

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน
ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

DEVELOPMENT STRATEGIES FOR SUPPORT STAFF FOR THE ADVENT OF THE
ASEAN COMMUNITY; FACULTY OF TROPICAL MEDICINE, MAHIDOL UNIVERSITY

ประไพพร เตียเจริญ¹

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของคณะเวชศาสตร์เขตร้อนแสดงให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และการคุกคามในการพัฒนาบุคลากรเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และเพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของคณะเวชศาสตร์เขตร้อนให้มีความพร้อมต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความเห็นว่าคณะเวชศาสตร์เขตร้อนมีจุดแข็ง 4 ประเด็น จุดอ่อน 4 ประเด็น โอกาส 4 ประเด็น และภาวะคุกคาม 4 ประเด็น เมื่อพบประเด็นสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาจับคู่เพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยหลักของ TOWS Matrix ซึ่งมีกลยุทธ์ คือกลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ กลยุทธ์การส่งเสริมการดำเนินงานเชิงรุกให้คณะเวชศาสตร์เขตร้อน สร้างเครือข่ายการทำงานกับสถาบันพันธมิตรในอาเซียน กลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ กลยุทธ์ความผูกพันองค์กรและการรักษามูลค่า และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในอาชีพ สุดท้ายคือกลยุทธ์เชิงปรับ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านทักษะการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม

คำสำคัญ : สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก/กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร/ความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ABSTRACT

This research on development strategies for supportive staff for the advent of the ASEAN Community, Faculty of Tropical Medicine, Medicine, Mahidol University is a case study, qualitative research composed with objectives to study the faculty's external and internal environment in order to reveal the strength, weakness, opportunity, and threat onward to the ASEAN Community. The second aim to synthesize development strategies, which are meant to prepare the Faculty's staff once ASEAN occurs. Research findings show that the key-informants have some magnitude on organizing environments in common; there are 4 issues on strengths, 4 issues on weakness, 4 issues on opportunity, and 4 issues on threat. After the researcher recovered important qualities from the external and internal organizing environment, the researcher pared them in order to synthesize HR development strategies in accordance with TOWS Matrix. There is a matching approach strategic cluster: Agreement on networking for coordination and exchange. Furthermore, there are 2 covering approach strategic clusters: Career path and HR development, and Organization engagement and HR maintenance. Lastly, there is an off-set approach strategic cluster: English and 3rd language communication skill development.

Keyword : External And Internal Environment/ Hr Development Strategies/ Hr Preparation In Advent To Asean Community

¹นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทนำ

พัฒนาการรูปแบบการจัดการภาครัฐของประเทศในโลก จะเห็นได้ถึงรูปแบบของยุทธศาสตร์ในการร่วมมือการสร้างพันธมิตร และการรวมกลุ่มของประเทศ เพื่อเหตุผลด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจของประเทศสมาชิกซึ่งไม่สามารถสร้างอิทธิพลให้ประสบความสำเร็จด้วยศักยภาพของรัฐเพียงรัฐเดียว ลักษณะการรวมกลุ่มที่ชัดเจนในช่วงปัจจุบันได้แสดงถึงการรวมกลุ่มประเทศที่มีความเหมือนกันในระบบการผลิต เช่น กลุ่มประเทศผู้ค้าน้ำมัน (Organization of the Petroleum Exporting Countries: OPEC) ซึ่งส่งผลในการสร้างอำนาจในการต่อรองด้านเศรษฐกิจ และความช่วยเหลือในด้านการผลิตหรือกลุ่มที่ความเชื่อมโยงกันในเชิงภูมิศาสตร์ เช่น สหภาพยุโรป (European Union: EU) ซึ่งเปิดให้มีการเดินทางข้ามพรมแดนประเทศด้วยความสะดวก การช่วยเหลือกันในด้านเศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศสมาชิก ในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia) กลุ่มประเทศหลังอาณานิคม และกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา (Developing countries) ได้ทำปฏิญญาการร่วมมือเพื่อส่งเสริมความเข้าใจระหว่างประเทศ รักษาเสถียรภาพ ความมั่นคงทางด้านการเมือง ความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคมวัฒนธรรม (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2556) ร่วมกันในปี พ.ศ. 2510 โดยเรียกว่าปฏิญญากรุงเทพ (Bangkok Declaration) และปฏิญญากรุงเทพฉบับนั้นได้เป็นจุดเริ่มต้นของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of Southeast Asian Nations) หรือประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ที่มีเป้าหมายจะรวมประเทศสมาชิกจำนวน 10 ประเทศเข้าสู่การเป็นประชาคมในปี พ.ศ. 2558 ที่กำลังมาถึง

