ระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 50.6 และ 50.0 ตามลำดับ และมีความจงรักภักดีต่อคณะเวชศาสตร์เขตร้อนในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.4 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อคณะเวชศาสตร์เขตร้อนโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p\text{-value} = 0.022$) แรงจูงใจในการเข้าศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อ คณะเวชศาสตร์เขตร้อนในระดับปานกลาง ($p\text{-value} = 0.001$, $r = 0.687$) และเมื่อจำแนกรายด้าน พบว่าความคาดหวังในการศึกษาและการประกอบอาชีพ เหตุผลส่วนตัวและการสนับสนุน การศึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันในเชิงบวกในระดับปานกลาง ($r = 0.731$ และ 0.631 ตามลำดับ) ทักษะคิดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อคณะเวชศาสตร์เขตร้อนในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p\text{-value} = 0.000$, $r = 0.848$) และมีความสัมพันธ์กับความศรัทธา ความทุ่มเท และความจงรักภักดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p\text{-value} = 0.000$, $r = 0.790$, 0.786 และ 0.765 ตามลำดับ)

นักรบ หนีแสน, จารุวรรณ สกุลคุ, อรรณพ โพธิสุข, และ สุชาดา สุธรรมรักษ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของนักศึกษาต่อมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตมี 7 ปัจจัย ดังนี้ บุคลิกภาพ (X3) ความสัมพันธ์กับอาจารย์ (X4) ความสัมพันธ์กับเพื่อน (X5) บรรยากาศการเรียนการสอน (X6) สิ่งอำนวยความสะดวก (X7) กิจกรรมวิชาการ (X8) และกิจกรรมนอกหลักสูตร (X9) ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตมี 6 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ บุคลิกภาพ (X3) บรรยากาศการเรียนการสอน (X6) กิจกรรมนอกหลักสูตร (X9) กิจกรรมวิชาการ (X8) สิ่งอำนวยความสะดวก (X7) และความสัมพันธ์กับอาจารย์ (X4) ซึ่งสามารถพยากรณ์ความผูกพันของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตได้ร้อยละ 66.10

อนวลศรี สงสม (2558) ทำการศึกษา เรื่องระบบฐานข้อมูลศิษย์เก่าด้วยแนวคิดการจัดการลูกค้าสัมพันธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา พบว่า กระบวนการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Dear Model) จะทำให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้จากลูกค้าและใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าในการบริหารงานสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการ CRM ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักที่สามารถอธิบายด้วยตัวแบบที่เรียกง่าย ๆ ว่า DEAR ประกอบด้วย 1) การสร้างฐานข้อมูล (Database) มีฐานข้อมูลของลูกค้า ฐานข้อมูลต้องถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มีการแยกประเภทลูกค้าจากฐานข้อมูล เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมี คุณค่าไม่เท่ากัน 2) การมีเทคโนโลยี (Technology) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาเกี่ยวข้องประกอบด้วยเทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้ 3) การปฏิบัติ (Action) เป็นการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยกำหนดโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ สร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้น โดยพัฒนาสินค้าและบริการที่ดี 4) การรักษาลูกค้า (Retention) มีการประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยเกณฑ์ต่าง ๆ จะต้องเปลี่ยนไป จุดเน้นขององค์กรต้องเปลี่ยนมาอยู่ที่การรักษาลูกค้า ในระยะยาวและเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าให้มากกว่าคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง การประยุกต์ใช้แนวทางในการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยนั้น ระบบบริหารจัดการที่ดีซึ่งการใช้หลักแนวคิดการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการร่วมมือกับเครือข่ายศิษย์เก่าทำประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยในรูปแบบต่าง ๆ โดยสร้างกลไกที่กลุ่มคนเหล่านั้นได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วม ซึ่งจะก่อเกิดการสร้างสรรค์เพื่อพัฒนา ช่วยบำรุงรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนขยายเติบโต และมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เครือข่ายได้สร้างประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัย สังคม และชุมชนได้ต่อไป

Banka (2019) ทำการศึกษา เรื่อง “Influence of Alumni Association on the Management of Public Universities in the North Central States of Nigeria” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมาคมศิษย์เก่าที่มีต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทางเหนือตอนกลางของประเทศไนจีเรียในด้านงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐาน สื่อการเรียนการสอน กฎระเบียบ การเมืองและการควบคุมคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายบริหาร จำนวน 12,426 คน และมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,243 คน โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง "Influence of Alumni Association on the Management of Public Universities" และการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ผลการวิจัย พบว่าทัศนคติของบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายบริหารไม่แตกต่างกัน

อิทธิพลของสมาคมศิษย์เก่าที่มีต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในรัฐทางเหนือตอนกลางไม่แตกต่างกันในด้านงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน กฎระเบียบ การเมือง และการควบคุมคุณภาพ อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของสมาคมศิษย์เก่าที่มีต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในรัฐทางเหนือตอนกลางแตกต่างกันในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสื่อการเรียนการสอน ผู้วิจัยให้เสนอแนะว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทางเหนือตอนกลางควรส่งเสริมกิจกรรมของศิษย์เก่าเพื่อนำไปสู่การสนับสนุนจากสมาคมศิษย์เก่า ซึ่งนำไปสู่การสนับสนุนภารกิจด้านการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา

Roza (2018) ทำการศึกษา เรื่อง "Alumni associations in Kazakhstan: Building the future of higher education institutions through its graduates" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของนักศึกษาที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาภายหลังสำเร็จการศึกษา และศึกษาแนวทางการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศคาซัคสถาน การวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจแบบผสมผสานโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือนักศึกษาชั้นปีสุดท้าย จำนวน 500 คน โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 13 คน และการสนทนากลุ่ม จำนวน 2 กลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า ทัศนคติและความเข้าใจของบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาและนักศึกษามีความแตกต่างกัน โดยบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษามีทัศนคติที่ดีต่ออนาคตของสมาคมศิษย์เก่า ในขณะที่ นักศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อบทบาทการเป็นศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษา พัฒนาการของสมาคมศิษย์เก่ามีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ความสำเร็จของสมาคมศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับขนาดและรูปแบบขององค์การของสถาบันอุดมศึกษา ความเป็นอิสระของสถานภาพทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษาส่งผลต่อแนวทางที่สร้างสรรค์ในการสร้างรายได้ ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรต้องสร้างความแตกต่างในการสร้างรายได้

Johansson & Franklin (2018) ศึกษา เรื่อง "Strengthening the Relationship Between Universities and their Graduates: A Case Study and Project on a Swedish University's Relationship-Building with the Alumni Network" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายศิษย์เก่าในการสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ พัฒนาสำนึกของการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างมหาวิทยาลัยกับศิษย์เก่า การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์เก็บข้อมูลจากประชากร คือ ผู้สำเร็จ

การศึกษาจาก Mälardalen University ผลการวิจัยพบว่าช่องทางการสื่อสารที่เฉพาะเจาะจงสำหรับศิษย์เก่าแต่ละหลักสูตรมีความสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า ความต้องการที่แตกต่างกันด้านรูปแบบกิจกรรมสำหรับศิษย์เก่าจากประเทศต่างๆ ความต้องการด้านการสื่อสารส่วนบุคคลหรือคำเชิญสำหรับการเข้าร่วมกิจกรรมสำหรับศิษย์เก่าและโอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะไกลสำหรับศิษย์เก่าในระดับนานาชาติ

Davis (2018) ศึกษา เรื่อง "Associations Between Higher Education Sustainability and Alumni Giving" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการให้การสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีต่อโครงการเพื่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนอย่างจำกัดเพื่อความยั่งยืนกับอัตราการเพิ่มขึ้นของการสนับสนุนจากศิษย์เก่า และพัฒนากลยุทธ์เชิงสถาบันเพื่อสนับสนุนกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย อัตราการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่า 10 ปีย้อนหลัง ตั้งแต่ปี 207-2017 จาก Council for Advancement and Support of Education ข้อมูลการประเมินความยั่งยืนจาก Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education's Sustainability, Tracking, Assessment, and Ratings System (STARS) และ Sierra Club's Cool Schools สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น การทดสอบที่แบบจับคู่ ผลการวิจัย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างความเปลี่ยนแปลงในการอัตราการเข้าร่วมของศิษย์เก่าและความเปลี่ยนแปลงในการประเมินความยั่งยืน ผลการทดสอบที่แบบจับคู่พบว่าการสนับสนุนแบบจำกัดเพื่อความยั่งยืนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าถึงร้อยละ 41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งตรงกันข้ามการสนับสนุนแบบจำกัดเพื่อประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งอัตราการสนับสนุนของศิษย์เก่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อความยั่งยืนมีความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มอัตราการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่า ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ อัตราการสนับสนุนจากศิษย์เก่าอาจเพิ่มขึ้นได้ด้วยการเพิ่มช่องทางทางออนไลน์เพื่อสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

Pedro and Carrasqueira (2018) ศึกษาเรื่อง "Determinants for the commitment relationship maintenance between the alumni and the alma mater" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่าและสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศโปรตุเกส จำนวน 2,544 คน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมชั้นเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านผู้สอน และความพึงพอใจด้านบุคลากรสาย

สนับสนุน นอกจากนี้ ภาพลักษณ์ด้านการศึกษา ภาพลักษณ์ด้านการสื่อสาร และความพึงพอใจ ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมและทางวิชาการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่าและสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถใช้เป็นปัจจัยทางการตลาดเพื่อสนับสนุนกิจกรรมระหว่างศิษย์เก่า

Libenth (2017) ได้สรุปว่า Mckinsey 7s Model เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทางขององค์กร จากผลการวิจัย เรื่อง "Application of Mckinsey 7s Models Approach in Effective Monitoring of Revenue Collection in TRA: Case of Kinondoni municipality" ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้รูปแบบ Mckinsey 7s Model ในการควบคุมการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลเมือง Kinondoni ประเทศแทนซาเนีย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรของเทศบาลเมือง Kinondoni จำนวน 78 คน โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย 3 ด้านส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าร้อยละ 50 เห็นว่า การประยุกต์ใช้รูปแบบ Mckinsey 7s Model ในการควบคุมการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลเมือง Kinondoni ความท้าทายขององค์กร

Iskhakova and Hoffmann (2016) ศึกษาเรื่อง "An Integrative Model of Alumni Loyalty - An Empirical Validation Among Graduates From German and Russian Universities" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดีของศิษย์เก่า และศึกษารูปแบบเชิงบูรณาการของความจงรักภักดีของศิษย์เก่า ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ นักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 195 คนจากมหาวิทยาลัยในประเทศเยอรมนี และนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 271 คนจากมหาวิทยาลัยในประเทศมหาวิทาลัยในประเทศและรัสเซีย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามออนไลน์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดีของศิษย์เก่า ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมด้านการกุศลและคุณภาพการเรียนการสอนส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดีของศิษย์เก่า รูปแบบการบริหารจัดการศิษย์เก่าสามารถดำเนินได้ 3 ลักษณะ คือ รูปแบบเน้นคุณภาพ รูปแบบเน้นผลประโยชน์ และรูปแบบเน้นการกุศล

Bocken, Short, Rana and Evans (2014) ศึกษาเรื่อง "A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes" โดยการทบทวนวรรณกรรมและวิธีการปฏิบัติเพื่อพัฒนานวัตกรรมแบบจำลองทางธุรกิจของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนที่

นำมาใช้เป็นต้นแบบร่วมได้ พบว่านวัตกรรมแบบจำลองทางธุรกิจการจัดการอย่างยั่งยืนมีความหลากหลายและมีลักษณะแบ่งเป็นส่วนย่อยมาก ซึ่งผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 8 กลุ่ม คือ 1) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสร้างคุณค่าจากของเสีย 3) การใช้ทรัพยากรทดแทนและหมุนเวียน 4) เน้นที่ประโยชน์ของการใช้มากกว่าการเป็นเจ้าของ 5) เน้นการเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ 6) เน้นในเรื่องความพอเพียง 7) มุ่งเน้นประโยชน์ของสังคมและสิ่งแวดล้อมมากกว่าธุรกิจ 8) เน้นการเพิ่มประโยชน์ของสังคมและสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง

Steyn and Niemann (2013) ศึกษาเรื่อง “Strategic Role of Public Relations in Enterprise Strategy, Governance and Sustainability: A Normative Framework” โดยศึกษาบทบาทของการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน พบว่าการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของการกำกับดูแล การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งมีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ 2 เรื่อง คือ 1) เน้นวิธีการตามแนวทาง Triple Bottom Line ซึ่งในการพัฒนากลยุทธ์จะต้องมั่นใจได้ว่าองค์กรได้รับผลตอบแทนที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2) การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียซึ่งองค์กรจะต้องประเมินความคาดหวัง การสร้างความสัมพันธ์และสร้างความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร โดยเน้นเรื่องการกำกับดูแล ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย และองค์กรมีพฤติกรรมหรือผลการดำเนินการสอดคล้องกับเรื่องที่สังคมให้คุณค่า

Kumar, Rahman, Kazmi and Goyal (2012) ศึกษาเรื่อง “Evolution of Sustainability as Marketing Strategy: Beginning of New Era” โดยศึกษาแนวคิดการนำการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การตลาด ผลการศึกษาพบว่าแนวคิดดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย โดยในอดีตนับตั้งแต่ ค.ศ. 1970 มีการนำประเด็นทางนิเวศวิทยาที่กำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาด และถัดมาในยุคนี ค.ศ. 1980 มีการนำประเด็นทางสังคมควบคู่กับนิเวศวิทยาที่กำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาด หลังจากนั้นการยอมรับในเรื่องดังกล่าวก็ลดลงจนกระทั่งได้รับการยอมรับอีกครั้งในปัจจุบันภายใต้อิทธิพลของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลายต่อกิจการและวิธีการดำเนินการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งธุรกิจและลูกค้าไปพร้อมกัน ดังนั้น ธุรกิจจึงควรเตรียมการล่วงหน้าที่น่าแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การตลาด ทั้งในเรื่องของผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด รวมถึงการหาแนวทาง

ปกป้องสิ่งแวดล้อมในวงกว้างและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในการดำเนินธุรกิจซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

จากการศึกษาแนวคิด เอกสาร ทฤษฎี หลักการ จากตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวปฏิบัติที่ดีจากการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากบทที่ 2 พบว่า รูปแบบ คือ สิ่งที่สร้าง หรือพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานโครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎีประสบการณ์ การคาดการณ์ นำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง เพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานผ่านกระบวนการการบริหารและการจัดการ การดำเนินการต่างๆ ที่บุคคลหรือองค์กรทำขึ้นร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างหนึ่งของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะเป็นแบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมปัจจัยของบุคคลหรือองค์กรในการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันหรือในอนาคต ทั้งในรูปแบบที่เป็นแนวคิดและการปฏิบัติ ด้านโครงสร้าง (Structure) การกำหนดโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบของสมาคมศิษย์เก่า ด้านระบบ (System) เป็นกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่ต่อเนื่องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและกำหนดวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในด้านการบริหารงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การวางแผน ระบบการจัดทำข้อมูล เทคโนโลยี และระบบการติดตามประเมินผล ด้านรูปแบบ (Style) พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และบุคลากรของสมาคมศิษย์เก่าทั้งในเรื่องการสั่งการ การควบคุม การจูงใจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรของสมาคมศิษย์เก่า ด้านบุคคล (Staff) คือ ผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า ด้านทักษะ (Skill) เป็นการนำความรู้ความสามารถของผู้บริหาร และบุคลากรของสมาคมศิษย์เก่ามาใช้ในการปฏิบัติงาน และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นการค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในของสมาคมศิษย์เก่า และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการในการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การประเมินสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

การศึกษาในระยะนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

1. การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้ เป็นผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันละ 1 คน รวม 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท ขึ้นไป
- เคยมีตำแหน่ง หรือ ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ดังนี้ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี
- มีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า ไม่น้อยกว่า 5 ปี

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ศึกษาแนวคิด เอกสาร ทฤษฎี หลักการจากตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้จัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเก็บข้อมูลมาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเที่ยงตรงของเนื้อหา

2.3 ติดต่อประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และขอสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบรายบุคคล

2.4 ผู้วิจัยดำเนินการเสนอแบบสัมภาษณ์เชิงลึกให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด โดยมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

- ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ โดยนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องและประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสัมภาษณ์เชิงลึกพร้อมให้สัมภาษณ์แบบรายบุคคลด้วยวาจาและทางโทรศัพท์

- ผู้วิจัยประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึกพร้อมนัดสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลด้วยวาจาและทางโทรศัพท์

2.5 ประมวลผลประเด็นสำคัญจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการสัมภาษณ์

2.6 ได้ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

3. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขณะนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อพัฒนาแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

4.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ และเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คน มาวิเคราะห์โดยใช้การพิจารณาคุณค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปเรียบเรียงเป็นลายลักษณ์อักษรและตรวจสอบความถูกต้องเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อจัดทำสรุปผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ในปีการศึกษา 2563 ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ประกอบด้วย

