

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของการศึกษา

ช่วงทศวรรษ 2540-2549 ที่ผ่านมามีประเทศไทยเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ประเทศไทยประสบกับการเปลี่ยนแปลงมากมายทั้งที่เป็นภัยคุกคามและที่เป็นประโยชน์กับประเทศ ผลจากการเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์นี้ ทำให้ประเทศไทยต้องมีการปรับตัวเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องเปิดประเทศ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศมากขึ้น ผลจากการเปิดประเทศส่งผลในด้านลบอย่างเป็นรูปธรรมที่สุดในเหตุการณ์วิกฤติเศรษฐกิจปีพ.ศ. 2540 ทำให้เราพบว่าความสามารถในการแข่งขันและความสามารถเชิงเปรียบเทียบของประเทศไทย ยังตามหลังประเทศอื่นๆเป็นสาเหตุมาจากประเทศไทยไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (กฤษณพงศ์ กิรติกร, 2546) และนอกจากนี้ยังมีอีกสาเหตุสำคัญอีกสาเหตุหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามคือปัญหาเรื่องคุณภาพของการจัดการศึกษาไทย จากตารางที่ 1.1 กระจงศึกษาธิการรายงานเรื่องการจัดอันดับการศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน ประจำปีพ.ศ. 2555-2556 จากเวทีเศรษฐกิจโลก หรือ World Economic Forum (WEF) พบว่าประเทศไทยมีคุณภาพการศึกษาอยู่ในลำดับที่ 8 จาก 8 อันดับของกลุ่มประเทศในอาเซียน และอยู่ในลำดับที่ 78 จาก 144 ประเทศทั่วโลก

ตารางที่ 1.1 การจัดอันดับการศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน ประจำปี 2555-2556

ประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาในกลุ่มอาเซียน	
อันดับ	ประเทศ
1	สิงคโปร์
2	มาเลเซีย
3	บรูไน ดารุสซาลาม
4	ฟิลิปปินส์
5	อินโดนีเซีย
6	กัมพูชา
7	เวียดนาม
8	ไทย

ที่มา : World Economic Forum (WEF) (2013)