ในระดับประเทศ สถาบันต่างๆ ภายในประเทศไทย ได้มีการตื่นตัวในวงกว้างกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยอาศัยการสร้างยุทธศาสตร์การทำงานขององค์กรให้มีความพร้อมต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย ในการนี้รัฐบาลได้มีการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานที่ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 30 ประเด็นหลัก มีวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ประเทศ (country strategy) ความสามารถในการแข่งขัน คนไทยอยู่ดีกินดี มีความเสมอภาคและเป็นธรรม เพื่อเป็นกรอบการจัดสรรงบประมาณปี พ.ศ. 2557 (กลุ่มแผนงานงบประมาณอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) เมื่อพิจารณาในด้านการศึกษาของประเทศไทย ในฐานะเป็นประเทศสมาชิกหนึ่งของอาเซียนจำเป็นต้องเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของอาเซียน ผลกระทบที่สำคัญต่ออุดมศึกษาไทย จึง

จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อผลิตกำลังคนของประเทศให้มีความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ในขณะเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการ ก็ได้มีการศึกษาถึงการเตรียมความพร้อมในการร่วมมือด้านการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน โดยมีแผนยุทธศาสตร์คือ 1) ให้ความสำคัญกับการศึกษา 2) ลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การส่งเสริมการจ้างงานที่เหมาะสม 4) การส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเชิงประยุกต์ (ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล, 2555) ฉะนั้น จากยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการจะเห็นถึงจุดมุ่งหมายในการเตรียมความพร้อมของการศึกษาไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ทั้งในด้านการปรับปรุง หรือการจัดการระบบการศึกษาของประเทศ รวมทั้งด้านผลลัพธ์ หรือการศึกษาในฐานะกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของประชาคมอาเซียน และการเป็นเครือข่ายการศึกษาระดับประเทศสมาชิกอาเซียนในอนาคต

หากมองการศึกษาในระดับอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล เป็นมหาวิทยาลัยที่มีวิสัยทัศน์ และมียุทธศาสตร์อย่างชัดเจนที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอน และการค้นคว้าวิจัยระดับโลก (World class university) ซึ่งจะเห็นได้ชัดจากยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2555 ที่มีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ในอีก 4 ปีข้างหน้า (2556-2559) โดยมียุทธศาสตร์ 9 ด้าน และในยุทธศาสตร์ทั้ง 9 ด้านจะเห็นถึงตัวชี้วัดที่เป็นการเทียบเคียง (benchmarking) ในระดับโลก ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานการตีพิมพ์ผลงานวิจัย หรือการเรียนการสอนซึ่งผลิตนักศึกษาและบัณฑิตที่ได้รับรางวัล และการยกย่องในระดับโลก อย่างไรก็ตาม ยุทธศาสตร์ที่มีนัยสำคัญต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการเป็นสากล หรือมหาวิทยาลัยระดับโลก คือยุทธศาสตร์ข้อที่ 4 เพื่อสร้างความเป็นสากลให้เกิดขึ้นทั่วมหาวิทยาลัย (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556) แม้ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์จะเป็นเพียงการมุ่งเป้าหมายในการเคลื่อนย้าย (mobility) ในด้านส่วนประกอบนักศึกษาไทยและนักศึกษาประเทศต่างๆ และการมีอาจารย์ชาวต่างชาติ (visiting professor) ยังมีช่องว่างในการผลักดันเชิงยุทธศาสตร์ให้มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเป็นสากล เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก หรือแม้แต่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับประชาคมอาเซียน

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบจากการวิจัยก่อนหน้านี้ได้พบว่า คณะเวชศาสตร์เขตร้อน ที่เป็นคณะวิชาหนึ่งของมหาวิทยาลัยมหิดล มีลักษณะความเป็นนานาชาติที่เด่นชัด แม้ว่าคณะเวชศาสตร์เขตร้อนจะยังไม่มีระบบการจัดการความเป็นนานาชาติ (internationalization) ให้มีกลไกบริหารให้เกิดการพัฒนาและยั่งยืน กระนั้น คณะเวชศาสตร์เขตร้อน ก็มีลักษณะหลายประการในการเป็นองค์การการศึกษาในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะการที่คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มีกิจกรรมเป็นตามธรรมชาติ (ritual action) ที่เป็นรูปแบบ (style) ของการทำงานที่เป็นนานาชาติ อย่างเป็นกิจวัตร กระทั่งบุคลากรของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มีความเชื่อว่าความเป็นนานาชาติเป็นส่วนหนึ่งของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน (intrinsic internationalization) ซึ่งทำให้คณะเวชศาสตร์เขตร้อนมีความเป็นนานาชาติในเชิงปฏิบัติ (practical internationalization) และทำให้คณะเวชศาสตร์เขตร้อน เป็นกรณีศึกษาของสถาบันการศึกษาที่พร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน หรือการเป็นสถาบันการศึกษาระดับนานาชาติ (ฉพจักร สนิธิเนตร, 2556) จากการวิจัยดังกล่าว และการศึกษาเอกสารพบว่า คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันที่ทำการสอนและอบรมแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์เกี่ยวกับเรื่องโรคเขตร้อน 1 ใน 9 แห่งของโลก ซึ่งมีการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษานานาชาติ รวม 8 หลักสูตร นอกจากนี้คณะเวชศาสตร์เขตร้อน อาทิ SEAMEO TROPED Regional Center for Tropical medicine และหน่วยวิจัยมหิดล-ฮ็อกฟอร์ด ซึ่งเป็นการผสมผสาน และการร่วมมือ (embodiment) ก่อนทำงานในระดับอาเซียน และระดับนานาชาติ ตั้งแต่ยุคของการก่อตั้งสถาบัน

จากสภาพความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างความพร้อมของบุคลากรของสถาบันการศึกษาเข้าสู่ประชาคมอาเซียนดังกล่าว และลักษณะเฉพาะของกรณีศึกษา (case study) ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของ 5 สำนักงาน ให้มีผลการดำเนินงานเป็นตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การในการก้าวสู่ความเป็นที่หนึ่งในโลก และที่สำคัญคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน ให้มีความพร้อมและประสบความสำเร็จเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

2) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

ขอบเขตการวิจัย

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และศึกษาเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาบุคลากร และการเป็นประชาคมอาเซียน

2) สถานที่ทำการวิจัย คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

3) ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก (dye information) คือ ผู้บริหารที่กำกับดูแลและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 คน หัวหน้าสำนักงานหรือรองหัวหน้างานสำนักงาน จำนวน 5 คน หัวหน้างานหรือรองหัวหน้างาน จำนวน 8 คน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนา บุคลากรและเป็นผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ รวมผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดจำนวน 18 คน

4) ขอบเขตด้านระยะเวลาการดำเนินการวิจัย เริ่มกันยายน 2556 ถึง มกราคม 2557 โดยข้อมูลเอกสารของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล และหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยทำการศึกษา คือ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2553-พ.ศ. 2557

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 คน หัวหน้าสำนักงานหรือรองหัวหน้าสำนักงาน 5 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) โดยมีหนังสือชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทราบถึงวัตถุประสงค์การทำวิจัย รวม 10 คน และจัดกลุ่มการสนทนา (focus group discussion) กับหัวหน้างานหรือรอง หัวหน้างาน จำนวน 8 คน โดยมีหนังสือชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทราบถึงวัตถุประสงค์การทำวิจัย รวมผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมด 18 คน จากนั้น ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยนำผลจากการสัมภาษณ์ที่ได้มาทำการ

วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แบบการหาความถี่สัมบูรณ์ (absolute frequency) (Ezzy, 2002: 82-85) โดยอาศัยประเด็นตามแนวคิด 7S ของ McKinsey และ PEST เมื่อได้ประเด็นแล้วจึงทำ SWOT Analysis/TOWS Matrix เพื่อหากลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน (จิราภรณ์ ศรีศิลป์, 2549) จะมีกลยุทธ์ 4 ประเภทซึ่งสามารถดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวผสมผสานกันในการพัฒนาบุคลากร (สมยศ นาวิการ, 2545: 75-82) หลังจากนั้นนำกลยุทธ์ที่ได้มาทำการยืนยันกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน โดยวิธีการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ผลการศึกษาวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และเพื่อหากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรของคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อย ให้มีความพร้อมต่อผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงของประชาคมอาเซียน จากการวิจัยพบว่าคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อยมีบริบทภายในที่เป็นจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ดังนี้