1.1.1 ผู้ให้ข้อมูลของกลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดสถาบันละ 25 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท ขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า ไม่น้อยกว่า 3 ปี รวมจำนวนทั้งสิ้น 100 คน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 100 คน

1.1.2 ผู้ให้ข้อมูลของกลุ่มนิสิต นักศึกษานิสิต ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดสถาบันละ 25 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ กำลังศึกษาใน ชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2563 ร่วมกิจกรรมของคณะ หรือชมรม หรือมหาวิทยาลัย และมี ประสบการณ์เกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า รวมจำนวนทั้งสิ้น 100 คน และกำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่าง 100 คน

1.1.3 ผู้ให้ข้อมูลของกลุ่มศิษย์เก่า โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดสถาบันละ 50 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ ศิษย์เก่าที่สำเร็จ การศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 เป็นต้นไป รวมจำนวนทั้งสิ้น 200 คน และกำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่าง 200 คนดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหาร จัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา	ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร		นิสิต นักศึกษา		ศิษย์เก่า	
	ผู้ให้ข้อมูล	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล	กลุ่มตัวอย่าง
	1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	25	25	25	25	50
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	25	25	25	25	50	50
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	25	25	25	25	50	50
4. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	25	25	25	25	50	50
รวม	100	100	100	100	200	200

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยใช้แบบประเมินสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ที่เป็นผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นโครงสร้างของเครื่องมือวิจัย คือ แบบประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยการร่างข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยแบ่งแบบประเมินออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบได้แก่ เพศ อายุ และสถาบันที่สังกัด

ตอนที่ 2 แบบประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert, 1932, pp.1-55) ซึ่งมี 5 ระดับ ผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน ดังนี้

ระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

คะแนน 5 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริงของท่านในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริงของท่านในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริงของท่านในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริงของท่านในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริงของท่านในระดับน้อยที่สุด

ระดับความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน
ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

คะแนน 5 หมายถึง ท่านมีความต้องการ / ความคาดหวัง
ในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ท่านมีความต้องการ / ความคาดหวัง
ในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ท่านมีความต้องการ / ความคาดหวัง
ในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ท่านมีความต้องการ / ความคาดหวัง
ในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ท่านมีความต้องการ / ความคาดหวัง
ในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของ
สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า
ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้ (สิน พันธุ์พินิจ, 2553, น.115)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ท่านเห็นว่าตรงกับสภาพ
ที่เป็นจริง / ท่านมีความคาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ท่านเห็นว่าตรงกับสภาพ
ที่เป็นจริง / ท่านมีความคาดหวัง อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ท่านเห็นว่าตรงกับสภาพ
ที่เป็นจริง / ท่านมีความคาดหวัง อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ท่านเห็นว่าตรงกับสภาพ
ที่เป็นจริง / ท่านมีความคาดหวัง อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ท่านเห็นว่าตรงกับสภาพ
ที่เป็นจริง / ท่านมีความคาดหวัง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ส่วนของคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็น และ
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2 การหาคุณภาพของแบบประเมินผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้วิจัยนำแบบประเมินฉบับที่สร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทตรวจสอบเบื้องต้นและนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

2.2.2 ผู้วิจัยนำแบบประเมินที่ได้จากการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนของภาษาที่เป็นข้อคำถาม ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนเป็นผู้พิจารณา ทั้งนี้ผู้วิจัย ได้กำหนดกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ดังนี้

คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด

คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด

คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่า ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด

จากนั้นนำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตรดัชนีความสอดคล้อง ถ้าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ ไม่ต้องปรับปรุง แต่ถ้าข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่า 0.5 ต้องทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ (2539, น.249)

โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านหลักสูตรด้านการศึกษ สอนในระดับอุดมศึกษา และมีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน
2. เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านงานวิจัย ด้านการวัดและประเมินผลเกี่ยวกับนักศึกษา และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน
3. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน

2.2.3 ผู้วิจัยนำแบบประเมินที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้ (Try - Out) กับตัวแทนผู้บริหาร คณาจารย์ และ

บุคลากร จำนวน 10 คน นิสิต นักศึกษา จำนวน 10 คน และศิษย์เก่า จำนวน 10 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา Alpha Coefficient) ตามแบบของครอนบาค (Cronbach, 1984, p.169) โดยพิจารณาหามีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามระดับสภาพความคาดหวังและหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สันโดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป จากนั้นหาค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินทั้งฉบับ (Reliability) สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินสภาพปัจจุบันและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินสภาพความคาดหวังทั้งฉบับ (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α - Coefficient) (Conbach, 1984) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.99

2.2.4 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อปรับปรุงแก้ไขและนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบประเมินสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ที่สร้างขึ้นและผ่านการหาคุณภาพของเครื่องมือแล้วไปเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษา

3.2 ผู้วิจัยนำแบบประเมินพร้อมหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไปติดต่อผู้ประสานงานของมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษา

3.3 ผู้วิจัยจะติดตามเก็บรวบรวมแบบประเมิน จากนั้นนำแบบประเมินมาตรวจสอบของคำตอบ และคัดเลือกฉบับที่มีความสมบูรณ์มาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่

5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

5.1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

5.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

5.2.1 การหาดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สันโดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation)

5.2.3 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค

5.3 สถิติที่ใช้ในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

5.3.1 การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวังตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priorith Need Index: ซึ่งปรับปรุงโดยนางลักษณะณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวานิช (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น.279) เป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่ควรจะเป็นและสภาพเป็นอยู่แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มากเกินไป โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

เมื่อ PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของสภาพที่คาดหวัง

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยนำผล PNI ที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้วิจัยศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าทั้งในและต่างประเทศประกอบการจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาร่างรูปแบบ และนำร่างรูปแบบจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีวิธีดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

1. การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลการจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษามีผู้ให้ข้อมูลรวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายในและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้ มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือผลงานอื่นที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยละ 1 คน รวมจำนวน 4 คน และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าหรือผลงานอื่นที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป รวมจำนวน 3 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ผู้วิจัยนำผล PNI ที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2.2 ศึกษาแนวคิด เอกสาร ทฤษฎี หลักการ จากตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมการวิจัย ตามระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร โดยศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า

ระดับอุดมศึกษาที่ดี(Best Practice) ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2.3 นำร่างรูปแบบรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษามาสังเคราะห์และดำเนินการสร้างเป็นแบบสนทนากลุ่มเพื่อใช้ในการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ โดยมีเนื้อหาและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2.4 นำแบบสนทนากลุ่มที่มีเนื้อหาและประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเที่ยงตรงของเนื้อหา

2.5 ติดต่อประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อขอความร่วมมือในการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยเป็นผู้ประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อร่วมสนทนากลุ่ม

2.6 ผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด โดยมีวิธีการดำเนินงาน คือ

- ผู้วิจัยชี้แจงความมุ่งหมายการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มตามกระบวนการสนทนากลุ่มเพื่อหากรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และแบบสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณายืนยันร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

- ผู้วิจัยประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับข้อมูลการพิจารณายืนยันร่างรูปแบบ พร้อมนัดสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลด้วยวาจาและทางโทรศัพท์

2.7 ประมวลประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่มพิจารณายืนยันร่างรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2.8 ได้รูปแบบรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มพิจารณายืนยันร่างรูปแบบ

3. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณายืนยันร่างรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของ

สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณายืนยันร่างรูปแบบ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ และเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาการยืนยันร่างรูปแบบ โดยออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 4 สถาบัน ขอเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณายืนยันร่างรูปแบบโดยขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

4.2 ส่งข้อมูลสารสนเทศ และประเด็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน พร้อมนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ตามที่กำหนดในการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณายืนยันร่างรูปแบบ

4.3 สรุปผลการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณายืนยันร่างรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ โดยใช้การพิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากนั้นทำการสรุปเรียบเรียงเป็นลายลักษณ์อักษร และตรวจสอบความถูกต้องเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ขั้นตอนที่ 2.2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการระดมสมอง (Brainstorming) โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า

ในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย อาจารย์ และนิสิต นักศึกษา ปัจจุบัน จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

1.1.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบันๆ ละ 1 คน รวม 4 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

- สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท ขึ้นไป
- มีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่าไม่น้อยกว่า

3 ปี

1.1.2 นิสิต นักศึกษา 4 สถาบันๆ ละ 4 คน รวม 16 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

- นิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2563
- เคยดำรง หรือยังดำรงตำแหน่งนายกสโมสร/นายกองค์กรนิสิต

นักศึกษา ประธานคณะ ประธานชมรม

- มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า ไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 นำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มาสังเคราะห์และดำเนินการสร้างเป็นแบบการจัดกิจกรรมการระดมสมอง (Brainstorming) โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

2.2 ติดต่อประสานงานผู้เข้าร่วมเพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

2.3 ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด โดยมีวิธีการดำเนินงาน ตามหลักการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) คือ

- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยผู้วิจัยกำหนดบทบาทตนเองเป็นผู้นำการจัดประชุม

- ผู้วิจัยแนะนำตนเองและแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมเป็นรายบุคคล

- ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และขออนุญาตบันทึกเทปคำสนทนา

- เริ่มการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) จัดบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และบันทึกเทป

2.4 ประมวลประเด็นสำคัญจากการดำเนินการประชุมมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2.5 ได้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

3. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นแบบบันทึกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ และเรียนเชิญเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญ เพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

4.2 ส่งข้อมูลสารสนเทศ และประเด็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาไปยังผู้เข้าร่วมประชุมพร้อมนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ตามที่กำหนดในการประชุม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากนั้นทำการสรุปเรียบเรียงเป็นลายลักษณ์อักษร และตรวจสอบความ ถูกต้องเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

นำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบัน อุดมศึกษา จากระยะที่ 2 มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

1.1 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ตัวแทนในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบันฯ ละ 10 คน รวม 40 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบันฯ ละ 1 คน รวม 4 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

- สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท ขึ้นไป
- เคยมีตำแหน่ง หรือ ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ดังนี้ อธิการบดี, รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี

- มีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า ไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.1.2 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบันฯ ละ 4 คน รวม 16 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

- สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท ขึ้นไป
- มีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า ไม่น้อยกว่า 1 ปี

1.1.3 นิสิต นักศึกษา 4 สถาบันฯ ละ 5 คน รวม 20 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

- นิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2563
- มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า ไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 นำผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีลักษณะตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert, 1932, pp.1-55) และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อ ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะ

2.2 นำแบบสอบถามจากข้อ 2.1 เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ไปเก็บข้อมูลกับผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต นักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวน 40 คน จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูล

2.3 ได้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

3. ลักษณะของเครื่องมือ

นำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ โดยลักษณะแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ (Likert (Likert, 1932, pp.1-55) ซึ่งได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามระดับของความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น

4.2 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิตนักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวน 40 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง หรือใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form)

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความเรียบร้อยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

5. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อให้การนำเสนอและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวก และสอดคล้องชัดเจนยิ่งขึ้นผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรในการนำเสนอดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{X} หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย

SD หมายถึง ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การประเมินสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

การศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ดำเนินการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ซึ่งมีผู้รับการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ดังนี้ ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันละ 1 คน รวม 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาของท่าน เป็นอย่างไร
2. ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีกลยุทธ์ (Strategy) หรือแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือไม่อย่างไร
3. ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีโครงสร้าง (Structure) การดำเนินงานที่ชัดเจนของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือไม่อย่างไร
4. ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีระบบ (System) กระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เก่า ทั้งในด้านการบริหาร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การวางแผน ระบบการจัดทำข้อมูล เทคโนโลยี และระบบการติดตามประเมินผล หรือไม่อย่างไร
5. ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีผู้บริหาร และบุคลากรของสมาคมศิษย์เก่าที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในเรื่องการสั่งการ การควบคุม การจูงใจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรของสมาคมศิษย์เก่า หรือไม่อย่างไร
6. ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เก่า ทั้งในด้านการพัฒนาบุคคลกร กระบวนการกำหนดคุณลักษณะบุคคลกร การคัดเลือกบุคคลกร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสมาคมศิษย์เก่า หรือไม่อย่างไร

7. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาของท่าน มีอะไรบ้าง

8. แนวทางในการทำให้สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาของท่านให้เกิดความยั่งยืนควรทำอย่างไร

ผลการสัมภาษณ์ดังตาราง 2

ตาราง 2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์

ข้อมูล	(อะไร) พฤติกรรม	(อะไร/อย่างไร) กิจกรรม	(ทำไม) กิจกรรม	(ใคร) การมีส่วนร่วม	(อย่างไร) ความ สัมพันธ์	(ที่ไหน) สภาพ แวดล้อม
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	- ความร่วมมือ - การมีส่วนร่วม - การบูรณาการ - มุ่งเน้นการ พัฒนาเชิงรุก	- สนับสนุน ทุนการศึกษา - พัฒนาสิ่งใหม่	- การจัดทำแผน กลยุทธ์ที่มุ่งเน้น การขับเคลื่อนการ บริหารจัดการ สมาคมศิษย์เก่า	- การทำงาน ร่วมกัน ของทุกภาคส่วนที่ เกี่ยวข้องทั้ง มหาวิทยาลัย สมาคมฯ ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน และ ผู้เกี่ยวข้อง	- เชื่อมโยงกับ นโยบายของ มหาวิทยาลัย กับการ ดำเนินงานของ สมาคมฯ	- ปรับ เปลี่ยนไปตาม สถานการณ์ ทันสมัย ยืดหยุ่น ตอบ โจทย์ความ ต้องการของทุก ภาคส่วน
ด้านโครงสร้าง (Structure)	- มีการบริหารด้วย ตนเอง - มีโครงสร้างการ บริหารงานที่ ชัดเจน - มีขั้นตอนการ ทำงานและ กฎระเบียบที่ ชัดเจน	- มีการเชื่อมโยง กิจกรรม - เชื่อมโยงข้อมูล ศิษย์เก่ากับ มหาวิทยาลัย - โครงสร้าง เหมาะสม	- การทำกิจกรรม ร่วมกัน - ได้รับประโยชน์ ร่วมกัน	- มีโครงสร้างการ บริหารเป็นส่วน หนึ่งของ มหาวิทยาลัย - ส่งเสริม และ สนับสนุน - ได้รับประโยชน์ ร่วมกัน - มีบุคลากร รับผิดชอบในการ ประสานงาน	- มีวัฒนธรรม องค์กร การ สร้างความ ผูกพัน	- การทำ กิจกรรมร่วมกัน - มีอาคาร หรือ สถานที่ตั้งที่ ชัดเจน - มีความพร้อม ในการ ดำเนินงาน
ด้านระบบ (System)	- เชื่อมโยงข้อมูล ศิษย์เก่ากับ มหาวิทยาลัย - มีระบบพื้นฐาน	- มีการเชื่อมโยง กิจกรรม - เชื่อมโยงข้อมูล ศิษย์เก่ากับ มหาวิทยาลัย	- มีช่องทาง ติดต่อสื่อสาร - มีการระดมทุน หารายได้เพื่อการ บริหารจัดการที่ คล่องตัว - การติดตามและ ประเมินผล	- ผู้บริหาร คณาบดี รองคณบดีมี บทบาทในการ บริหารสมาคมฯ - การใช้และการ ตรวจสอบ งบประมาณ	- มีวัฒนธรรม องค์กร การ สร้างความ ผูกพัน	- มีวัฒนธรรม องค์กร การ สร้างความ ผูกพัน

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูล	(อะไร) พฤติกรรม	(อะไร/อย่างไร) กิจกรรม	(ทำไม) กิจกรรม	(ใคร) การมีส่วนร่วม	(อย่างไร) ความ สัมพันธ์	(ที่ไหน) สภาพ แวดล้อม
ด้านรูปแบบ (Style)	- มีการบริหาร จัดการด้วยตนเอง	- การทำกิจกรรม ร่วมกัน	- การทำกิจกรรม ร่วมกัน	- มีส่วนร่วมในการ ทำกิจกรรมตั้งแต่ ตอนเป็นนิสิต นักศึกษาจนเป็น ศิษย์เก่า	- ผู้บริหาร สมาคมฯ เป็น ศิษย์เก่าฯ	- การติดตาม และประเมินผล
ด้านบุคคล (Staff)	- มีบุคลากร ประจำ	- หน้าที่ในการ ปฏิบัติงานที่ ชัดเจน	- มีการดำเนินงาน ที่สนองเป้าหมาย	- การติดตามและ ประเมินผล	- มีส่วนร่วมใน การดำเนินงาน	- การติดตาม และประเมินผล
ด้านทักษะ (Skill)	- การติดต่อ ประสานงาน หน่วยงานภายใน และภายนอกของ สมาคมฯ	- การพัฒนาทักษะ ที่ตอบโจทย์ความ ต้องการของทุก ภาคส่วนที่ เกี่ยวข้อง	- การติดตามและ ประเมินผล	- มีช่องทางการ ติดต่อสื่อสาร	- มีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	- ปรับเปลี่ยนไป ตาม สถานการณ์
ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	- สร้างระบบ เครือข่ายศิษย์เก่า ฯ	สร้างความรักและ ผูกพัน การมีส่วน ร่วมของศิษย์เก่า	- สร้างความ เข้มแข็งและความ สะดวกในการ ประสานงาน ระหว่างศิษย์เก่า กับสมาคมฯ และ มหาวิทยาลัย	- การทำกิจกรรม ร่วมกัน	- สร้างระบบ เครือข่ายศิษย์ เก่าฯ	- การเรียนรู้ แบบ Lifelong Learning - การกลับมา ช่วยพัฒนา มหาวิทยาลัย - ผลงานเป็นที่ ประจักษ์