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อยตามหลักการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงความถี่

McKinsey 7's	จุดแข็ง	ความถี่		จุดอ่อน	ความถี่	
		(คน)	(ครั้ง)		(คน)	(ครั้ง)
กลยุทธ์ (Strategy)	1. มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรบุคลากร	11	54	1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรยังไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่เป็นรูปธรรมและยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์	11	23
	2. ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ	10	33	2. บุคลากรยังไม่เข้าใจในการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์		
	3. มีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับสถาบันต่างประเทศ	10	21			
โครงสร้าง (Structure)	1. มีการกระจายอำนาจ	9	16	1. มีปัญหาการสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	10	17
	2. มีความเหมาะสม	11	17			
ระบบ (System)	1. มีการสร้างขวัญกำลังใจ	9	23	1. มีกฎระเบียบมากเกินไป	7	9
				2. ไม่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน	2	2
รูปแบบ (Style)	1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	8	8	1. การทำงานยังไม่สนับสนุนยุทธศาสตร์	2	2
	2. มีบริบททำงานแบบนานาชาติ	11	17			
บุคลากร (Staff)	1. มีความร่วมมือร่วมใจ	9	17	1. ไม่มีแผนพัฒนารายบุคคล	8	14
	2. มีภาวะผู้นำ	8	11	2. ขาดทักษะภาษาอังกฤษ	11	33
	3. มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ	9	13	3. ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	3	7
ทักษะ (Skill)	1. มีความรู้ความสามารถ	7	10	1. ไม่มีระบบสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน	6	8
ค่านิยมร่วม (Shared Value)	1. มีวัฒนธรรมความผูกพันองค์กร	11	23	1. คนส่วนใหญ่ในองค์กร ยังไม่เข้าใจในค่านิยม องค์กรของมหาวิทยาลัย	11	25
				2. มีช่องว่างระหว่างวัย	8	10

จากตารางจะเห็นว่าตามแนวคิด 7S ของ McKinsey คณะเวชศาสตร์เขตร้อนมีจุดแข็งในด้านกลยุทธ์ (strategy) คือ การมีนโยบายการพัฒนาบุคลากร การมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการทำบันทึกข้อตกลงกับสถาบันต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินงานของคณะเวชศาสตร์เขตร้อนที่ได้จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในทางตรงกันข้ามจุดอ่อนในด้านกลยุทธ์ คือ แนวทางการพัฒนาบุคลากร ยังไม่เป็นรูปธรรมและยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และจากการที่บุคลากรยังไม่เข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์การ เนื่องจากยุทธศาสตร์นั้นไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ หรือสร้างจากสถานะตามธรรมชาติขององค์การ นอกจากนี้ นโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมายังเป็นมุ่งเน้นการพัฒนาในภาพรวม ซึ่งไม่สามารถพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านความถนัด ทักษะ และตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

ประเด็นที่สองด้านโครงสร้าง (structure) คณะเวชศาสตร์เขตร้อนมีจุดแข็งเชิงโครงสร้างองค์การคือ การที่โครงสร้างก่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และโครงสร้างมีความเหมาะสมในแง่ของลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy of command) มีระดับความเหมาะสมที่ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับโครงสร้างองค์การของสถาบันการศึกษาและการวิจัยในระดับสากล ส่วนในด้านจุดอ่อนด้านโครงสร้างของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน ยังมีปัญหาในการสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่มีความเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อน และมีการประสานงานไม่เพียงพอ

ประเด็นที่สามด้านระบบ (system) คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มีระบบการทำงานที่มีจุดแข็งของการพัฒนาบุคลากร คือ มีระบบการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษามูลค่า (maintain) ให้อยู่กับองค์กร ในด้านจุดอ่อน คณะเวชศาสตร์เขตร้อนมีกฎระเบียบที่มากเกินไปซึ่งเป็นผลมาจากการที่ครั้งหนึ่งองค์การเป็นหน่วยงานราชการ และยังไม่มีการขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน หรือยังขาดคู่มือการทำงาน (standard operational procedure)