จากตาราง 2 การสัมภาษณ์สภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า แนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบการดำเนินงาน 7S Framework มีปัจจัยการดำเนินงานต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า การสร้างความร่วมมือ การมีส่วนร่วม รวมถึงการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทันสมัย ยืดหยุ่น ตามความต้องการของทุกภาคส่วน 2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) มีโครงสร้างการบริหารงาน ขั้นตอนการทำงาน และกฎระเบียบที่ชัดเจน โดยโครงสร้างการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และเอื้อประโยชน์ร่วมกัน 3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) มีระบบพื้นฐานเชื่อมโยงข้อมูลศิษย์เก่ากับมหาวิทยาลัย รวมถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเพื่อสร้างความผูกพัน 4) ด้านบุคลากร (Staff) มีบุคลากรประจำ

ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการติดตามและประเมินผล 5) ด้านทักษะ (Skill) มีการพัฒนาทักษะที่ตอบโจทย์ความต้องการของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 6) ด้านรูปแบบ (Style) เน้นการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมตั้งแต่ตอนเป็นนิสิตนักศึกษาจนเป็นศิษย์เก่า และ 7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) การสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่าฯ สร้างความรักและผูกพัน การมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการกลับมาช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย สร้างการเรียนรู้แบบ Lifelong Learning

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

จากขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยการศึกษานวนคิด ทฤษฎี และการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2 การประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยการเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัย 4 สถาบัน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รวมจำนวน 400 ตัวอย่าง ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=400)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	171	42.75
หญิง	202	50.50
ไม่ต้องการระบุ	27	6.75
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	100	25.00
20 - 30 ปี	16	4.00
31 - 40 ปี	35	8.75
41 - 50 ปี	156	39.00
51 - 60 ปี	84	21.00
60 ปีขึ้นไป	9	2.25

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	121	30.25
ปริญญาโท	141	35.25
ปริญญาเอก	38	9.50
อื่นๆ ต่ำกว่าปริญญาตรี	100	25.00
สถานะ		
ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร	100	25.00
นิสิต นักศึกษา	100	25.00
ศิษย์เก่า	200	50.00
ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า		
เข้าร่วมกิจกรรม / โครงการ ของสมาคมศิษย์เก่าฯ	202	50.50
ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่าฯ	60	15.00
เป็นอุปนายกสมาคมศิษย์เก่าฯ		0.00
เป็นคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าฯ	36	9.00
เป็นสมาชิกของสมาคมศิษย์เก่าฯ	102	25.50
ระยะเวลาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า		
น้อยกว่า 1 ปี	44	11.00
1 - 3 ปี	156	39.00
4 - 6 ปี	54	13.50
7 - 10 ปี	29	7.25
มากกว่า 10 ปี	117	29.25
ในอนาคตถ้ามีโอกาสให้เข้ามาเป็นคณะกรรมการของสมาคมศิษย์เก่า		
ยินดีเป็นคณะกรรมการ	137	34.25
ไม่สามารถเป็นคณะกรรมการ	72	18.00
ไม่แน่ใจ	191	47.75

จากตาราง 3 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 50.50 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 42.75 โดยผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิด

เป็นร้อยละ 39.00 รองลงมา คือ ต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.00 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 35.25 และมีสถานะเป็นศิษย์เก่า คิดเป็นร้อยละ 50.00 โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่าในเรื่องเข้าร่วมกิจกรรม และโครงการ ของสมาคมศิษย์เก่าฯ คิดเป็นร้อยละ 50.50 และมีระยะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า จำนวนมากที่สุดระหว่าง 1 - 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.00 ซึ่งส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่าจะเข้ามาเป็นคณะกรรมการของสมาคมศิษย์เก่าในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 47.75

ผลวิเคราะห์ภาพรวม และรายด้านของการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวังตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Need Index: PNI ดังนี้

ตาราง 4 สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพความคาดหวัง (I)		I-D	PNI
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	3.77	0.86	4.19	0.85	0.42	0.11
ด้านโครงสร้าง (Structure)	3.81	0.85	4.21	0.89	0.41	0.11
ด้านระบบ (System)	3.81	0.86	4.20	0.87	0.40	0.11
ด้านรูปแบบ (Style)	3.80	0.84	4.19	0.86	0.39	0.10
ด้านบุคคล (Staff)	3.77	0.87	4.19	0.85	0.41	0.11
ด้านทักษะ (Skill)	3.87	0.86	4.25	0.84	0.38	0.10
ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	3.84	0.86	4.24	0.86	0.40	0.10

จากตาราง 4 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นรายด้าน ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (System) และด้านบุคคล (Staff) มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.11 และด้านรูปแบบ (Style) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.10

ตาราง 5 ผลความต้องการจำเป็นด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพความคาดหวัง (I)		I-D	PNI	ลำดับที่
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง	3.64	0.88	4.13	0.91	0.49	0.13	1
สมาคมฯ มีวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.76	0.78	4.23	0.78	0.47	0.13	1
สมาคมฯ มีแผนกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและภารกิจของหน่วยงาน	3.72	0.90	4.15	0.92	0.44	0.12	2
สมาคมฯ มีการถ่ายทอดวางแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	3.73	0.80	4.19	0.81	0.46	0.12	2
สมาคมฯ มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.77	0.91	4.19	0.97	0.42	0.11	3

จากตาราง 5 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านกลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งรายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด 2 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง และสมาคมฯ มีวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (0.13) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่

สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และสมาคมฯ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย (0.09)

ตาราง 6 ผลความต้องการจำเป็นด้านโครงสร้าง (Structure)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพความคาดหวัง (I)		I-D	PNI	ลำดับที่
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.75	0.92	4.19	0.89	0.44	0.12	1
สมาคมฯ มีการกำหนดงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	3.81	0.79	4.22	0.80	0.41	0.11	2
สมาคมฯ มีการกระจายอำนาจตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน	3.76	0.93	4.19	0.90	0.43	0.11	2
สมาคมฯ มีการทำงานที่ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบ	3.80	0.80	4.24	0.76	0.43	0.11	2
สมาคมฯ มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติงาน	3.88	0.91	4.30	0.95	0.43	0.11	2
สมาคมฯ มีการบริหารที่มีลำดับขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัวและรัดกุม	3.82	0.81	4.20	0.75	0.37	0.10	3
สมาคมฯ มีกลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารกับมหาวิทยาลัยที่สะดวกและเหมาะสม	3.78	0.88	4.17	0.93	0.39	0.10	3

จากตาราง 6 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านโครงสร้าง (Structure) ซึ่งรายการที่มีค่า PNI_{Modified} สูงสุด คือ สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (0.12) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ สมาคมฯ มี

กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ (0.09)

ตาราง 7 ผลความต้องการจำเป็นด้านระบบ (System)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพความคาดหวัง (I)		I-D	PNI	ลำดับที่
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
สมาคมฯ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับความยั่งยืนที่ชัดเจน	3.78	0.97	4.26	0.80	0.48	0.13	1
สมาคมฯ มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ	3.75	0.81	4.19	0.81	0.44	0.12	2
สมาคมฯ มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.74	0.90	4.19	0.79	0.46	0.12	2
สมาคมฯ มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการดำเนินงาน	3.81	0.78	4.22	0.83	0.42	0.11	3

จากตาราง 7 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านระบบ (System) ซึ่งรายการที่มีค่า PNI_{Modified} สูงสุด คือ สมาคมฯ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับความยั่งยืนที่ชัดเจน (0.13) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด 3 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีกลไกการพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนที่ชัดเจน สมาคมฯ มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยกำหนดบทบาทหน้าที่และกรอบการปฏิบัติงานชัดเจน และสมาคมฯ มีระบบการติดตามเพื่อเก็บข้อมูลศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จที่ชัดเจน (0.09)

ตาราง 8 ผลความต้องการจำเป็นด้านรูปแบบ (Style)

ข้อความคำถาม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพความ คาดหวัง (I)		I-D	PNI	ลำดับ ที่
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน	3.77	0.89	4.21	0.93	0.44	0.12	1
ผู้บริหารสมาคมฯ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.80	4.19	0.81	0.41	0.11	2
ผู้บริหารสมาคมฯ มีทักษะการสื่อสารที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล	3.74	0.92	4.17	0.92	0.43	0.11	2
ผู้บริหารสมาคมฯ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.79	0.82	4.18	0.79	0.39	0.10	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.78	0.89	4.16	0.89	0.38	0.10	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีแนวทางในการนำศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	3.83	0.82	4.22	0.81	0.40	0.10	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.84	0.95	4.21	0.97	0.37	0.10	3

จากตาราง 8 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านรูปแบบ (Style) ซึ่งรายการที่มีค่า PNI_{Modified} สูงสุด คือ ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการ

ดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน (0.12) ส่วนเรื่องที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสมาคมฯ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสามารถบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (0.09)

ตาราง 9 ผลความต้องการจำเป็นด้านบุคคล (Staff)

ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพความคาดหวัง (I)		I-D	PNI	ลำดับที่
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.76	0.91	4.23	0.80	0.47	0.13	1
สมาคมฯ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.75	0.80	4.19	0.93	0.44	0.12	2
สมาคมฯ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม	3.78	0.93	4.19	0.80	0.41	0.11	3
บุคลากรของสมาคมฯ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมกับการพัฒนาในแต่ละตำแหน่งหน้าที่	3.74	0.78	4.17	0.93	0.43	0.11	3
สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.81	0.89	4.22	0.81	0.42	0.11	3

จากตาราง 8 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านบุคคล (Staff) ซึ่งรายการที่มีค่า PNI_{Modified} สูงสุด คือ สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (0.13) ส่วนเรื่องที่น้อยที่สุด 3 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน อาทิ ระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน

ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และ สมาคมฯ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม (0.10)

ตาราง 10 ผลความต้องการจำเป็นด้านทักษะ (Skill)

ข้อความถาม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพความคาดหวัง (I)		I-D	PNI	ลำดับที่
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
มีการฝึกอบรมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.81	0.81	4.22	0.78	0.41	0.11	1
บุคลากรของสมาคมฯ มีความพร้อมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.83	0.92	4.23	0.89	0.40	0.10	2
ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรสมาคมฯ ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.89	0.81	4.28	0.77	0.39	0.10	2
มีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา การอบรม การเรียนรู้เพิ่มเติม	3.84	0.90	4.24	0.92	0.40	0.10	2
บุคลากรของสมาคมฯ มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.88	0.79	4.24	0.79	0.37	0.09	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.92	0.88	4.28	0.79	0.36	0.09	3

จากตาราง 10 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านทักษะ (Skill) ซึ่งรายการที่มีค่า PNI_{Modified} สูงสุด คือ มีการฝึกอบรมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (0.11) ส่วนเรื่องที่มีค่าต่ำสุด คือ บุคลากรของสมาคมฯ มีการนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (0.08)

ตาราง 11 ผลความต้องการจำเป็นด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพความ คาดหวัง (I)		I-D	PNI	ลำดับที่
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
สมาคมฯ มีระบบที่เกิดขึ้น และใช้เป็น แนวทางในการกำหนดพฤติกรรมกรรมกรมีส่วน ร่วมของบุคลากรในสมาคมฯ	3.77	0.80	4.23	0.79	0.46	0.12	1
บุคลากรของสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อ การสร้างค่านิยมร่วมกันในการสร้างระบบ เครือข่ายศิษย์เก่า อย่างยั่งยืนในอนาคต	3.83	0.96	4.26	0.90	0.43	0.11	2
สมาคมฯ เน้นให้บุคลากรคิดและทำงาน ในเชิงรุก และส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	3.83	0.78	4.24	0.82	0.41	0.11	2
ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการ สร้างค่านิยมร่วมกันในการสร้างระบบ เครือข่ายศิษย์เก่า	3.87	0.95	4.27	0.92	0.40	0.10	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีค่านิยมและความ เชื่อในการบริหารจัดการเพื่อสร้างระบบ เครือข่ายศิษย์เก่า ให้มีความยั่งยืน	3.85	0.79	4.24	0.80	0.39	0.10	3
สมาคมฯ มุ่งให้ความสำคัญกับการ ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงาน เป็นทีมอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.78	4.23	0.78	0.39	0.10	3
เมื่อท่านประสบความสำเร็จ ท่านยินดีที่ จะให้การสนับสนุนในเรื่องเงินทุนกับ สมาคมฯ	3.77	0.80	4.17	0.79	0.40	0.10	3
เมื่อท่านประสบความสำเร็จ ท่านยินดีที่ จะให้การสนับสนุนสมาคมฯ ในด้านอื่นๆ อาทิ สิ่งของ การร่วมกิจกรรม การสละเวลา มาทำงานให้กับสมาคมฯ	3.84	0.96	4.23	0.90	0.39	0.10	3

จากตาราง 11 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งรายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ สมาคมฯ มีระบบที่เกิดขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมกรรมกรมีส่วนร่วมของบุคลากรในสมาคมฯ (0.12) ส่วนเรื่องที่น่า้อยที่สุด 2 เรื่อง คือ บุคลากรของสมาคมฯ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และ ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (0.09)

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาในตอนต้นที่ 1 โดยการประเมินสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า และนำมาจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวังตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Need Index: PNI เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและยกยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาดำเนินกระบวนการวิจัย ตามระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร โดยศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าระดับอุดมศึกษาที่ดี (Best Practice) ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อพัฒนาและยกยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

โดยการพัฒนาและยกยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) ผู้วิจัยใช้แนวคิดกระบวนการพัฒนารูปแบบความยั่งยืนขององค์กร (The Corporate Sustainability Model) (Epstein, Buhovac and Yuthas, 2010) ประกอบด้วย 4 คือ ขั้นตอนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการ (Process) ขั้นตอนที่ 3 ผลผลิต (Output) และขั้นตอนที่ 4 ผลลัพธ์ (Result) โดยการจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษามีผู้ให้ข้อมูลรวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายในและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้ มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องการ

บริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือผลงานอื่นที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ดังนี้

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากการพิจารณาเขียนร่างรูปแบบ ของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 คน

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	ความถี่ (เห็นด้วย)	ร้อยละ	ข้อเสนอแนะ (มีประเด็นที่เพิ่มขึ้น)
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	7	100	2 ประเด็น
ด้านโครงสร้าง (Structure)	7	100	1 ประเด็น
ด้านระบบ (System)	7	100	1 ประเด็น
ด้านรูปแบบ (Style)	7	100	1 ประเด็น
ด้านบุคคล (Staff)	7	100	ไม่มี
ด้านทักษะ (Skill)	7	100	ไม่มี
ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	7	100	2 ประเด็น

จากตาราง 12 แสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน เห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาทุกองค์ประกอบและทุกประเด็น โดยคิดเป็นร้อยละ 100 นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 7 ประเด็น

เมื่อได้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมี 7 คน นำมายกร่างรูปแบบด้วยวิธีการระดมสมอง (Brainstorming) ประกอบด้วย อาจารย์ และนิสิต นักศึกษา ปัจจุบัน จำนวน 20 คน โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาได้ร่างรูปแบบ ดังนี้

ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน
สถาบันอุดมศึกษา

ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง ด้วยวิธีการทำ SWOT
Analysis

1.1.1 จุดแข็ง (Strengths) วิเคราะห์ข้อได้เปรียบสมาคมศิษย์เก่า
(ปัจจัยภายใน) โดยนำข้อมูลของผู้ที่อยู่ในสมาคมศิษย์เก่า อาทิ คณะกรรมการ อาจารย์ และ
เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการพิจารณาพัฒนาสมาคมศิษย์เก่า

1.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses) วิเคราะห์ข้อเสียเปรียบของสมาคม
ศิษย์เก่า (ปัจจัยภายใน) โดยนำข้อมูลของผู้ที่อยู่ในสมาคมศิษย์เก่า อาทิ คณะกรรมการ
อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.1.3 โอกาส (Opportunities) วิเคราะห์โอกาสของสมาคมศิษย์
เก่า (ปัจจัยภายนอก) โดยนายกสมาคมศิษย์เก่าดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการ
ดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ เรื่องชื่อเสียงของสถาบันศึกษาหรือ
มหาวิทยาลัย การหารายได้ การทำประโยชน์เพื่อสังคม และศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง

1.1.4 อุปสรรค (Threats) วิเคราะห์ปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงาน
ของสมาคมศิษย์เก่า (ปัจจัยภายนอก) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผล
ต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ เทคโนโลยีการสื่อสาร การเป็น
แปลงการยุบบางคณะและการเกิดใหม่คณะใหม่ของของสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย การ
ลดลงจำนวนสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย

1.2 นำผลวิเคราะห์ SWOT Analysis ไปจัดทำแผนกลยุทธ์
จุดมุ่งหมาย ภารกิจ ของมหาวิทยาลัย และสมาคมศิษย์เก่า

กระบวนการ (Process)

2.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์
จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์
เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายความรับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2.3 ทุกระดับงานในหน่วยงาน ร่วมกันจัดทำแผนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาลูกอุปสรรค ที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงานแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืนในครั้งต่อไป

ด้านโครงสร้าง (Structure)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเป็นไปตามงบประมาณและการสนับสนุนทางมหาวิทยาลัยในการสนับสนุน สถานที่ และการจ้างบุคลากร ดังนั้นการจัดตั้งโครงสร้างจึงเป็นลักษณะโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) การบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ ในการเป็นจิตอาสาและช่วยเหลือกันทำงาน

1.1.1 ข้อดี ลดภาระผูกพันงบประมาณด้านการจ้างบุคลากร คณะกรรมการที่มาจากอาสาเข้ามาทำงานจะประกอบด้วยศิษย์เก่ามาจากหลาย ๆ รุ่นและวิชาชีพจึงทำให้มีความหลากหลายทั้งในด้านมุมมองและประสบการณ์

1.1.2 ข้อเสีย การอาสาเข้ามาทำงานของคณะกรรมการซึ่งมีภาระงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอยู่แล้วจึงทำให้เวลา และการทำงานกับสมาคมไม่สามารถทำได้อย่างเต็มที่

กระบวนการ (Process)

2.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย และผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าเพื่อกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 กำหนดกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกระดับงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาคูอุปสรรค ที่เกิดจากการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ด้านระบบ (System)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยวิธีการของ System Approach to Management

1.1.1 การกำหนดระบบความสัมพันธ์ของปัจจัยและกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน

1.1.2 การกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานให้ชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย และสมาคมศิษย์เก่าเพื่อสร้างระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน

1.1.3 สร้างความเข้าใจให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างมหาวิทยาลัย และสมาคมศิษย์เก่า เพื่อสร้างระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน รวมถึงการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตของสมาคมศิษย์เก่า

กระบวนการ (Process)

2.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอขยายความรับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2.3 ทุกระดับงานในหน่วยงาน ร่วมกันจัดทำแผนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืนที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญห
อุปสรรค ที่เกิดจากการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความ
ยั่งยืน

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคม
ศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคม
ศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และ
ปรับปรุงการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ด้านรูปแบบ (Style)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า
ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

1.2 การทบทวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของสมาคมศิษย์
เก่าอย่างเป็นรูปธรรม

กระบวนการ (Process)

2.1 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อ
กำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และ
แนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจใน
วิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอขบข้ายความ
รับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ และแนวทางการ
บริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญห
อุปสรรค ที่เกิดจากการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าในปีถัดไป

ด้านบุคคล (Staff)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาทิ ระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม

กระบวนการ (Process)

2.1 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของสมาคมศิษย์เก่าให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม

ผลผลิต (Output)

3.1 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาลูกอุปสรรค ที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลของสมาคมศิษย์เก่า

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการดำเนินงานการบริหารบุคคลของสมาคมศิษย์เก่าตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการดำเนินงานการบริหารบุคคลของสมาคมศิษย์เก่า จากผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการบริหารบุคคลของสมาคมศิษย์เก่าในปีถัดไป

ด้านทักษะ (Skill)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 การทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ดังนี้

1.1.1 การกำหนดทักษะกระบวนการทำงาน โดยเน้นให้เกิดการเรียนรู้กระบวนการทำงานและลงมือปฏิบัติงานด้วยเจ้าหน้าที่สมาคม กรรมการมุ่งเน้นการฝึกวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ทั้งการทำงานเป็นรายบุคคล และการทำงานเป็นทีม

1.1.2 การกำหนดทักษะกระบวนการแก้ปัญหา ในการทำงานต้องประสบกับปัญหา ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่า และกรรมการ เจ้าหน้าที่สมาคม ต้องหาทางจัดการแก้ปัญหา เข้าใจปัญหา และคิดแก้ปัญหานั้นได้อย่างเด็ดขาดทันท่วงที

1.1.3 การกำหนดทักษะการทำงานร่วมกันผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่า คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่สมาคมศิษย์เก่าต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกนิสัยยืดหยุ่น ประนีประนอม สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่นเสมอ มีความจริงใจ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น

1.1.4 การกำหนดทักษะการแสวงหาความรู้ ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่า คณะกรรมการ และ เจ้าหน้าที่สมาคมศิษย์เก่า ในการทำงานทุกอย่าง จะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา เพราะปัจจุบันวิทยาการต่างๆ ได้พัฒนาและเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

1.1.5 การกำหนดทักษะการจัดการ ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่า ต้องมีความสามารถในการวางแผน จัดระบบงาน จัดระบบบุคคล จัดระบบคณะกรรมการ ในการมอบหมายงานหรือสั่งการเจ้าหน้าที่สมาคมศิษย์เก่าและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

กระบวนการ (Process)

2.1 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอข่ายความรับผิดชอบงานตนเอง

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามผลการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่า เป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาคือ อุปสรรค ที่เกิดจากการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 ผู้บริหารสมาคมศิษย์แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหา แนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 การสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่าเป็นการแสดงออกในเรื่อง ของความภาคภูมิใจที่มีต่อสถาบัน การเสียสละที่จะช่วยรุ่นน้องในสถาบัน และความรู้สึกถึงความ เป็นครอบครัวเดียวกันของรุ่นพี่รุ่นน้อง อาทิ การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์เพื่อสังคมในโอกาส ต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จและความภาคภูมิใจของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน

กระบวนการ (Process)

2.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางเพื่อพัฒนา และปรับปรุงการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในเรื่องชื่อเสียงของสถาบัน และสมาคม ศิษย์เก่าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง อาทิ การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์เพื่อสังคมในโอกาสต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จและความภาคภูมิใจของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน

2.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในการสร้างค่านิยมร่วม ใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอข่ายความรับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2.3 ทุกระดับงานในหน่วยงาน ร่วมกันจัดทำแนวทางเพื่อพัฒนา และ ปรับปรุงการสร้างค่านิยมร่วมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการดำเนินงานการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหา อุปสรรค ที่เกิดจากการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการดำเนินงานการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการดำเนินงานการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหา แนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของ สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

จากขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและยกย่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของ สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) และแนวคิดกระบวนการพัฒนารูปแบบความยั่งยืนขององค์กร (The Corporate Sustainability Model) จากผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้ รวมถึงการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อยกย่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน สถาบันอุดมศึกษา และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อประเมินรูปแบบโดยเก็บข้อมูลจาก ตัวแทนในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบัน ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต นักศึกษา รวม จำนวน 40 ตัวอย่าง ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตาราง 13 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=40)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	25	62.50
หญิง	14	35.00
ไม่ต้องการระบุ	1	2.50
สถานะ		
ผู้บริหาร	4	10.00
อาจารย์	16	40.00
นิสิต นักศึกษา	20	50.00
ระยะเวลาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า		
1 - 3 ปี	20	50.00
3 - 5 ปี	5	12.50
มากกว่า 5 ปี	15	37.50

จากตาราง 13 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 35.00 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นนิสิต นักศึกษา มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า ระยะเวลาระหว่าง 1 - 3 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา ระยะเวลามากกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.50

ผลการวิเคราะห์ภาพรวม และรายด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

ตาราง 14 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของ
สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม

รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความยั่งยืน	\bar{X}	SD	ระดับความเหมาะสม
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	4.15	0.88	ระดับมาก
ด้านโครงสร้าง (Structure)	4.22	0.85	ระดับมาก
ด้านระบบ (System)	4.18	0.87	ระดับมาก
ด้านรูปแบบ (Style)	4.34	0.75	ระดับมาก
ด้านบุคคล (Staff)	4.16	0.94	ระดับมาก
ด้านทักษะ (Skill)	4.19	0.80	ระดับมาก
ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	4.23	0.98	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย	4.22	0.86	ระดับมาก

จากตาราง 14 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านรูปแบบ (Style) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมาคือ ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และด้านโครงสร้าง (Structure) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ตามลำดับ

ตาราง 15 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านกลยุทธ์ (Strategy)

รูปแบบด้านกลยุทธ์ (Strategy)	\bar{X}	SD	ระดับความเหมาะสม
1. สมาคมฯ มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที้อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต	4.25	0.78	ระดับมาก
2. สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้เห็นทิศทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานที่ชัดเจน	4.23	0.77	ระดับมาก
3. สมาคมฯ มีแผนปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน สามารถกำกับติดตามและประเมินผลได้	4.18	0.90	ระดับมาก
4. ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน	4.00	1.11	ระดับมาก
5. มีการประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอขายความรับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนการดำเนินงาน และการกำกับติดตามแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน	4.10	0.84	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย	4.15	0.88	ระดับมาก

จากตาราง 15 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านกลยุทธ์ (Strategy) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 1. สมาคมฯ มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที้อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.25 รองลงมาคือ 2. สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้เห็นทิศทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และข้อ 4. ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.00

ตาราง 16 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านโครงสร้าง (Structure)

รูปแบบด้านโครงสร้าง (Structure)	\bar{X}	SD	ระดับความเหมาะสม
1. มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	4.40	0.67	ระดับมาก
2. มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในทุกตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่การรับสมัครบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	4.15	0.98	ระดับมาก
3. มีการสนับสนุน สร้างเสริม บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการริเริ่มความกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน	4.23	0.95	ระดับมาก
4. มีการจัดบริการที่สามารถรับบริการให้แล้วเสร็จในที่เดียวกัน (One Stop Service)	4.20	0.91	ระดับมาก
5. มีบุคลากรครบทุกตำแหน่งงานตามโครงสร้างการบริหารงาน	4.20	0.85	ระดับมาก
6. มีกลไกในการติดตาม ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และแจ้งผลการปฏิบัติงาน	4.15	0.80	ระดับมาก
7. มีการกำหนดภารกิจ บทบาท และหน้าที่ ขั้นตอนการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	4.23	0.77	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย	4.22	0.85	ระดับมาก

จากตาราง 16 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านโครงสร้าง (Structure) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า 1. มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ 3. มีการสนับสนุน สร้างเสริม บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการริเริ่มความกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน 7. มีการกำหนดภารกิจ บทบาท และหน้าที่ ขั้นตอนการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และข้อ 2. มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในทุกตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่การรับสมัครบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 6. มีกลไกในการติดตาม ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และแจ้งผลการปฏิบัติงานที่มีค่าน้อยที่สุด เท่ากับ 4.15

ตาราง 17 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านระบบ (System)

รูปแบบด้านระบบ (System)	\bar{X}	SD	ระดับความเหมาะสม
1. มีการจัดทำแผนดำเนินงานทั้งระยะสั้น กลาง และยาว รวมถึงกิจกรรมหรือโครงการที่ชัดเจนเพื่อให้เห็นแนวทางการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน	4.25	0.81	ระดับมาก
2. ทุกคนมีส่วนในความรับผิดชอบและมีภาวะความรับผิดชอบต่อตัดสินใจและผลการปฏิบัติงานนั้นๆ	4.28	0.82	ระดับมาก
3. มีกลไกในการติดตาม ตรวจสอบ มีเกณฑ์ในการประเมินผลของบุคลากร และแจ้งผลการปฏิบัติงานในทุกปี เพื่อพิจารณาความดีความชอบ	4.13	0.88	ระดับมาก
4. สมาคมฯ มีระบบ และช่องทางการสื่อสาร ที่สามารถสะท้อนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการรับรู้และครอบคลุมศิษย์เก่า	4.10	1.01	ระดับมาก
5. สมาคมฯ มีระบบที่สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานต้นสังกัด กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.13	0.82	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย	4.18	0.87	ระดับมาก

จากตาราง 17 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านระบบ (System) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 2. ทุกคนมีส่วนในความรับผิดชอบและมีภาวะความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลการปฏิบัติงานนั้นๆ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ 1. มีการจัดทำแผนดำเนินงานทั้งระยะสั้น กลาง และยาว รวมถึงกิจกรรมหรือโครงการที่ชัดเจนเพื่อให้เห็นแนวทางการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และข้อ 4. สมาชิกฯ มีระบบ และช่องทางการสื่อสาร ที่สามารถสะท้อนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการรับรู้และครอบคลุมศิษย์เก่า ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.10

ตาราง 18 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านรูปแบบ (Style)

รูปแบบด้านรูปแบบ (Style)	\bar{X}	SD	ระดับความเหมาะสม
1. ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่ามีการประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน	4.35	0.70	ระดับความเหมาะสม ระดับมาก
2. สมาคมฯ มีขั้นตอน และกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสมาคมฯ ที่ชัดเจน	4.63	0.59	ระดับมากที่สุด
3. ผู้บริหารสมาคมฯ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร อาทิ การประชุมออนไลน์ การใช้สื่อ social media	4.35	0.74	ระดับความเหมาะสม ระดับมาก
4. สมาคมฯ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร อาทิ Facebook Line Official และ Website	4.30	0.85	ระดับความเหมาะสม ระดับมาก
5. สมาคมฯ มีการทำ MOU ทั้งในส่วนภาครัฐ และเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร และการดำเนินงานร่วมกัน	3.95	0.96	ระดับความเหมาะสม ระดับมาก
6. สมาคมฯ มีการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ และมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้โดยศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วม	4.45	0.68	ระดับความเหมาะสม ระดับมาก
รวมเฉลี่ย	4.34	0.75	ระดับความเหมาะสม ระดับมาก

จากตาราง 18 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านรูปแบบ (Style) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า 2. สมาคม

ฯ มีขั้นตอน และกระบวนการคัดเลือก ผู้บริหารสมาคมฯ ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.63 รองลงมาคือ 6. สมาคมฯ มีการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ และมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้โดยศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และข้อ 5. สมาคมฯ มีการทำ MOU ทั้งในส่วนภาครัฐ และเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร และการดำเนินงานร่วมกัน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.95

ตาราง 19 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านบุคคล (Staff)

รูปแบบด้านบุคคล (Staff)	\bar{X}	SD	ระดับความเหมาะสม
1. สมาคมฯ มีประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของสมาคมศิษย์เก่าให้บรรลุเป้าหมาย	4.35	0.77	ระดับมาก
2. สมาคมฯ มีช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ หมายเลขโทรศัพท์ e-mail และมีการนำข้อคิดเห็นมาพัฒนา และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม	4.18	0.96	ระดับมาก
3. สมาคมฯ มีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง	3.93	1.12	ระดับมาก
4. สมาคมฯ มีการสร้างการมีส่วนร่วมให้คนรุ่นใหม่เข้ามา มีบทบาทกับสมาคมศิษย์เก่า ในรูปแบบ Freelancer.	4.18	0.90	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย	4.16	0.94	ระดับมาก

จากตาราง 19 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านบุคคล (Staff) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า 1. สมาคมฯ มีประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของสมาคมศิษย์เก่าให้บรรลุเป้าหมาย ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.35 รองลงมาคือ 2. สมาคมฯ มีช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ หมายเลขโทรศัพท์ e-mail และมีการนำข้อคิดเห็นมาพัฒนา และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม 4. สมาคมฯ มีการสร้างการมีส่วนร่วมให้คนรุ่นใหม่เข้ามา มีบทบาทกับสมาคมศิษย์เก่า ในรูปแบบ

Freelancer. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และข้อ 3. สมาคมฯ มีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.93

ตาราง 20 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านทักษะ (Skill)

รูปแบบด้านทักษะ (Skill)	\bar{X}	SD	ระดับความเหมาะสม
1. สมาคมฯ มีการอบรม และพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ให้กับบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	4.10	0.93	ระดับมาก
2. สมาคมฯ มีขั้นตอน และกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสมาคมฯ อาทิ การแสดงวิสัยทัศน์ การนำเสนอแผนงาน	4.23	0.73	ระดับมาก
3. สมาคมฯ มีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงประสบการณ์จากการทำงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย	4.25	0.74	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย	4.19	0.80	ระดับมาก

จากตาราง 20 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านทักษะ (Skill) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 3. สมาคมฯ มีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงประสบการณ์จากการทำงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.25 รองลงมาคือ 2. สมาคมฯ มีขั้นตอน และกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสมาคมฯ อาทิ การแสดงวิสัยทัศน์ การนำเสนอแผนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และข้อ 1. สมาคมฯ มีการอบรม และพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ให้กับบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ตาราง 21 ความเหมาะสมของรูปแบบด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

รูปแบบด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	\bar{X}	SD	ระดับความเหมาะสม
1. คุณสมบัติบุคลากรของสมาคมฯ ต้องเป็นศิษย์เก่าของสถาบันเท่านั้น	4.40	0.90	ระดับมาก
2. สมาคมฯ มีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้สมาคมศิษย์เก่าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	4.20	0.88	ระดับมาก
3. สมาคมฯ มีกิจกรรมและโครงการที่แสดงออกในเรื่องของความภาคภูมิใจที่มีต่อสถาบัน การเสียสละที่จะช่วยรุ่นน้องในสถาบัน	4.18	0.93	ระดับมาก
4. สมาคมฯ มีการเปิดโอกาสให้ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาคมฯ	4.20	1.11	ระดับมาก
5. สมาคมฯ มีแนวทางการเข้าสู่การเป็นศิษย์เก่าทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อสร้าง “Lifelong Learner” ในการพัฒนาสถาบันการศึกษา	4.15	1.08	ระดับมาก
รวมเฉลี่ย	4.23	0.98	ระดับมาก