ประเด็นที่สี่รูปแบบ (system) คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มีรูปแบบการทำงานที่มีจุดแข็งในการบริหารงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ คือการมุ่งเป็นสถาบันทางโรคเขตร้อนชั้นนำของโลก จะเห็นได้จากการที่บุคลากรของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มีรูปแบบการทำงานในบริบทของความเป็นนานาชาติ

สำหรับในด้านจุดอ่อน รูปแบบการทำงานในบางครั้งยังไม่สนับสนุนยุทธศาสตร์เพราะงานที่ปฏิบัติมีลักษณะเป็นงานประจำ (routine) และเป็นเรื่องของความเคยชิน (rule of thumb) มากกว่าลักษณะการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (strategic oriented)

ประเด็นที่ห้าด้านบุคลากร (staff) จุดแข็งของคณะเวชศาสตร์เขตร้อนในเรื่องของบุคลากรคือ การมีบุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน บุคลากรมีภาวะผู้นำ และบุคลากรจำนวนมากมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบของตน ในด้านของจุดอ่อนคือการไม่มีแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล บุคลากรจำนวนมากไม่ยอมขาดทักษะภาษาอังกฤษที่จะใช้ในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้รับทราบการดำเนินงานจะเป็นนานาชาติ และบุคลากรจำนวนมากไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ประเด็นที่หกด้านทักษะ (skill) บุคลากรของคณะเวชศาสตร์เขตร้อนจำนวนมากมีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ แต่ที่คือนั่นคือการที่บุคลากรเหล่านี้ได้สั่งสมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงานของตน หรืองานสำคัญที่ได้รับมอบหมาย อย่างไรก็ตามจุดอ่อนในด้านทักษะคือ การที่บุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเหล่านั้นไม่ได้ทำงานถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ที่มารับตำแหน่งแทนอย่างเหมาะสม หรือมีกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) ให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของตนกลายเป็นความรู้ที่จับต้องได้ (explicit knowledge) จึงเป็นที่กังวลว่าในอนาคตทักษะการทำงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้จะสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุงาน และจะเป็นการลดทอนศักยภาพในการทำงาน และการแข่งขันของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน โดยเฉพาะเมื่อได้เข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

ประเด็นที่เจ็ดค่านิยมร่วม (shared value) คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มีค่านิยมร่วมอันเป็นจุดแข็งที่สำคัญ คือ เรื่องความผูกพันกับสถาบัน และเพื่อนร่วมงานอยู่เหมือนครอบครัวเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้มีภูมิคุ้มกันปัญหามูลค่าและทิ้งองค์การเมื่อมีการเปิดเสรีแรงงานอาเซียนได้ในระดับหนึ่งอย่างไรก็ตามจุดอ่อนของค่านิยมร่วมคือ บุคลากรคณะเวชศาสตร์เขตร้อนยังไม่ใส่ใจกับค่านิยมองค์การที่มหาวิทยาลัยมหิดลประดิษฐ์ขึ้น อาทิ เป็นนายแห่งตน ยึดมั่นผลประโยชน์เพื่อผู้อื่นกลมกลืนกับสรรพสิ่ง มั่นคงยิ่งในคุณธรรม แน่วแน่ท่ามกลางตัดสินใจ ใฝ่ใจเป็นผู้นำ โดยบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์การ

นอกจากบริบทของจุดแข็ง จุดอ่อนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในของคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน อีกประเด็นที่สำคัญคือ

โอกาส (opportunity) และภาวะคุกคาม (threat) ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน มีดังนี้

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์โอกาส ภาวะคุกคาม ด้านการพัฒนาศูนย์กลางสายสนับสนุนของคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อนตามหลักการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงความถี่