จากตาราง 20 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 1. คุณสมบัติบุคลากรของสมาคมฯ ต้องเป็นศิษย์เก่าของสถาบันเท่านั้น ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ 2. สมาคมฯ มีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้สมาคมศิษย์เก่าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง 4. สมาคมฯ มีการเปิดโอกาสให้ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาคมฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และข้อ 5. สมาคมฯ มีแนวทางการเข้าสู่การเป็นศิษย์เก่าทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อสร้าง “Lifelong Learner” ในการพัฒนาสถาบันการศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.15

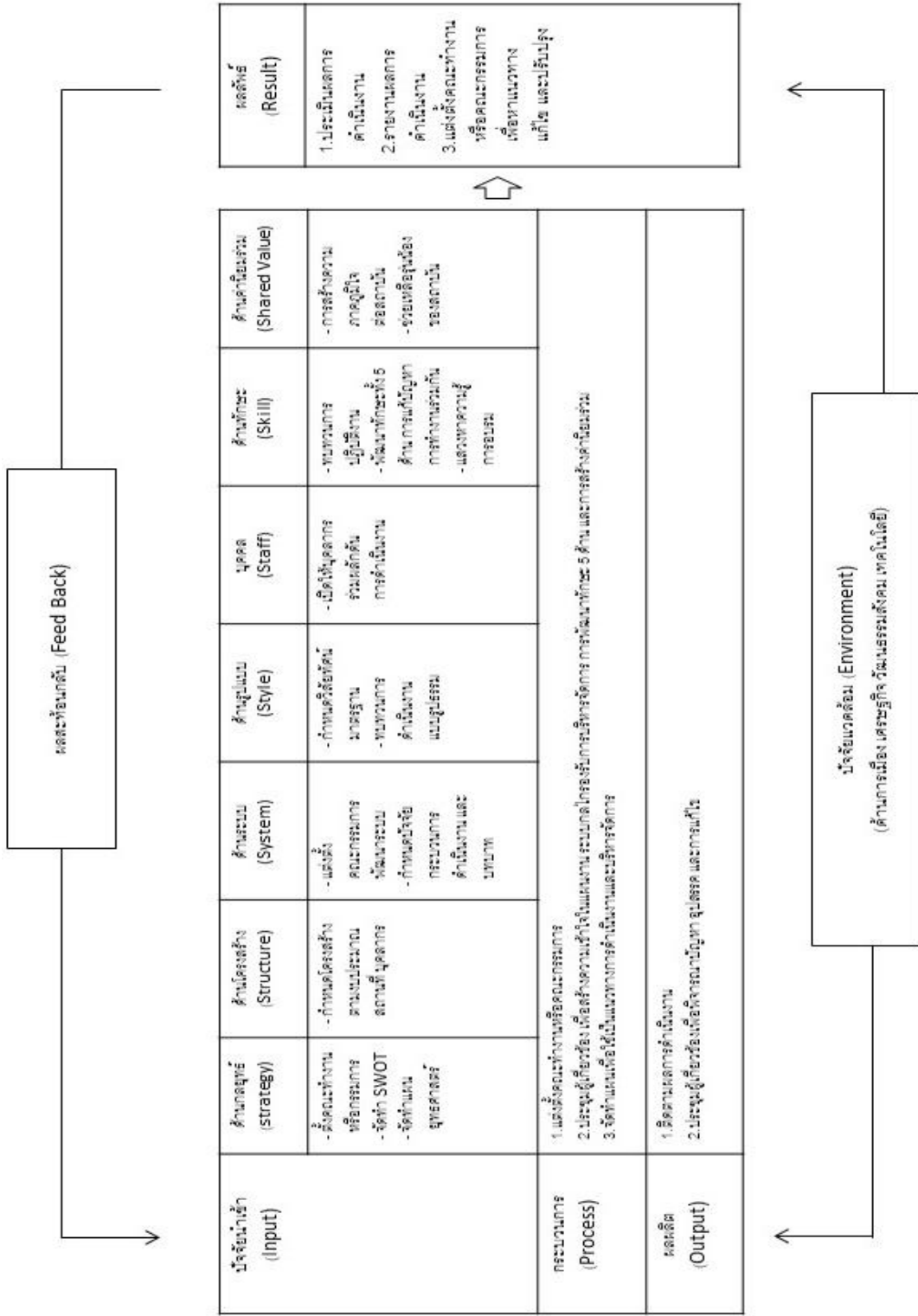
ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก สามารถประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการต้องมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างคามยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า การบริหารจัดการต้องเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะ หน่วยงานต้นสังกัด และศิษย์เก่า

2. ความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า ศิษย์เก่า ต้องสร้างนิยามที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับโลกในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะประเด็นแนวโน้มการศึกษาระดับอุดมศึกษาของโลก และเชื่อมโยง 7S เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่ยั่งยืน

3. ศิษย์เก่า คือ การสร้าง “Lifelong Learner” ที่สำคัญ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาสถาบันการศึกษาอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) และการพัฒนารูปแบบตามแนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ (System Approach) รวมทั้งการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ ผู้วิจัยจึงได้สรุปภาพรวมการดำเนินงานตามข้อค้นพบรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ดังภาพ



ภาพประกอบ 3 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า
ในสถาบันอุดมศึกษา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา การดำเนินวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การประเมินสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 3 กลุ่ม รวมจำนวนทั้งสิ้น 465 คน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีศิษย์เก่าสำเร็จการศึกษามากที่สุดของประเทศไทย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือในกำกับของรัฐ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และ 4) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

1.1.1 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันละ 1 คน รวม 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

1.1.2 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 400 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร สถาบันละ 25 คน รวม 100 คน นิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2563 สถาบันละ 25 คน รวม 100 คน และศิษย์เก่าสถาบันละ 50 คน รวม 200 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

1.2 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสนทนากลุ่มเพื่อยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวน 20 คน ประกอบด้วย

1.2.1 ผู้บริหาร ในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันละ 1 คน รวม 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

1.2.2 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการระดมสมอง (Brainstorming) โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 16 คน ประกอบด้วย คณาจารย์ ศิษย์เก่า และนิสิต นักศึกษา สถาบันละ 4 คน จาก 4 สถาบัน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

1.3 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวน 40 คน ประกอบด้วย ตัวแทนในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันละ 10 คน รวม 40 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

ตัวแปรที่ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1. แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

1.1 แบบสอบถามการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวังตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Need Index: PNI

1.2 แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2. แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 ฉบับ

3. แบบศึกษาร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบัน อุดมศึกษา เพื่อการสนทนากลุ่ม จำนวน 1 ฉบับ

4. แบบศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการระดมสมอง (Brainstorming) โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 1 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน เพื่อให้ทราบลักษณะภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะ ประสพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า ระยะเวลาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า และอนาคตถ้ามีโอกาสให้เข้ามาเป็นคณะกรรมการของสมาคมศิษย์เก่า

2. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

3. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

จากการสัมภาษณ์สภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า แนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบการดำเนินงาน 7S Framework มีปัจจัยการดำเนินงานต่างๆ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า การสร้างความร่วมมือ การมีส่วนร่วม รวมถึงการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทันสมัย ยืดหยุ่น ตามความต้องการของทุกภาคส่วน

2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) มีโครงสร้างการบริหารงาน ขั้นตอนการทำงาน และกฎระเบียบที่ชัดเจน โดยโครงสร้างการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และเอื้อประโยชน์ร่วมกัน

3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) มีระบบพื้นฐานเชื่อมโยงข้อมูลศิษย์เก่ากับมหาวิทยาลัย รวมถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเพื่อสร้างความผูกพัน

4) ด้านบุคลากร (Staff) มีบุคลากรประจำทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการติดตามและประเมินผล

5) ด้านทักษะ (Skill) มีการพัฒนาทักษะที่ตอบโจทย์ความต้องการของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

6) ด้านรูปแบบ (Style) เน้นการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมตั้งแต่ตอนเป็นนิสิตนักศึกษาจนเป็นศิษย์เก่า

7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) การสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่าฯ สร้างความรักและผูกพัน การมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการกลับมาช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย สร้างการเรียนรู้แบบ Lifelong Learning

ในภาพรวมของสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวังตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Need Index: PNI ทั้ง 7 ด้าน พบว่าความต้องการจำเป็น ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (System) และด้านบุคคล (Staff) มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.11 และด้านรูปแบบ (Style) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.10

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การจัดลำดับความต้องกรจำเป็นในด้านกลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งรายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด 2 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง และสมาคมฯ มีวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (0.13) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และ สมาคมฯ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย (0.09)

ด้านโครงสร้าง (Structure) ซึ่งรายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (0.12) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ สมาคมฯ มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับ (0.09)

ด้านระบบ (System) ซึ่งรายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ สมาคมฯ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับความยั่งยืนที่ชัดเจน (0.13) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด 3 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีกลไกการพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนที่ชัดเจน สมาคมฯ มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยกำหนดบทบาทหน้าที่และกรอบการปฏิบัติงานชัดเจน และสมาคมฯ มีระบบการติดตามเพื่อเก็บข้อมูลศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จที่ชัดเจน (0.09)

ด้านรูปแบบ (Style) ซึ่งรายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน (0.12) ส่วนเรื่องที่น่า้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสมาคมฯ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสามารถบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (0.09)

ด้านบุคคล (Staff) ซึ่งรายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (0.13) ส่วนเรื่องที่น่า้อยที่สุด 3 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน อาทิ ระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และ สมาคมฯ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม (0.10)

ด้านทักษะ (Skill) ซึ่งรายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ มีการฝึกอบรมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (0.11) ส่วนเรื่องที่น่า้อยที่สุด คือ บุคลากรของสมาคมฯ มีการนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (0.08)

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งรายการที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด คือ สมาคมฯ มีระบบที่เกิดขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมของบุคลากรในสมาคมฯ (0.12) ส่วนเรื่องที่น่า้อยที่สุด 2 เรื่อง คือ บุคลากรของสมาคมฯ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และ ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (0.09)

2. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง ด้วยวิธีการทำ SWOT Analysis

1.1.1 จุดแข็ง (Strengths) วิเคราะห์ข้อได้เปรียบสมาคมศิษย์เก่า (ปัจเจกภายใน) โดยนำข้อมูลของผู้ที่อยู่ในสมาคมศิษย์เก่า อาทิ คณะกรรมการ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการพิจารณาพัฒนาสมาคมศิษย์เก่า

1.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses) วิเคราะห์ข้อเสียเปรียบของสมาคมศิษย์เก่า (ปัจเจกภายใน) โดยนำข้อมูลของผู้ที่อยู่ในสมาคมศิษย์เก่า อาทิ คณะกรรมการ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.1.3 โอกาส (Opportunities) วิเคราะห์โอกาสของสมาคมศิษย์เก่า (ปัจเจกภายนอก) โดยนายกสมาคมศิษย์เก่าดำเนินการวิเคราะห์ปัจเจกภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสมาคม ศิษย์เก่าทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ เรื่องชื่อเสียงของสถาบันศึกษาหรือมหาวิทยาลัย การหารายได้ การทำประโยชน์เพื่อสังคม และศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง

1.1.4 อุปสรรค (Threats) วิเคราะห์ปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า (ปัจเจกภายนอก) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์ปัจเจกภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสมาคมศิษย์เก่าทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ เทคโนโลยีการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงการยุบบางคณะและการเกิดใหม่คณะใหม่ของสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย การลดลงจำนวนสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย

1.2 นำผลวิเคราะห์ SWOT Analysis ไปจัดทำแผนกลยุทธ์
จุดมุ่งหมาย ภารกิจ ของมหาวิทยาลัย และสมาคมศิษย์เก่า

กระบวนการ (Process)

2.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์
จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอข่ายความรับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2.3 ทูกระดับงานในหน่วยงาน ร่วมกันจัดทำแผนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาลูกอุปสรรค ที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืนในครั้งต่อไป

ด้านโครงสร้าง (Structure)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเป็นไปตามงบประมาณและการสนับสนุนทางมหาวิทยาลัยในการสนับสนุน สถานที่ และการจ้างบุคลากร ดังนั้นการจัดตั้งโครงสร้างจึงเป็นลักษณะโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) การบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการในการเป็นจิตอาสาและช่วยเหลือกันทำงาน

1.1.1 ข้อดี ลดภาระผูกพันงบประมาณด้านการจ้างบุคลากร คณะกรรมการที่มาจากอาสาเข้ามาทำงานจะประกอบด้วยศิษย์เก่ามาจากหลาย ๆ รุ่นและวิชาชีพจึงทำให้มีความหลากหลายทั้งในด้านมุมมองและประสบการณ์

1.1.2 ข้อเสีย การอาสาเข้ามาทำงานของคณะกรรมการซึ่งมีภาระงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอยู่แล้วจึงทำให้เวลา และการทำงานกับสมาคมไม่สามารถทำได้เต็มที่

กระบวนการ (Process)

2.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย และผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าเพื่อกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 กำหนดกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกระดับงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาอุปสรรค ที่เกิดจากการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ด้านระบบ (System)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยวิธีการของ System Approach to Management

1.1.1 การกำหนดระบบความสัมพันธ์ของปัจจัยและกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน

1.1.2 การกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานให้ชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย และสมาคมศิษย์เก่าเพื่อสร้างระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน

1.1.3 สร้างความเข้าใจให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างมหาวิทยาลัย และสมาคมศิษย์เก่า เพื่อสร้างระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน รวมถึงการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตของสมาคมศิษย์เก่า

กระบวนการ (Process)

2.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายความรับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2.3 ทุกระดับงานในหน่วยงาน ร่วมกันจัดทำแผนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืนที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาลูกศรที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ด้านรูปแบบ (Style)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

1.2 การทบทวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าอย่างเป็นรูปธรรม

กระบวนการ (Process)

2.1 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายความรับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาลูกศรที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์ ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์ในปีถัดไป

ด้านบุคคล (Staff)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาทิ ระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม

กระบวนการ (Process)

2.1 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของสมาคมศิษย์เก่าให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม

ผลผลิต (Output)

3.1 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาลดอุปสรรค ที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลของสมาคมศิษย์เก่า

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการดำเนินงานการบริหารบุคคลของสมาคมศิษย์เก่าตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการดำเนินงานการบริหารบุคคลของสมาคมศิษย์เก่าจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไขและปรับปรุงการบริหารบุคคลของสมาคมศิษย์เก่าในปีถัดไป

ด้านทักษะ (Skill)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 การทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ดังนี้

1.1.1 การกำหนดทักษะกระบวนการทำงาน โดยเน้นให้เกิดการเรียนรู้กระบวนการทำงานและลงมือปฏิบัติงานด้วยเจ้าหน้าที่สมาคม กรรมการมุ่งเน้นการฝึก

วิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ทั้งการทำงานเป็นรายบุคคล และการทำงานเป็นทีม

1.1.2 การกำหนดทักษะกระบวนการแก้ปัญหา ในการทำงาน ต้องประสบกับปัญหา ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่า และกรรมการ เจ้าหน้าที่สมาคม ต้องหาทางจัดการแก้ปัญหา เข้าใจปัญหา และคิดแก้ปัญหาได้อย่างเด็ดขาดทันเวลาที่

1.1.3 การกำหนดทักษะการทำงานร่วมกันผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่า คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่สมาคมศิษย์เก่าต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกนิสัยยืดหยุ่น ประนีประนอม สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่นเสมอ มีความจริงใจ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น

1.1.4 การกำหนดทักษะการแสวงหาความรู้ ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่า คณะกรรมการ และ เจ้าหน้าที่สมาคมศิษย์เก่า ในการทำงานทุกอย่าง จะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา เพราะว่าปัจจุบันวิทยาการต่างๆ ได้พัฒนาและเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

1.1.5 การกำหนดทักษะการจัดการ ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่า ต้องมีความสามารถในการวางแผน จัดระบบงาน จัดระบบบุคคล จัดระบบคณะกรรมการ ในการมอบหมายงานหรือสั่งการเจ้าหน้าที่สมาคมศิษย์เก่าและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

กระบวนการ (Process)

2.1 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายความรับผิดชอบงานตนเอง

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามผลการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไข ปัญหาอุปสรรค ที่เกิดจากการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน

ผลลัพธ์ (Result)

- 4.1 ประเมินผลการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้
- 4.2 รายงานผลการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ
- 4.3 ผู้บริหารสมาคมศิษย์แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 การสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่าเป็นการแสดงออกในเรื่องของความภาคภูมิใจที่มีต่อสถาบัน การเสียสละที่จะช่วยรุ่นน้องในสถาบัน และความรู้สึกถึงความ เป็นครอบครัวเดียวกันของรุ่นพี่รุ่นน้อง อาทิ การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์เพื่อสังคมในโอกาสต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จและความภาคภูมิใจของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน

กระบวนการ (Process)

2.1 แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทางเพื่อพัฒนา และปรับปรุงการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในเรื่องชื่อเสียงของสถาบัน และสมาคมศิษย์เก่าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง อาทิ การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์เพื่อสังคมในโอกาสต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จและความภาคภูมิใจของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน

2.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในการสร้างค่านิยมร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายความรับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2.3 ทุกระดับงานในหน่วยงาน ร่วมกันจัดทำแนวทางเพื่อพัฒนา และปรับปรุงการสร้างค่านิยมร่วมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

ผลผลิต (Output)

3.1 ติดตามการดำเนินงานการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่าตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไข ปัญหาอุปสรรค ที่เกิดจากการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า

ผลลัพธ์ (Result)

4.1 ประเมินผลการดำเนินงานการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 รายงานผลการดำเนินงานการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

4.3 ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่าแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า

3. การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า ในสถาบันอุดมศึกษา

ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านรูปแบบ (Style) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมาคือ ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และด้านโครงสร้าง (Structure) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละรูปแบบ พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบด้านกลยุทธ์ (Strategy) ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 1. สมาคมฯ มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.25 รองลงมาคือ 2. สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้เห็นทิศทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และข้อ 4. ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.00

รูปแบบด้านโครงสร้าง (Structure) ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า 1. มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ 3. มีการสนับสนุน สร้างเสริม บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการริเริ่ม ความกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน 7. มีการกำหนดภารกิจ บทบาท และหน้าที่ ขั้นตอนการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

และข้อ 2. มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในทุกตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่การรับสมัครบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 6. มีกลไกในการติดตาม ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และแจ้งผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.15

รูปแบบด้านระบบ (System) ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 2. ทุกคนมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบและมีภาวะความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลการปฏิบัติงานนั้นๆ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ 1. มีการจัดทำแผนดำเนินงานทั้งระยะสั้น กลาง และยาว รวมถึงกิจกรรมหรือโครงการที่ชัดเจน เพื่อให้เห็นแนวทางการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และข้อ 4. สมาคมฯ มีระบบและช่องทางการสื่อสาร ที่สามารถสะท้อนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการรับรู้และครอบคลุมศิษย์เก่า ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.10

รูปแบบด้านรูปแบบ (Style) ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า 2. สมาคมฯ มีขั้นตอน และกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสมาคมฯ ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.63 รองลงมาคือ 6. สมาคมฯ มีการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ และมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้โดยศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และข้อ 5. สมาคมฯ มีการทำ MOU ทั้งในส่วนภาครัฐ และเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร และการดำเนินงานร่วมกัน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.95

รูปแบบด้านบุคคล (Staff) ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า 1. สมาคมฯ มีประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของสมาคมศิษย์เก่าให้บรรลุเป้าหมาย ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.35 รองลงมาคือ 2. สมาคมฯ มีช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ หมายเลขโทรศัพท์ e-mail และมีการนำข้อคิดเห็นมาพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม 4. สมาคมฯ มีการสร้างการมีส่วนร่วมให้คนรุ่นใหม่เข้ามามีบทบาทกับสมาคมศิษย์เก่า ในรูปแบบ Freelancer. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และข้อ 3. สมาคมฯ มีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.93

รูปแบบด้านทักษะ (Skill) ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 3. สมาคมฯ มีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงประสบการณ์จากการทำงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.25 รองลงมาคือ 2. สมาคมฯ มีขั้นตอน และกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสมาคมฯ อาทิ การแสดงวิสัยทัศน์ การนำเสนอแผนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และข้อ 1. สมาคมฯ มีการอบรม และพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ให้กับบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

รูปแบบด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 1. คุณสมบัตินักศึกษารวมของสมาคมฯ ต้องเป็นศิษย์เก่าของสถาบันเท่านั้น ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ 2. สมาคมฯ มีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้สมาคมศิษย์เก่าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง 4. สมาคมฯ มีการเปิดโอกาสให้ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาคมฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และข้อ 5. สมาคมฯ มีแนวทางการเข้าสู่การเป็นศิษย์เก่าทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อสร้าง “Lifelong Learner” ในการพัฒนาสถาบันการศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.15

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายผล ดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยการดำเนินงาน 7 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2) ด้านโครงสร้าง (Structure) 3) ด้านระบบ (System) 4) ด้านรูปแบบ (Style) 5) ด้านบุคคล (Staff) 6) ด้านทักษะ (Skill) และ 7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ภายใต้แนวคิด “การเชื่อมโยงบริบทอุดมศึกษาของไทยกับการศึกษาระดับอุดมศึกษาของโลก การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน และการสร้าง Lifelong Learner” โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง ด้วยวิธีการทำ SWOT Analysis และนำผลวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และสมาคมศิษย์เก่า กำหนดแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน โดยการประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอข่ายความรับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน ดำเนินการติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และ

แก้ไขปัญหาคูเปอร์รค ที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า เพื่อความยั่งยืน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า เพื่อความยั่งยืน ตามตัวชี้วัดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับผลผลิตได้ตามเป้าไว้ โดยการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด (Kaplan and Norton, 2001) สอดคล้องกับ สอดคล้องกับ โสภณ วุฒิประเสริฐกุล และ ประทุมทอง ไตรรัตน์ (2565) โดยกลยุทธ์สำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนประการหนึ่ง คือ ยกระดับคุณภาพการวัดและประเมินผลการศึกษาที่ส่งเสริมทักษะ และแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และ Kumar, Rahman, Kazmi and Goyal (2012) การจัดการอย่างยั่งยืนควรเตรียมการล่วงหน้าที่น่าแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) พบว่า ปัจจัยนำเข้า กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเป็นไปตามงบประมาณและการสนับสนุนทางมหาวิทยาลัยในการสนับสนุน สถานที่ และการจ้างบุคลากร ดังนั้นการจัดตั้งโครงสร้างจึงเป็นลักษณะโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) การบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ ในการเป็นจิตอาสาและช่วยเหลือกันทำงาน กระบวนการ แต่งตั้ง คณะทำงานหรือคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่า เพื่อกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ผลผลิต ติดตามการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดไว้ ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา ปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาคูเปอร์รค ที่เกิดจากการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน และผลลัพธ์ ประเมินผลการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และ รายงานผลการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) มีข้อดีคือช่วยป้องกันการบริหารงานแบบผูกขาดของคนคนเดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน และการตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลายๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคน

เข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น (จันทรา สงศรี, 2562) สอดคล้องกับ Banka (2019) โครงสร้างพื้นฐาน กฎระเบียบ การเมือง และการควบคุมคุณภาพของสมาคมศิษย์เก่ามีผลต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา และอนวัช มีเคลือบ, กิตติมา ชาญวิชัย, และ จิรวัดณ์ วีรังกร (2560) มหาวิทยาลัยควรกำหนดโครงสร้างหน่วยงานดูแลชัดเจนมีสมาคม ชมรม มีฐานข้อมูลศิษย์เก่าเพื่อสร้างความสัมพันธ์

3. ด้านระบบ (System) พบว่า ปัจจัยนำเข้า แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน อย่างไรก็ตามเป็นรูปธรรม ด้วยวิธีการของ System Approach to Management การกำหนดระบบความสัมพันธ์ของปัจจัยและกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน สร้างความเข้าใจให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างมหาวิทยาลัย และสมาคมศิษย์เก่า เพื่อสร้างระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน รวมถึงการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตของสมาคมศิษย์เก่า กระบวนการ แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ทุกระดับงานในหน่วยงาน ร่วมกันจัดทำแผนฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืนที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่า ผลผลิตติดตามการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และผลลัพธ์ประเมินผลการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และรายงานผลการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนกับทีมงานได้กระจ่างชัด ซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อัญชลี ธรรมะวิจิฎกุล, 2553) สอดคล้องกับ นวลศรี สงสม (2558) ระบบบริหารจัดการที่ดีซึ่งการใช้หลักแนวคิดการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการร่วมมือกับเครือข่ายศิษย์เก่าทำประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยในรูปแบบต่าง ๆ โดยสร้างกลไกที่กลุ่มคนเหล่านั้นได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์เพื่อพัฒนา ช่วยดำรงรักษาเครือข่ายให้ยิ่งขยายเติบโต และมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เครือข่ายได้สร้างประโยชน์ให้กับ

มหาวิทยาลัย สังคม และชุมชนได้ต่อไป และการยกระดับคุณภาพการวัดและประเมินผล การศึกษาที่ส่งเสริมทักษะและแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญ (โสมณ วุฒิประเสริฐกุล และ ประทุมทอง ไตรรัตน์, 2565)

4. ด้านรูปแบบ (Style) พบว่า ปัจจัยนำเข้า การกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าที่ชัดเจน รวมถึงการทบทวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าอย่างเป็นรูปธรรม กระบวนการ แต่งตั้งคณะทำงานหรือ คณะกรรมการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าที่สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน สร้างความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายความ รับผิดชอบ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน ผลผลิต ติดตามการดำเนินงานที่ เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และผลลัพธ์ ประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และแนวทางการ บริหารจัดการสมาคมศิษย์ ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และรายงานผล การดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการสมาคม ศิษย์เก่าที่ชัดเจนเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ซึ่งมุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็น ศูนย์กลางที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Kaplan and Norton, (2001) สอดคล้องกับ กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี (2561) รูปแบบของผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้น การสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีใน การปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

5. ด้านบุคคล (Staff) พบว่า ปัจจัยนำเข้า เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาทิ ระบบการ สรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร และประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม กระบวนการ ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเปิด โอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของ สมาคมศิษย์เก่าให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบ สวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม ผลผลิต พิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาลดอุปสรรค ที่เกี่ยวกับการบริหาร

บุคคลของสมาคมศิษย์เก่า และผลลัพธ์ ประเมินผลการดำเนินงานการบริหารบุคคลของสมาคมศิษย์เก่า ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งคือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล การให้การศึกษ การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ (Robbins and Coulter, 2012) สอดคล้องกับ Steyn and Niemann (2013) การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียซึ่งองค์กรจะต้องประเมินความคาดหวัง การสร้างความสัมพันธ์และสร้างความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร โดยเน้นเรื่องการทำกับดูแล ความรับผิดชอบต่อสังคม

6. ด้านทักษะ (Skill) พบว่า ปัจจัยนำเข้า ทบพทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดทักษะกระบวนการทำงาน 2) การกำหนดทักษะกระบวนการแก้ปัญหา 3) การกำหนดทักษะการทำงานร่วมกัน 4) การกำหนดทักษะการแสวงหาความรู้ และ 5) กำหนดทักษะการจัดการ กระบวนการ แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน ผลผลิต ติดตามผลการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน และผลลัพธ์ ประเมินผล และรายงานการพัฒนาทักษะ 5 ด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาความสามารถทั่วไปของพนักงานในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Koyalkar & Gankar, 2018) สอดคล้องกับ อนุวัช มีเคลือบ, กิตติมา ชาญวิชัย, และ จิรวัดณ์ วีรังกร (2560) การกำหนดแผนการจัดประชุมใหญ่ รวมทุกสมาคม ชมรม ประจำปี เพื่อวางแนวทางการจัดกิจกรรม บูรณาการกิจกรรมพัฒนานักศึกษากับศิษย์เก่าสัมพันธ์ และโสภณ วุฒิประเสริฐกุล และ ประทุมทอง ไตรรัตน์ (2565) การยกระดับคุณภาพการวัดและประเมินผลการศึกษาที่ส่งเสริมทักษะและแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) พบว่า ปัจจัยนำเข้า สร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่าเป็นการแสดงออกในเรื่องของความภาคภูมิใจที่มีต่อสถาบัน การเสียสละที่จะช่วยรุ่นน้องในสถาบัน และความรู้สึกถึงความเป็นครอบครัวเดียวกันของรุ่นพี่รุ่นน้อง อาทิ การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์เพื่อสังคมในโอกาสต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จและความภาคภูมิใจ

ของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน กระบวนการ แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อหาแนวทาง เพื่อพัฒนา และปรับปรุงการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในเรื่องชื่อเสียงของสถาบัน และสมาคมศิษย์เก่าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง อาทิ การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์เพื่อสังคมใน โอกาสต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จและความภาคภูมิใจของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน ผลผลิต ติดตามการดำเนินงานการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า ตามที่ได้กำหนดไว้ใน แผนว่าเป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และผลลัพธ์ ประเมินผล และ รายงานการดำเนินงานการสร้างค่านิยมร่วมของสมาคมศิษย์เก่า ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างค่านิยมร่วมเป็นการแสดงถึงความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้ กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและ บุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (เกศรา รักชาติ, 2549) สอดคล้องกับ มนตรี นามวงศ์ และ ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิสุ (2560) การสร้างความภาคภูมิใจให้กับ ศิษย์เก่า การให้เกียรติ ให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับศิษย์เก่า รวมถึงเปิดโอกาสให้ศิษย์เก่าได้มีส่วน ร่วมในกิจกรรม/โครงการอย่างทั่วถึง ซึ่ง มหาวิทยาลัยขอนแก่นปัจจุบันได้ทำการปรับปรุงการ ดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า โดยทำการสร้างฐานข้อมูลศิษย์เก่าและพัฒนา ฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย ถูกต้อง และอนวัช มีเคลือบ, กิตติมา ชาญวิชัย, และ จิรวัดน์ วิริงกร (2560) การกำหนดค่านิยมร่วม วัฒนธรรม ประเพณีของสถาบัน ใช้การสื่อสารกลุ่มย่อยระดับ เครือข่าย กลุ่มใหญ่ระดับสถาบันใช้สื่อใหม่ สื่อมัลติมีเดีย ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้ ความสำคัญกับการเชิญศิษย์เก่าเข้าร่วมกิจกรรม มีการสื่อสารแบบเป็นทางการกับศิษย์เก่าอาวุโส โดยความสำเร็จของสมาคมศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับขนาดและรูปแบบของ องค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ความเป็นอิสระของสถานภาพทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา (Roza, 2018)

จากผลการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน สถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) สมาคมศิษย์เก่าต้องดำเนินการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และนำผลวิเคราะห์กล ยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงาน และ

ประเมินผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพราะการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในต้องเตรียมการล่วงหน้าเพื่อลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์แนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) สภามหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกับสมาคมศิษย์เก่า โดยต้องมีแผนการบริหารงาน กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ สมาคมศิษย์เก่าเป็นไปตามงบประมาณและการสนับสนุนทางมหาวิทยาลัยในมีการสนับสนุน ทั้งในเรื่องงบประมาณและสถานที่ ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค และแก้ไขปัญหาลักษณะที่ เกิดจากการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน เพื่อพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าสร้างความเข้าใจให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างมหาวิทยาลัย และสมาคมศิษย์ เพราะศิษย์เก่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาสถาบันการศึกษาอย่างยั่งยืน

3. ด้านระบบ (System) สถาบันอุดมศึกษา ควรแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ เพื่อพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม ดำเนินการสร้าง ความเข้าใจให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน รวมถึงการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้น โดยทุกหน่วยงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบกลไกที่รองรับการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

4. ด้านรูปแบบ (Style) สมาคมศิษย์เก่าต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายศิษย์เก่าตั้งแต่เข้ารับการศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการบริหารจัดการ สมาคมศิษย์เก่าที่ชัดเจน รวมถึงการทบทวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน

5. ด้านบุคคล (Staff) สถาบันอุดมศึกษา ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของสมาคมศิษย์เก่าให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม สร้างความสัมพันธ์ และสร้างความผูกพันที่ดีต่อกัน โดยอาจดำเนินการในรูปแบบการรับฟังความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อนำมาปรับปรุงการ

ดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เพิ่มมากขึ้น รวมถึง การจัดประชุมผู้บริหาร มหาวิทยาลัยกับทางนายกสมาคมศิษย์เก่า และคณะกรรมการเพื่อวางแผนทำงานร่วมกัน