PEST	โอกาส	ความถี่		ภาวะคุกคาม/อุปสรรค	ความถี่	
		(คน)	(ครั้ง)		(คน)	(ครั้ง)
การเมือง (Political)	1. มีความร่วมมือด้านวิชาการ	6	6	1. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรน้อยลง	8	16
เศรษฐกิจ (Economic)	1. มีลูกค้าเพิ่มขึ้น	7	10	1. มีการแข่งขัน	9	14
	2. มีทุนวิจัยจากภายนอก	3	3	2. เปิดเสรีแรงงาน	9	14
สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural)	1. ฝึกฝนภาษาที่ 3	10	32	3. สังคมยังขาดการตระหนักรู้เรื่องอาเซียน	10	19
เทคโนโลยี (Technological)	1. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน	11	24			

จากตารางจะเห็นว่า ตามแนวคิด PEST คณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน มีโอกาสในทางการเมือง (political) เมื่อมีการเปิดประชาคมอาเซียน คือเรื่องของการมีส่วนร่วมทางวิชาการ เพราะข้อจำกัดทางด้านกฎหมายระหว่างประเทศ หรือกฎหมายแรงงานจะลดลง ทำให้คณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน สามารถสร้างความร่วมมือกับสถาบันเพื่อนบ้านในเชิงวิชาการมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความมั่นคงจากการร่วมลงทุน หรือการทำให้เป็นที่รู้จักในประเทศเพื่อนบ้าน ในด้านภาวะคุกคามมีความกังวลว่า คณะวิทยาศาสตร์เขตร้อนจะได้รับการอุดหนุนงบประมาณที่จัดสรรจากรัฐบาลน้อยลง โดยมีความเชื่อว่าการออกนอกกรอบของคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน และมหาวิทยาลัยมหิดล ทำให้สถาบันต้องพึ่งพาตนเองในด้านภาระต้นทุนอย่างจริงจัง แม้ว่าการประกอบการจำนวนมากของสถาบันจะไม่ใช่ว่าการแสวงหากำไร อันจะทำให้คณะวิทยาศาสตร์เขตร้อนมีความเสี่ยงกับการแข่งขันที่มากขึ้น ในขณะที่งบประมาณจัดสรรจากภาครัฐน้อยลง

ประเด็นที่สองด้านเศรษฐกิจ (economic) คณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน จะมีโอกาสทางด้านเศรษฐกิจคือ การมีลูกค้าเพิ่มขึ้นเนื่องจากคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อนมีบริบทการดำเนินการเป็นนานาชาติ มุ่งเน้นการรับนักศึกษา (ลูกค้า) จากต่างชาติ เช่นเดียวกับยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเป็นสากลให้เกิดขึ้นทั่วมหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยมหิดล ที่เน้นจำนวน

นักศึกษาต่างชาติไม่น้อยกว่า 1,500 คน (กองแผนงานมหาวิทยาลัยมหิดล 2555) นอกจากนี้ยังเห็นว่าคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน จะมีโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน จากด้านค่าน้ำวิจัยจากภายนอกประเทศมากขึ้น สำหรับภาวะคุกคามในทางเศรษฐกิจเห็นว่าคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน จะต้องเผชิญกับการแข่งขันกับสถาบันในประเทศเพื่อนบ้านสูงขึ้นเมื่อมีการเปิดตลาดสินค้า และบริการของอาเซียน รวมทั้งการเปิดเสรีแรงงานที่จะเป็นเงื่อนไข ในการละทิ้งองค์การของบุคลากรที่มีความสามารถ มีศักยภาพและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไปสู่องค์กรที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า

ประเด็นที่สามด้านสังคมและวัฒนธรรม (socio-cultural) ในด้านโอกาสทางสังคมและวัฒนธรรมพบว่า บุคลากรของคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน จะได้รับโอกาสในการเรียนรู้ภาษาที่สาม ซึ่งเป็นการเรียนรู้ภาษาและเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มสมาชิกอาเซียน นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่จะได้สื่อสารด้วยภาษาอังกฤษมากขึ้น จะช่วยพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษที่เป็นจุดอ่อนของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน ส่วนในด้านภาวะคุกคามปรากฏว่า สังคมไทย รวมถึงสังคมของคณะวิทยาศาสตร์เขตร้อนยังไม่มี ความเข้าใจ หรือการตระหนักรู้ในการเป็นประชาคมอาเซียน

ประเด็นที่สี่ด้านเทคโนโลยี (technological) โอกาสในด้านเทคโนโลยี คือ การที่คณะวิทยาศาสตร์เขตร้อน สามารถ

นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ประโยชน์ในการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ที่จะช่วยให้การดำเนินงานมีความรวดเร็ว และเปิดโอกาสในการประสานงานกับสถาบันในประเทศเพื่อนบ้านได้สะดวกมากขึ้น

จากประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

ดังกล่าวผู้วิจัยได้คัดเลือกประเด็นที่มีความถี่ในการกล่าวถึง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นจำนวนมากครั้ง และนำมาจับคู่ SWOT analysis/TOWS matrix เพื่อสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของ

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) - S1 มีนโยบายการพัฒนาบุคลากร - S2 มีความเป็นนานาชาติ - S3 มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ - S4 มีความรักความผูกพันในองค์กร	จุดอ่อน (W) - W1 ขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ - W2 การพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นรูปธรรม - W3 ขาดระบบการสืบทอดตำแหน่ง - W4 ไม่เข้าใจในค่านิยมร่วมขององค์กร
โอกาส (O) - O1 มีความร่วมมือด้านวิชาการเพิ่มขึ้น - O2 มีลูกค้าชาวต่างชาติเพิ่มขึ้น - O3 มีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับประเทศเพื่อนบ้าน - O4 มีการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม	SO กลยุทธ์เชิงรุก	WO กลยุทธ์เชิงปรับ
ภาวะคุกคาม (T) - T1 เปิดเสรีภาพ - T2 ขาดการตระหนักรู้เรื่องอาเซียน - T3 งบประมาณภาครัฐน้อยลง - T4 มีการแข่งขันสูงขึ้น	ST กลยุทธ์เชิงรุก	WT กลยุทธ์เชิงปรับ

คณะเวชศาสตร์เขตร้อน ดังนี้

จากตารางผู้วิจัยได้จับคู่ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก

กลยุทธ์ที่ 1 การข้อตกลงความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนกับสถาบันต่างประเทศ (strategic cluster : Memorandum of Understanding and agreement for cooperation and exchange) ประกอบด้วย 3 โครงการได้แก่

- โครงการจัดทีมเจรจาสร้างสัมพันธไมตรีเพื่อผูกมิตรกับสถาบันคู่แข่ง
- โครงการทำข้อตกลงแลกเปลี่ยนบุคลากรสาย

สนับสนุนกับสถาบันพันธมิตร

- โครงการจัดทำข้อตกลงแลกเปลี่ยนทรัพยากรด้านทุนสนับสนุนการวิจัยแบบสหสถาบัน

กลยุทธ์เชิงรับ

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในอาชีพ (strategic cluster : career path and HR development) ประกอบด้วย 3 โครงการได้แก่

- โครงการจัดทำการพัฒนาเส้นทางอาชีพรายบุคคล (Individual career path)
- โครงการเปิดหลักสูตรพัฒนาความถนัดทางอาชีพเฉพาะตำแหน่งของสายสนับสนุน
- โครงการการเตรียมพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น

กลยุทธ์ที่ 3 ความผูกพันองค์กรและการรักษามูลค่า (strategic cluster : organization engagement and HR

maintenance) ประกอบด้วย 3 โครงการได้แก่

- โครงการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัว
 - โครงการมีระบบ Incentive ในการสร้างแรงจูงใจ
- เพิ่มจากการสร้างผลงาน
- โครงการจัดระบบสวัสดิการของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน ให้ครอบคลุมด้านสุขภาพ

กลยุทธ์เชิงปรับ

กลยุทธ์ที่ 4 ด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม (strategic cluster : English and 3rd language communication skill development) ประกอบด้วย 4 โครงการได้แก่

- โครงการจัดทำระบบคัดสรรบุคลากรด้วยทักษะภาษาอังกฤษ
- โครงการเปิดหลักสูตรการสอนภาษาที่สามสำหรับบุคลากร
- โครงการทดสอบทักษะภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง
- โครงการเปิดหลักสูตรพัฒนาการสื่อสารกับชาวต่างชาติ