6. ด้านทักษะ (Skill) สถาบันอุดมศึกษา ควรให้ความสำคัญในเรื่องของ ผู้บริหารและบุคลากร ของสมาคมศิษย์เก่าในปัจจุบัน โดยจะต้องมีทักษะที่สำคัญอย่างน้อย 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดทักษะกระบวนการทำงาน 2) การกำหนดทักษะกระบวนการแก้ปัญหา 3) การกำหนดทักษะการทำงานร่วมกัน 4) การกำหนดทักษะการแสวงหาความรู้ และ 5) การกำหนดทักษะการจัดการ โดยจะต้องมีการกำหนดแผน และแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนทั้ง ในเรื่องรูปแบบ กระบวนการ เป้าหมาย และการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เพราะ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) สถาบันอุดมศึกษา และสมาคมศิษย์เก่า ต้องร่วมกันสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในเรื่องของความภาคภูมิใจที่มี ต่อสถาบันทั้งในศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน การเสียสละที่จะช่วยรุ่นน้องและสถาบัน ความรู้สึกถึง ความเป็นครอบครัวเดียวกันของรุ่นพี่รุ่นน้อง และการสร้างสมาคมศิษย์เก่าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีวิธีการ หรือแนวทางในการ บริหารข้อมูล BIG DATA ให้มีประสิทธิภาพ และการทำงานให้ครบ Eco system
2. สมาคมศิษย์เก่าฯ ต้องทำแผนปฏิบัติงาน Live Long Learning กับทาง มหาวิทยาลัย รวมถึงการ Reskill and Organization ให้ทันสมัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาต้องมุ่งเน้นศิษย์ปัจจุบันควบคู่กันไป
2. สมาคมศิษย์เก่าฯ ต้องทำแผนงานร่วมกับสภามหาวิทยาลัย
3. สมาคมศิษย์เก่าฯ ต้องเป็นศูนย์ประสานงานที่ให้บริการแก่ศิษย์เก่า และ มหาวิทยาลัย เช่น การให้ข้อมูล การให้ความช่วยเหลือ และการจัดจ้างงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน สถาบันอุดมศึกษา ตามลักษณะของกลุ่มมหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท
2. ควรมีการศึกษาวิจัยในตัวแปรที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของ สมาคมศิษย์เก่า อาทิ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านหน่วยงานต้นสังกัด

3. ควรมีการศึกษาวิจัยการถอดบทเรียนแนวทางการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา



บรรณานุกรม

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Alexander Davis. (1980). *Associations Between Higher Education Sustainability and Alumni Giving*. Retrieved
- Banka, S. N. (2019). Influence of alumni association on the Management of Public Universities in the north central states of Nigeria. *International Journal of Innovative Education Research*, 7(1), 31–41.
- Baumgartner, R. J. R., Romana,. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Bocken, N. M. P., Short, S.W., Rana, P. and Evans, S,. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Bowditch , และ Jame L. (1973). *Behavior in Organization : A systems approach to managing* (2nd): Addison - Wesley publishing company.
- Deming, W. E. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*. JUSE.
- Finnish Ministry of Education. (2007). *Educational Policy on 2007*. Helsinki: Government House Printing.
- Griffin, R. W. (1999). *Management* (6th). USA: Houghton Mifflin Company.
- Gulick, L. a. L. U. (1973). *The Science of Administration*. New York: Columbia University.
- Humphrey, H. (1960). *The education of a public man: My life and politics*. New York: Doubleday.
- International Mine Action Standards (IMAS). (2005). Data collection and needs assessment. <http://www.mineaction.org/downloads/1/2%20ata%20Collection%20and%20Needs%20Assessment.pdf>
- Iskhakova, L. H., Stefan & Hilbert, Andreas,. (2016). An Integrative Model of Alumni Loyalty—an Empirical Validation Among Graduates from German and Russian Universities. *ournal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 129-163.

- Johansson, H. F., Oliver,. (2018). *Strengthening the Relationship Between Universities and their Graduates: A Case Study and Project on a Swedish University's Relationship-Building with the Alumni Network*. (Master's Thesis (Business Administration)). Mälardalen University, Västerås.
- Kaplan, R. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33, 41-46.
- Kaplan, R. S. a. N., David P,. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management* (4th). New York: New York.
- Keeves P.J. (1988). *Educational research, methodology and measurement :An international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Keeves P.J. (1997). *Path Analysis with Latent Variables*. In J. P. Keeves (Ed.), *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook* (2nd). Oxford: Pergamon Press.
- Koyalkar, K. G., S,. (2018). A case study of application of Mc-Kinsey 7-S framework to investigate the effectiveness of new product development and launch strategies. *IJARIE*, 4(3), 313-317.
- Libenth, R. (2017). Application of Mckinsey 7s Models Approach in Effective Monitoring of Revenue Collection in TRA: Case of Kinondoni Municipality. Masters thesis. *The Open University of Tanzania*.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 55.
- Niemann, B. S. a. L. (2013). Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability-A normative framework. *ScienceDirect Volume* 40(2), 171-183.
- Peters, T. J. a. W., R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row: New York.
- Pitts, R. a. L., D. (2000). *Strategic Management* (2). Thomson South-Western.

- Rajan Pothiyadath and J. Reeves Wesley. (2014). Developing a Measurement Scale for 7-S Framework. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 16, Issue 1. Ver. II (Jan. 2014)*, 14-16.
- Robbins, S. P. (1990). *The administration process* (2nd). New Delhi: Prentice Hall of India.
- Robbins, S. P., Sanghi, S., (2006). *Organizational Behavior* (11th). Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Robbins, S. P. a. C., M. (2012). *Management* (9). Prentice-Hall, London.
- Roza, S. (2018). *Alumni associations in Kazakhstan: Building the future of higher education institutions through its graduates. M.Sc.* (M.Sc. Thesis (Educational Leadership)
). Nazarbayev University, Astana.
- Satzinger, J. W., Jackson, R. B., & Burd, S. D., (2011). *Systems analysis and design in a changing world*. Boston: Cengage Learning.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., & Hunt, J. G., (2000). *Organizational Behavior*. New York: J. Wiley.
- Schermerhorn. J. R. (1999). *Management* (5th). USA: John Wiley and Sons.
- Schmidt, H. G. (2006). *The Study of Alumni Professional Success, Commitment to the University, and the Role of the Academic Learning Environment*. Rotterdam: Woudestein campus of Erasmus University, LEMMA publishers.
- Simerson, B. K. (2011). *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. Praeger, Santa Barbara ,California.
- Stufflebeam, D. L. (1985). *Stufflebeam's improvement-oriented evaluation*. In D. L. Stufflebeam & A. J. Shinkfield (Eds.), *Systematic evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Thinkexist. (2008). Thinkexist dictionary. [http : //thinkexist.com/dictionary/meaning/model](http://thinkexist.com/dictionary/meaning/model)
- University College London. (2011). *How to Organize an Alumni Reunion*. London: University College London Alumni Relation Development and Alumni Relations office.

Vinod Kumara, Z. R., A. A. Kazmi and Praveen Goyal,. (2012). Evolution of Sustainability as Marketing Strategy: Beginning of New Era. *International Conference on Emerging Economies - Prospects and Challenges (ICEE-2012) Procedia - Social and Behavioral Sciences 37 (2012) 482 – 489.*

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R.,. (1980). Structure is not Organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

Wheelen, T. L., and J D. Hunger. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Witkin, B. R., และ James W. Altschuld. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA, London, New Delhi: Sage Publications.

Yomi, N. (1991). *Environmental education for sustainable development: Synthesis of world environment day*. Glasgow. Scotland: Jordanhill College.

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). การวางแผนและวิเคราะห์ข้อดีที่กำลังเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์.

กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

กฤษมันต์ วัฒนานรงค์. (2554). นวัตกรรมและเทคโนโลยีเทคนิคศึกษา. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ

องค์กร. <http://www.ifd.or.th>

เกศรา รักชาติ. (2549). องค์กรแห่งการตื่นรู้ กรุงเทพฯ: เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).

คณะกรรมการการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2546). โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการ

บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง. กรุงเทพฯ: ศูนย์สภาพแวดล้อม.

คัมภีร์ สุดแท้. (2533). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก.

(วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

จันทรานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์.

จุมพล หนีพานิช. (2548). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: หลักการแนวคิด และกรณีตัวอย่าง

ของไทย. นนทบุรี: สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชลธิศ ธีระฐิติ. (2551). คำและความคิดในรัฐศาสตร์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: วี. พรินท์1991.

- ชัยยศ อิ่มสุวรรณ์. (2543). การพัฒนารูปแบบการศึกษาชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ. (2550). บทบาทของครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติตามแนวทางของ Active Learning. <https://www.ite.org>
- ณัฐศักดิ์ จันทน์ผล. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสยาม.
- ดิเรก วรณเด็ย. (2545). การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2551). "รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ" นนทบุรี: บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นักรบ หมี่แสน, จารุวรรณ สกุลคู, อรรณพ โพธิสุข, และ สุชาดา สุธรรมรักษ์. (2558). ความผูกพันของนักศึกษาต่อมหาวิทยาลัยคุชฎบัณฑิตย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2556). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO = Strategic management. กรุงเทพฯ: พี. เพรส
- ประชา ตันเสนีย์. (2550). รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (ปรัชญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์. (2555). หลักบริหารการศึกษา: โลกาภิวัตน์ ประชาคมอาเซียนและยุทธศาสตร์การศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.
- ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์, กนกศักดิ์ แก้วเทพ, และ กาญจนา แก้วเทพ. (2549). วิถีใหม่แห่งการพัฒนา: วิธีวิทยาศึกษาสังคมไทย (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญญา ทองนิล. (2553). รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพการสอนโดยการบูรณาการแบบสอดแทรกสำหรับนักศึกษาครูเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุชฎบัณฑิต). สาขาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2549). การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลด์คิมทอง.
- มนตรี นามวงศ์, และ ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ. (2560). การบริหารความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า ของ
สำนักงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. [https://www.tci-
thaijo.org/index.php/psujssh/.../87746/](https://www.tci-thaijo.org/index.php/psujssh/.../87746/)
- มาลี สืบกระแส. (2552). การพัฒนารูปแบบของคณาจารย์แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. (บัณฑิต
วิทยาลัย). มหาวิทยาลัยสยาม.
- ยุพภรณ์ จงเจริญ. (2555). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซี
กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2552). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญ
ทัศน์.
- ล้วน สายยศ, และ อังคนา สายยศ. (2539). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- วสุธร ต้นวัฒนกุล. (2549). การพัฒนาแบบยั่งยืน.
http://www.ph.buu.ac.th/pdf/vasutorn/develop_old.pdf
- วิจิตร ศรีสะอ้าน และคณะ. (2523). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2553). TQM คู่มือสู่อุบัติกร คุณภาพยุค 2000. กรุงเทพฯ: TPA Publishing.
- วิทยา สุฤทธดำรง. (2546). วิถีแห่งล่อจิสติกส์และโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: วิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้รอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ. (2557). กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework).
<https://www.gotoknow.org/posts/461173>
- สถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง. (2554). รายงานการประเมิน
ตนเอง ประจำปีการศึกษา 2552 (1 มิถุนายน 2552-31 พฤษภาคม 2553). ลำปาง.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2542). มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทพัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน :
คู่มือสมรรถนะหลัก. นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580).
กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). โครงการพัฒนาดัชนีชี้วัด
การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย รายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). สภาวะการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ.2559/2560.
กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2560). ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.
2560-2579.
https://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- สิน พันธุ์พินิจ. (2553). เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สิริธิดา เสางหงส์. (2560). ความผูกพันของนักศึกษาปริญญาโท ภาคปกติ ที่มีต่อสถาบันการศึกษาใน
ระดับบัณฑิตศึกษา. *SDU Res. J*, 13(1), 75-89.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- อนวัช มีเคลือบ, กิตติมา ชาญวิชัย, และ จิรวัดน์ วีรังกร. (2560). การจัดการการสื่อสารเพื่อพัฒนา
ความผูกพันศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยรัฐในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์
และการสื่อสาร*, 12(1), 163-177.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล
ในทศวรรษหน้า. (ปริญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัญชลี ธรรมะวิฑูกุล. (2552). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษานานาชาติ.
<https://panchalee.wordpress.com/2009/03/30/>
- อัญชลี ธรรมะวิฑูกุล. (2553). แนวคิดเชิงระบบ.
<https://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/system-concept/>
- อารี บัวแพร, จุฑามาศ ชัยวรพร, และ ศิวพร พิธิษฐ์ศักดิ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของ
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาต่อคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสาร
Mahidol R2R e-Journal*, 3(1), 124-144.

อำนาจ วัดจินดา. (2558). ประเมินองค์กรด้วย McKinsey 7s. <http://www.hrcenter.co.th>
อุทัย บุญประเสริฐ. (2547). การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (*School-Based Management*). กรุงเทพฯ โรง
พิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.





ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการศึกษา
สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน
ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการศึกษาสภาพ
ปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า
ในสถาบันอุดมศึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์
ผู้อำนวยการศูนย์สนับสนุนและพัฒนากาเรียนการสอน
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นักรบ หมี่แสน
วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. ดร.ระติกรณ์ นิยมะจันทร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
4. ดร.วรสรณ์ เนตรทิพย์
สำนักเรียนรู้นวัตกรรม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
5. ดร.เรืองยศ วัชรเกตุ
นักวิชาการอิสระ

ที่ อว 8718/988



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

7 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
เรียน

เนื่องด้วย นายบัณฑิต อ่าวสถาพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายบัณฑิต อ่าวสถาพร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 834 6996

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ



แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ
ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน
สถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของปริญาวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ในการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องด้านภาษาของข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรต่าง ๆ โดยขอคิดเห็น และข้อเสนอแนะของท่าน มีความสำคัญยิ่ง และนำมาซึ่งคุณภาพของเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ ต่อการศึกษาวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายบัณฑิต อ่าวสถาพร
 นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิฉบับนี้เป็นแบบสอบถามประกอบการวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยกำลังดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการพัฒนาข้อคำถามในประเด็นศึกษา 7 ด้าน คือ 1) แนวคิดกลยุทธ์ (Strategy) 2) แนวคิดโครงสร้าง (Structure) 3) แนวคิดระบบ (System) 4) แนวคิดรูปแบบ (Style) 5) แนวคิดบุคคล (Staff) 6) แนวคิดทักษะ (Skill) และ 7) แนวคิดค่านิยมร่วม (Shared Value) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (Likert, 1932: 1-55)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลองเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) โดยการดำเนินการวางแผน ควบคุมดูแล กำกับติดตาม การจัดระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการพัฒนาทักษะให้เกิดผลลัพธ์ตามกำหนด และมีการสร้างค่านิยมร่วมระหว่างศิษย์เก่ากับมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าบรรลุตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์อย่างยั่งยืน ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างหนึ่งของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยจะเป็นแบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมปัจจัยของบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันหรือในอนาคต ทั้งในรูปแบบที่เป็นแนวคิดและการปฏิบัติเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกภายใต้บริบทของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า

1.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง กระบวนการกำหนดโครงสร้าง ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบของสมาคมศิษย์เก่าที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม มีการมอบหมายงานและการกำหนดภาระงานที่ชัดเจน การมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงานช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติงาน มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานและการติดต่อสื่อสารของสมาคมศิษย์เก่า

1.3 ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่ต่อเนื่องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและกำหนดวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การระดมทุน การหารายได้ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่และกรอบการ

ปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวางระบบการจัดทำฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของศิษย์เก่า และระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า

1.4 รูปแบบ (Style) หมายถึง กระบวนการกำหนดแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และบุคลากรของสมาคมศิษย์เก่าที่เหมาะสมกับลักษณะ ภารกิจของสมาคมศิษย์เก่า ผู้บริหารสมาคมศิษย์เก่ามีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ มีทักษะการสื่อสารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคดิจิทัล มีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่าย รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรของสมาคมศิษย์เก่า มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน

1.5 บุคคล (Staff) หมายถึง กระบวนการในการมุ่งเน้นให้ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากร มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน มีการกำหนดคุณลักษณะบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสมาคมศิษย์เก่า การเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมกับการพัฒนาในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนและยุติธรรมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

1.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง กระบวนการนำความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร และบุคลากรของสมาคมศิษย์เก่ามาใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า การพัฒนามีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้บริหารและบุคลากรให้มีความพร้อมในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรของสมาคมศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่อง

1.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดค่านิยมร่วมกันของสมาคมศิษย์เก่า และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน การสร้างค่านิยมร่วมกัน สร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่า วางแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานในเชิงรุก ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มี

ส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าจนกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารจัดการและวิถีการปฏิบัติของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อความยั่งยืน

2. ผู้บริหาร หมายถึง อธิการบดี, รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

3. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยเคยมีตำแหน่ง หรือ ยังดำรงตำแหน่ง ดังนี้ นายกสมาคม, รองนายกสมาคม, อุปนายกสมาคม และคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า

4. อาจารย์ หมายถึง คณบดี รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และอาจารย์ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

5. ศิษย์เก่า หมายถึง ศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2562 จากสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

6. นิสิต นักศึกษา หมายถึง นิสิต นักศึกษา ที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2563 จากสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

7. สมาคมศิษย์เก่า หมายถึง สมาคมศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน

8. สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

โครงสร้างของข้อคำถามตามตัวชี้วัดของตัวแปรด้านต่าง ๆ

ข้อคำถามที่ใช้เพื่อวัดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy)	จำนวนข้อคำถาม	9 ข้อ
2. โครงสร้าง (Structure)	จำนวนข้อคำถาม	8 ข้อ
3. ระบบ (System)	จำนวนข้อคำถาม	10 ข้อ
4. รูปแบบ (Style)	จำนวนข้อคำถาม	8 ข้อ
5. บุคคล (Staff)	จำนวนข้อคำถาม	8 ข้อ
6. ทักษะ (Skill)	จำนวนข้อคำถาม	7 ข้อ
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)	จำนวนข้อคำถาม	10 ข้อ
รวม		60 ข้อ

ขอให้ท่านได้โปรดพิจารณาข้อความสำหรับการวิจัยแต่ละข้อว่า มีความเหมาะสม
ความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่
โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคะแนน ดังความหมายต่อไปนี้

ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหา	ให้ + 1 คะแนน
ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหา	ให้ 0 คะแนน
ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหา	ให้ - 1 คะแนน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 20 ปี 20 - 30 ปี
 31 - 40 ปี 41 - 50 ปี
 51 - 60 ปี มากกว่า 60 ปี

3. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโท
 ปริญญาเอก อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า

- เข้าร่วมกิจกรรม / โครงการ ของสมาคมศิษย์เก่า ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า
 เป็นอุปนายกสมาคมศิษย์เก่า เป็นคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า
 เป็นนายกสมาคมศิษย์เก่า อื่นๆ (ระบุ).....

5. ระยะเวลาที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า

- น้อยกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี 4 - 6 ปี
 7 - 10 ปี มากกว่า 10 ปี

6. ที่ผ่านมามีท่านเคยกลับมาร่วมงานของสมาคมศิษย์เก่าหรือไม่

- ไม่เคย เคย (กรุณาระบุเหตุผล ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 เพราะต้องการกลับมาพบกับเพื่อนๆ
 เพราะต้องการกลับมาพบกับอาจารย์
 เพราะต้องการกลับมาเยี่ยมชมมหาวิทยาลัย
 อื่นๆ (ระบุ).....

7. หากในอนาคตท่านได้มีโอกาสให้เข้ามาเป็นคณะกรรมการของสมาคมศิษย์เก่า

- ยินดีเป็นคณะกรรมการ ไม่สามารถเป็นคณะกรรมการ
 ไม่แน่ใจ อื่นๆ (ระบุ).....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน 7 ประการของ
แมคคินซี (7s McKinsey)

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ข้อ	ข้อความ สำหรับการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1.	สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง			
2.	สมาคมฯ มีแผนกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจของ หน่วยงาน			
3.	สมาคมฯ มีแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์			
4.	สมาคมฯ มีวางแผนกลยุทธ์ ที่ส่งเสริมการ บริหารการจัดการเพื่อความยั่งยืน			
5.	สมาคมฯ มีการกำหนดเป้าหมาย และ ตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารการ จัดการเพื่อความยั่งยืน			
6.	สมาคมฯ มีการถ่ายทอดวางแผนกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน			
7.	สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัย			
8.	สมาคมฯ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของ มหาวิทยาลัย			
9.	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนกลยุทธ์ของสมาคมฯ			

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านโครงสร้าง (Structure)

ข้อ	ข้อความ สำหรับการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1.	สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน			
2.	สมาคมฯ มีกรอบกำหนดงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน			
3.	สมาคมฯ มีการบริหารที่มีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานที่รัดกุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัว			
4.	สมาคมฯ มีการกระจายอำนาจตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน			
5.	สมาคมฯ มีกลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารกับมหาวิทยาลัยที่สะดวกและเหมาะสม			
6.	สมาคมฯ มีการทำงานที่ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบ			
7.	สมาคมฯ มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติงาน			
8.	สมาคมฯ มีการวิธีการจัดเก็บค่าสมาชิกศิษย์เก่า อย่างเหมาะสม			

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านระบบ (System)

ข้อ	ข้อความ สำหรับการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1.	สมาคมฯ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับความยั่งยืนที่ชัดเจน			
2.	สมาคมฯ มีกลไกการพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนที่ชัดเจน			
3.	สมาคมฯ มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยกำหนดบทบาทหน้าที่และกรอบการปฏิบัติงานชัดเจน			
4.	สมาคมฯ มีระบบการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนงาน			
5.	สมาคมฯ มีการระดมทุน การหารายได้เพื่อให้มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการนำมาใช้ในการดำเนินงาน			
6.	สมาคมฯ มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการดำเนินงาน			
7.	สมาคมฯ มีความพร้อมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงาน			
8.	สมาคมฯ มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ			
9.	สมาคมฯ มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน			
10.	สมาคมฯ มีระบบการติดตามเพื่อเก็บข้อมูลศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จที่ชัดเจน			

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านรูปแบบ (Style)

ข้อ	ข้อความ สำหรับกรวิจัย	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน			
2.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสามารถบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน			
3.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
4.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีทักษะการสื่อสารที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล			
5.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน			
6.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน			
7.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีแนวทางในการนำศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน			
8.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน			

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านบุคคล (Staff)

ข้อ	ข้อความ สำหรับกรวิจัย	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1.	สมาคมฯ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน อาทิ ระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร			
2.	สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย			
3.	สมาคมฯ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม			
4.	บุคลากรของสมาคมฯ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมกับการพัฒนาในแต่ละตำแหน่งหน้าที่			
5.	สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน			
6.	สมาคมฯ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม				
7.	สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน			
8.	สมาคมฯ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน				

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านทักษะ (Skill)

ข้อ	ข้อความ สำหรับการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน			
2.	บุคลากรของสมาคมฯ มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย			
3.	ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรสมาคมฯ ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้			
4.	บุคลากรของสมาคมฯ มีการนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้			
5.	มีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา การอบรม การเรียนรู้เพิ่มเติม			
6.	มีการฝึกทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง			
7.	บุคลากรของสมาคมฯ มีความพร้อมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน			

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

ข้อ	ข้อความ สำหรับการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีค่านิยมและความเชื่อในการบริหารจัดการเพื่อสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่าฯ ให้มีความยั่งยืน			
2.	ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมร่วมกันในการสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่าฯ				
3.	บุคลากรของสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมร่วมกันในการสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่าฯ อย่างยั่งยืนในอนาคต			
4.	สมาคมฯ มีระบบที่เกิดขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมกรรมกรมีส่วนร่วมของบุคลากรในสมาคมฯ				
5.	สมาคมฯ มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง			
6.	สมาคมฯ เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
7.	บุคลากรของสมาคมฯ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด			
8.	ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด			

ข้อ	ข้อความ สำหรับการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
9.	เมื่อท่านประสบความสำเร็จ ท่านยินดีที่จะให้การสนับสนุนในเรื่องเงินทุนกับสมาคมฯ			
10.	เมื่อท่านประสบความสำเร็จ ท่านยินดีที่จะให้การสนับสนุนสมาคมฯ ในด้านอื่นๆ อาทิ สิ่งของ การร่วมกิจกรรม การสละเวลามาทำงานให้กับสมาคมฯ			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของ
สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

.....
.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ

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

ลงชื่อ

ผู้เชี่ยวชาญ

วัน / /

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างของงานวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการ
เพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา



แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างของงานวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน
ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน
ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปฏิญญานิพนธ์ตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์

ตำแหน่ง

หน่วยงาน

วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์ เวลา

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-interview)

1. วัตถุประสงค์การสัมภาษณ์

เพื่อศึกษาความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2. ระยะเวลาดำเนินการ

ประมาณ 30 – 60 นาที

3. แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก

1) การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาของท่าน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีกลยุทธ์ (Strategy) หรือแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีโครงสร้าง (Structure) การดำเนินงานที่ชัดเจนของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีระบบ (System) กระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เก่า ทั้งในด้านการบริหาร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การวางแผน ระบบการจัดทำข้อมูล เทคโนโลยี และระบบการติดตามประเมินผล หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5) ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีผู้บริหาร และบุคลากรของสมาคมศิษย์เก่าที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่า ทั้งในเรื่องการสั่งการ การควบคุม การจูงใจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรของสมาคมศิษย์เก่า หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6) ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเก่า ทั้งในด้านการพัฒนาบุคคลกร กระบวนการกำหนดคุณลักษณะบุคคลกร การคัดเลือกบุคคลกร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสมาคมศิษย์เก่า หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7) ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาของท่าน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8) แนวทางในการทำให้สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาของท่านให้เกิดความยั่งยืนควรทำอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ผู้สัมภาษณ์

(นายบัณฑิต อ่าวสถาพร)

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก ง
รายนามผู้เชี่ยวชาญสัมมนากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ของสมาคมศิษย์เก่า
ในสถาบันอุดมศึกษา และหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

สัมมนากลุ่ม“รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา”

โดย นายบัณฑิต อ่าวสถาพร

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท คือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง อาจารย์ที่ปรึกษา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รศ.ดร.สุจิระ ขอบจิตต์เมตต์
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ดร.พีรยา หาญพงศ์พันธ์
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
3. ผศ.ดร.ชนนาถ มีนะนันท์
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
4. ผศ.ดร.เฉลิมพล เยื้องกลาง
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
5. รศ.ดร.ยุทธนา ฉัพพรรณรัตน์
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. ดร.ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต
กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ธนาพัฒน์ พร็อพเพอร์ตี้
ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
7. ผศ.สมศรี ดาวฉาย

เลขาธิการสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ที่ อว 8718/416



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)
เรียน

เนื่องด้วย นายบัณฑิต อ่าวสถาพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา” ในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 เวลา 09.00-12.00 น. โดยผ่านการออนไลน์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ นายบัณฑิต อ่าวสถาพร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้


ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 834 6996



ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน
ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

แบบสอบถาม
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน
สถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของปริญาวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

ในการสอบถามครั้งนี้ข้อมูลของท่านจะเป็นส่วนสำคัญในการศึกษาวิจัย โดยข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น และจะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามอย่างเด็ดขาด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายบัณฑิต อ่าวสถาพร
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การแปลความหมายของประประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

- 5 หมายถึง ท่านเห็นว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพความคาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพความคาดหวัง อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพความคาดหวัง อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพความคาดหวัง อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพความคาดหวัง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถาม
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าใน
สถาบันอุดมศึกษา

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับตัวท่านหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย หญิง ไม่ระบุเพศ

2. อายุ

ต่ำกว่า 20 ปี 20 - 30 ปี
 31 - 40 ปี 41 - 50 ปี
 51 - 60 ปี มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

กำลังศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า

เข้าร่วมกิจกรรม / โครงการ ของสมาคมศิษย์เก่าฯ เป็นสมาชิกของสมาคมศิษย์เก่าฯ
 ทำงานเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่าฯ เป็นอุปนายกสมาคมศิษย์เก่าฯ
 เป็นคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าฯ เป็นนายกสมาคมศิษย์เก่าฯ
 อื่นๆ (ระบุ).....

5. ระยะเวลาที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับสมาคมศิษย์เก่า

- น้อยกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี 4 - 6 ปี
 7 - 10 ปี มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

6. ที่ผ่านมามีท่านเคยกลับมาร่วมงานของสมาคมศิษย์เก่าหรือไม่

- ไม่เคย เคย (กรุณาระบุเหตุผล ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 เพราะต้องการกลับมาพบกับเพื่อนๆ
 เพราะต้องการกลับมาพบกับอาจารย์
 เพราะต้องการกลับมาเยี่ยมชมมหาวิทยาลัย
 อื่นๆ (ระบุ).....

7. หากในอนาคตท่านได้มีโอกาสให้เข้ามาเป็นคณะกรรมการของสมาคมศิษย์เก่า

- ยินดีเป็นคณะกรรมการ ไม่สามารถเป็นคณะกรรมการ
 ไม่แน่ใจ อื่นๆ (ระบุ).....

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน 7 ประการของแมคคินซี (7s
McKinsey) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน

กลยุทธ์ (Strategy)

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง										
2.	สมาคมฯ มีแผนกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจของหน่วยงาน										
3.	สมาคมฯ มีแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์										
4.	สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										
5.	สมาคมฯ มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										
6.	สมาคมฯ มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน										
7.	สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย										

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.	สมาคมฯ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย										
9.	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสมาคมฯ										

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านโครงสร้าง (Structure)

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										
2.	สมาคมฯ มีกรอบกำหนดงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร										
3.	สมาคมฯ มีการบริหารที่มีลำดับขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัว และรัดกุม										
4.	สมาคมฯ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน										
5.	สมาคมฯ มีกลไกการประสานงาน										

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	ติดต่อสื่อสารกับมหาวิทยาลัยที่สะดวกและเหมาะสม											
6.	สมาคมฯ มีการทำงานที่ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบ											
7.	สมาคมฯ มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติงาน											
8.	สมาคมฯ มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ											

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านระบบ (System)

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.	สมาคมฯ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับความยั่งยืนที่ชัดเจน											
2.	สมาคมฯ มีกลไกการพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนที่ชัดเจน											
3.	สมาคมฯ มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยกำหนด											

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	บทบาทหน้าที่และกรอบการปฏิบัติงานชัดเจน										
4.	สมาคมฯ มีระบบการจัดทำงบประมาณที่ สอดคล้องกับแผนงาน										
5.	สมาคมฯ มีการระดมทุน การหารายได้ เพื่อให้มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการนำมาใช้ในการดำเนินงาน										
6.	สมาคมฯ มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการดำเนินงาน										
7.	สมาคมฯ มีความพร้อมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงาน										
8.	สมาคมฯ มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ										
9.	สมาคมฯ มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน										
10.	สมาคมฯ มีระบบการติดตาม และจัดทำฐานข้อมูล เพื่อเก็บข้อมูลศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ										

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านรูปแบบ (Style)

ข้อ	ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										
2.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสามารถบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										
3.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
4.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีทักษะการสื่อสารที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล										
5.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										
6.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน										
7.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีแนวทางมุ่งใจในการนำศิษย์เก่าที่ประสบ										

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน										
8.	ผู้บริหารสมาคมฯ คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร										

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านบุคคล (Staff)

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	สมาคมฯ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน อาทิ ระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร										
2.	สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย										
3.	สมาคมฯ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม										
4.	บุคลากรของสมาคมฯ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมกับการพัฒนาในแต่ละตำแหน่งหน้าที่										

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.	สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน										
6.	สมาคมฯ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม										
7.	สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										
8.	สมาคมฯ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านทักษะ (Skill)

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										
2.	บุคลากรของสมาคมฯ มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย										

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	ความรู้ ความสามารถ และ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรสมาคมฯ ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้										
4.	บุคลากรของสมาคมฯ มีการนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้										
5.	มีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา การอบรม การเรียนรู้เพิ่มเติม										
6.	มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง										
7.	บุคลากรของสมาคมฯ มีความพร้อมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน										

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.	ผู้บริหารสมาคมฯ มีค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกันในการบริหารจัดการเพื่อสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่า ให้มีความยั่งยืน											
2.	ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญในการสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่า											
3.	บุคลากรของสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมร่วมกันในการสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่า อย่างยั่งยืนในอนาคต											
4.	สมาคมฯ มีระบบที่เกิดขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมของบุคลากรในสมาคมฯ											
5.	สมาคมฯ มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง											
6.	สมาคมฯ เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์											
7.	บุคลากรของสมาคมฯ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด											

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.	ผู้บริหารสมาคมฯ เสียสละและอุทิศตนให้แก่งานของสมาคมอย่างตั้งใจ มุ่งมั่นและทุ่มเท										
9.	เมื่อท่านประสบความสำเร็จ ท่านยินดีที่จะให้การสนับสนุนในเรื่องเงินทุนกับสมาคมฯ										
10.	เมื่อท่านประสบความสำเร็จ ท่านยินดีที่จะให้การสนับสนุนสมาคมฯ ในด้านอื่นๆ อาทิ สิ่งของ การร่วมกิจกรรม การสละเวลามาทำงานให้กับสมาคมฯ										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของ
สมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ฉ

รายนามผู้เชี่ยวชาญร่วมสัมมนาวิชาการเพื่อสนับสนุนงานวิจัย
และหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญร่วมสัมมนาวิชาการเพื่อสนับสนุนงานวิจัย
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนสิน ชุบดินธานนท์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.บวร อิศรางกูร ณ อยุธยา
3. ดร.ธนกฤต วงศ์มหาเศรษฐี
4. อาจารย์วีโรจน์ สิงห์ลำพอง



ที่ อว 8718/828



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ
เรียน

เนื่องด้วย นายบัณฑิต อ่าวสถาพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนสิน ชุตินธานนท์ และนิสิต จำนวน 4 ท่าน เข้าร่วมสัมมนาวิชาการเพื่อสนับสนุนงานวิจัย (Workshop) ในหัวข้อ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา” ในระหว่างวันที่ 1 -10 เมษายน 2565 เวลา 10.00 - 12.00 น. โดยใช้วิธีการออนไลน์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายบัณฑิต อ่าวสถาพร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 080 569 2308

ภาคผนวก ซ
หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



MF-04-version-2.0

วันที่ 18 ต.ค. 61



หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : รูปแบบบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาชิกเก่าในสถาบันอุดมศึกษา
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นาย บัณฑิต อ่าวสถาพร
หน่วยงานต้นสังกัด : คณะศึกษาศาสตร์
รหัสโครงการวิจัย : SWUEC-G-279/2563X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 18 สิงหาคม 2563
ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 25 พฤศจิกายน 2563

(ลงชื่อ).....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณปภา เอี่ยมจิตรกุล)
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....
(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X/G-279/2563

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	บัณฑิต อ่าวสถาพร
วัน เดือน ปี เกิด	18 มีนาคม 2513
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2537 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ จาก มหาวิทยาลัยกรุงเทพ พ.ศ.2542 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด จาก มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