โดยกลยุทธ์ทั้งหมดที่ได้ทำการสังเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำไปทำการยืนยันกับผู้ทรงคุณวุฒิภายในคณะเวชศาสตร์เขตร้อนจำนวน 5 คน โดยการพิจารณาความถูกต้องในเชิงกลยุทธ์และความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ จากการยืนยันกลยุทธ์พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นพ้องกันว่ากลยุทธ์มีความถูกต้องเหมาะสม อย่างไรก็ตามในแง่ของการนำไปปฏิบัติมีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่านแสดงความไม่แน่ใจว่า โครงการภายใต้กลยุทธ์ การทำข้อตกลงความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนกับสถาบันต่างประเทศ โครงการภายใต้กลยุทธ์พัฒนามุคลากรและความก้าวหน้าในอาชีพ และโครงการภายใต้กลยุทธ์ด้านทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม อาจไม่สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนามุคลากรสายสนับสนุนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน คณะเวชศาสตร์เขตร้อนมหาวิทยาลัยมหิดล นี้มีผลการวิจัยที่ได้เสนอไปแล้วข้างต้น ผลการศึกษายังพบว่า กลยุทธ์การพัฒนามุคลากรสายสนับสนุนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน เป็นงานวิจัยเพื่อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ (practice) เพื่อพัฒนามุคลากรสายสนับสนุนให้มีความพร้อมเมื่อประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการวิจัยครั้งต่อไปสามารถเปลี่ยนมิติให้เป็นการวิจัยคุณภาพ (qualitative research) ที่มุ่งเน้นวิจัยเชิงปฏิบัติ (action) ที่จะต่อยอดงานวิจัยนี้ไปสู่

การปฏิบัติ (miplementation) ในการพัฒนามุคลากรสายสนับสนุนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของคณะเวชศาสตร์เขตร้อนมหาวิทยาลัยมหิดล และวิจัยเพื่อหารูปแบบการพัฒนาประสบผลสำเร็จ

นอกเหนือจากการออกแบบงานวิจัยซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ (practice) งานวิจัยนี้ยังมีการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนามุคลากรในระดับผู้นำขององค์กรจึงเป็นรูปแบบการศึกษาด้านล่าง (top-down approach) ซึ่งมีจุดอ่อนในการละเลยการมีส่วนร่วมและการรับฟังความเห็นของบุคลากรผู้เป็นเป้าหมายในการพัฒนา ฉะนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยสามารถที่จะใช้วิธีการศึกษาแบบเดิมแต่กำหนดกลุ่มเป้าหมาย (key informants) ซึ่งเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานวิจัยมีลักษณะแบบล่างสู่บน (bottom-up approach) และทำการศึกษาการก่อรูปกลยุทธ์การพัฒนาจากบุคลากรสายสนับสนุนผู้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มแผนงานงบประมาณอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). **ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy)**. ค้นเมื่อ มกราคม 5, 255, จาก www.mua.go.th/users/doc/Country%20Strategy_Aplpdf.
- กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. (2556). 58 คำตอบสู่ **ประชาคมอาเซียน 2558** (คู่มือฉบับประชาชน สำหรับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558). กรุงเทพมหานคร : กรมอาเซียน
- กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหิดล. (2555). **แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2556-2559**. [แผ่นพับ]. นครปฐม : กองแผนงาน.
- จิราภรณ์ ศรีศิริ, น.อ.หญิง. (2549). **กลยุทธ์การพัฒนามุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ของกองทัพอากาศ**. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกไม่ได้จัดพิมพ์จำหน่าย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพมหานคร.
- ฉพจักร สนิธเณร. (2556). **วาทกรรมองค์การในการสร้างความเป็นนานาชาติของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล**. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทไม่ได้จัดพิมพ์จำหน่าย, มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- สมยศ เมฆธวัชชัยกุล. (2545.). **แนวคิดกลยุทธ์ : การบริหารเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.
ศรีวิการ์ เมฆวัชรชัยกุล. (2555). การเตรียมความพร้อมเข้าสู่
ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ ความ
ร่วมมือด้านการศึกษาของประเทศสมาชิกประชาคม
อาเซียนภายใต้ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม
อาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community :

ASCC). โครงการอบรม หลักสูตรนักบริหารระดับสูง
เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย. ค้นเมื่อมกราคม 2,
2557, จาก [http://basd.mua.go.th/npm/upload/
document-55-siwikar.pdf](http://basd.mua.go.th/npm/upload/document-55-siwikar.pdf)
Douglas Ezzy. (2002). **Qualitative Analysis Practice and
Innovation** (1st edition). London : Routledge.