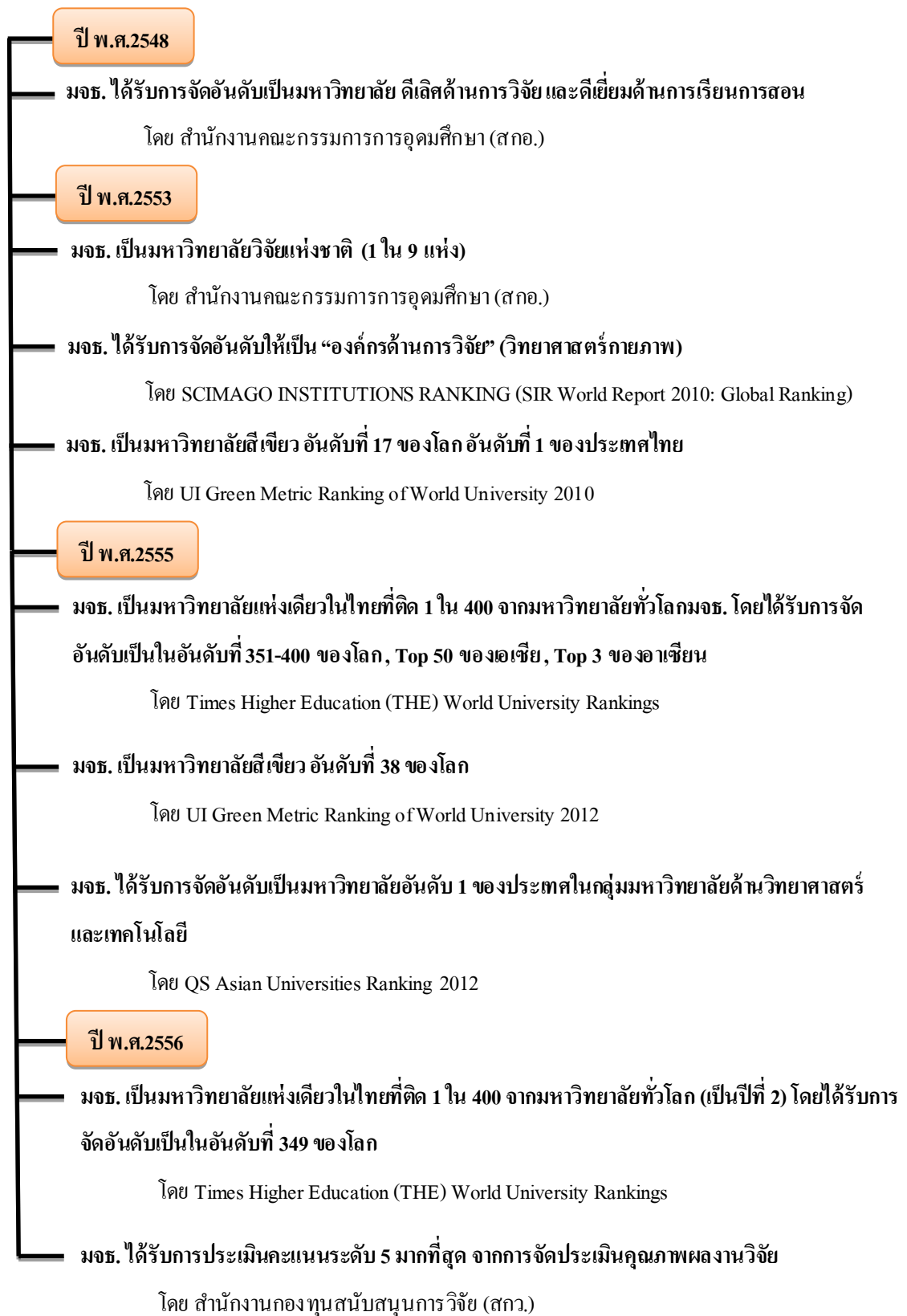
ซึ่งด้านคุณภาพการศึกษาเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สะท้อนถึงความสามารถทางการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบโดยตรง สถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ในการผลิตนักเรียน นักศึกษาที่มีคุณภาพออกสู่สังคม สร้างเยาวชนให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของคนไทยไม่สามารถสู้กับประเทศที่พัฒนาอื่นๆ ได้ เปรียบเสมือนว่าระบบการศึกษาทุกระดับของประเทศไทยตกอยู่ในสถานะถูกบีบจากด้านบนและด้านล่าง (nut cracker effect) กล่าวคือ ด้านบน หมายถึง ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในเอเชียตะวันออก ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และด้านล่างเป็นประเทศกำลังพัฒนาซึ่งประเทศเพื่อนบ้านที่มีค่าจ้างแรงงานถูกกว่า การศึกษาไทยจึงถูกลากเข้าสู่การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้วงการการศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้ง โอกาสและภัยคุกคามจากกระแสโลกาภิวัตน์ (กฤษณพงศ์ กิรติกร, 2546)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นตัวอย่างขององค์กรในภาคการศึกษาที่ประสบกับภัยคุกคามจากกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ต้องสูญเสียบุคลากรด้านการศึกษา อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงออกสู่ภาคธุรกิจมากขึ้น เนื่องมาจากแรงจูงใจเรื่องค่าตอบแทน โดยเฉพาะอัตราค่าตอบแทนเบื้องต้นของข้าราชการในตำแหน่งอาจารย์สังกัดมหาวิทยาลัย ที่แตกต่างกับผู้บริหารในภาคธุรกิจอย่างชัดเจน โดยมีระดับค่าตอบแทนแตกต่างกันประมาณ 2 ถึง 3 เท่า ในขณะที่บุคลากรด้านการศึกษาส่วนน้อยที่เลือกจะทำงานในภาครัฐต้องประสบกับสถานะเศรษฐกิจที่ต้องดำรงชีวิตด้วยค่าตอบแทนในอัตราของข้าราชการที่ไม่สูงมากนักในสถานะค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ (กฤษณพงศ์ กิรติกร, 2546) สำหรับปัญหาเรื่องบุคลากรภาคการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้มีคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์เข้าร่วมโครงการระหว่างประเทศ เช่น อาจารย์ไพบุลย์ หังสพฤกษ์ อาจารย์หริส สุตตะบุตร อาจารย์ปริดา วิบูลย์สวัสดิ์และอาจารย์กฤษณพงศ์ กิรติกร ได้ให้คำแนะนำให้มหาวิทยาลัยต้องตระหนักถึงความสำคัญที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีบุคลากรด้านการศึกษาที่ทรงคุณวุฒิ พร้อมด้วยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของอาจารย์และนักวิชาการของมหาวิทยาลัย แต่เนื่องจากนโยบายด้านการศึกษาของประเทศไทยไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและการขยายตัวของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัย ประสบกับข้อจำกัดทางด้านความคล่องตัวและการใช้นวัตกรรมในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ได้กำหนดแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ในปี พ.ศ. 2541 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในระดับโลก เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังขับเคลื่อนมาจากบุคลากรภายในของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยตระหนักเห็นความสำคัญของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย เนื่องจากสังคมโลกและสังคมไทยเป็นสังคมที่มีพลวัตสูง (Hyper change Era) และมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ตลอดเวลา หลักแห่งการ

สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การทำให้ประชาคมมหาวิทยาลัยทั้งนักศึกษา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ได้เรียนรู้ ร่วมคิดร่วมทำที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในฐานะปัจเจก กลุ่มที่ตนเองทำงาน และเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมุ่งหวังที่จะให้นักศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น โดยมหาวิทยาลัยมีกระบวนการขับเคลื่อนประชาคมด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ เพื่อเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของนักศึกษา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ให้สูงสุด เป็นการเพิ่มศักยภาพในด้านการปรับกระบวนการทั้งมหาวิทยาลัย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้พัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สำหรับอาจารย์เพื่อนำไปปรับใช้ในการถ่ายทอดการสอนนักศึกษา (Teaching Oriented) ไปสู่การเรียนรู้ (Learning Oriented) ที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner Centered Learning) ส่งผลให้เกิดแผนกลยุทธ์ 6 ด้าน ที่จะนำมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือเรียกว่า “แผนกลยุทธ์ 6 Flagships” มีดังนี้

- 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 2) มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University)
- 3) มหาวิทยาลัยเสมือน (e-University)
- 4) การสร้างความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์ (Science Strengthening)
- 5) การสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารจัดการ (Management Strengthening)
- 6) การบริหารต้นทุนและรายได้ (Cost Conscious and Revenue Driven)

นอกจากนี้มหาวิทยาลัย เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (Human Resource Development) ทั้งทางด้านคณาจารย์และด้านนักศึกษา เพื่อให้เป็นกำลังในการขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องแสวงหานักศึกษาที่มีความสามารถโดดเด่นและมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัย จึงกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่เพิ่มเติมเรียกว่า The Best and the Brightest เป็นยุทธศาสตร์ที่ 7 และเรียกแผนกลยุทธ์ใหม่ว่า 6+1 Flagships จากกลยุทธ์ 6+1 Flagships มหาวิทยาลัยตระหนักว่าโครงการ กิจกรรม การทำงานตามแผนกลยุทธ์ จะมีลักษณะมุ่งเป้า (Goal/Mission oriented) ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบของแผนพัฒนาทั่วไปที่มีลักษณะการทำงานตามโครงสร้าง (structure oriented) หรือการทำงานตามหน้าที่/ภารกิจ (Function oriented) และได้หาข้อมูลสถานภาพพื้นฐานที่สำคัญของแต่ละ Flagship โดยเฉพาะ ข้อมูลภายในมหาวิทยาลัยและดัชนี มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อให้เกิดการบูรณาการของแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน รวมทั้งได้ความเห็นที่กว้างขวางเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยตั้งแต่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเปลี่ยนสถานะภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเมื่อปี พ.ศ. 2541 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุดยั้ง ดังรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 ศักยภาพและความสำเร็จในระดับชาติและระดับนานาชาติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

จึงเห็นได้ชัดเจนว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ทำให้การบริหารคล่องตัวมากขึ้น พัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ถึงแม้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจะมีบุคลากรจำนวนไม่มากนัก แต่ก็สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์จนประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอกได้ภายใต้ข้อจำกัดของนโยบายด้านการศึกษาจากภาครัฐ และข้อจำกัดในเรื่องคุณภาพและปริมาณของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมาได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นถึงประเด็นความสำคัญจากเส้นทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ด้วยการใช้วิสัยทัศน์และการวางกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเป็นที่น่าสนใจในการศึกษาเพื่อหาเส้นทางของการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาเส้นทางการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเชิงนวัตกรรมและขีดความสามารถในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในองค์กรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยจะทำการศึกษาเส้นทางการพัฒนาองค์กรและปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ก่อนและหลังที่จะมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นแนวทางการวางแผนในการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## 1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยการรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งปฐมภูมิและแหล่งทุติยภูมิ ดังนี้

### 1.4.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source of Data) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน ยั่งยืน การมองการณ์ไกลในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อที่จะให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน



## 1.5 ประโยชน์ผลงานวิจัย

1) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรและสถานการณ์ที่เหมาะสมจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงาน

2) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดนโยบายการพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

3) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยทำให้องค์กรทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันที่เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในองค์กรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะหรือความหมายของคำศัพท์เฉพาะในการวิจัยนี้ไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง องค์กรที่รับผิดชอบควบคุมดูแลการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยสภามหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ได้เองภายใต้กรอบพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่างๆ อีกทั้งยังต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

องค์กรที่ยั่งยืน หมายถึง องค์กรที่มีบทบาทสร้างสรรค์ให้โลกและสังคมดีขึ้น ส่วนในบริบทของมหาวิทยาลัยจะเน้นเรื่องการผลิตบัณฑิตคุณภาพ ในเรื่องการสร้างความรู้ที่จะไปทำให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

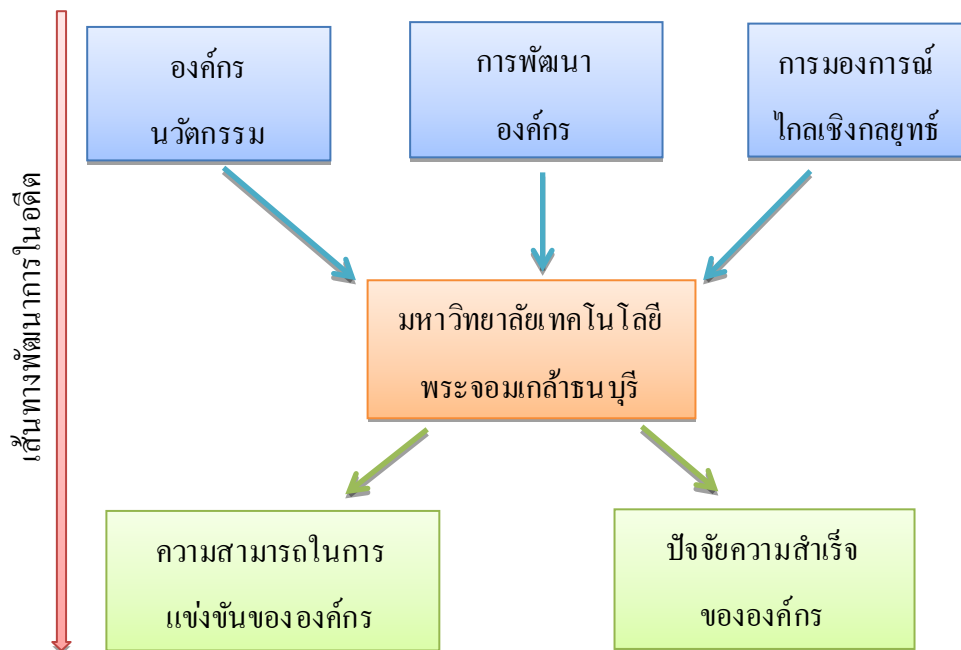
ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หมายถึง ขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในเรื่องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อไปพัฒนาสังคมและโลกให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นไปยังการสร้างความรู้ที่จะไปทำให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World-Class University) หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินงานในภาพรวมที่มุ่งสู่เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ได้

## บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขององค์กรนวัตกรรม ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรขององค์กรอย่างยั่งยืน และลักษณะการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นความรู้เบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์ในการศึกษาวิจัย เรื่องเส้นทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยใช้แนวคิดที่ใช้ในงานวิจัยและข้อมูลขององค์กรที่จะศึกษาสามารถแบ่งเป็น 10 เรื่องดังแสดงได้ ดังรูปที่ 2.1

- 2.1 องค์กรนวัตกรรม
- 2.2 การพัฒนาองค์กร
- 2.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2.4 การมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์
- 2.5 ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- 2.6 ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร
- 2.7 เส้นทางการพัฒนาการในอดีต
- 2.8 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- 2.9 มหาวิทยาลัยระดับโลก (World-Class University)
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



รูปที่ 2.1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

## 2.1 องค์กรนวัตกรรม

### 2.1.1 ความหมาย

องค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือ องค์กรที่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคลากรภายใน องค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม สร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่หลากหลาย ไม่ใช่เฉพาะ การทำวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว โดยมีนักวิชาการได้นิยาม ความหมายขององค์กรนวัตกรรมไว้ดังนี้

Gibbons (1997) ได้กล่าวไว้ว่า “นวัตกรรม” ในระดับองค์กรหรือบริษัท หมายถึง การนำแนวคิดใหม่ เข้าสู่บริษัทไม่ว่าจะเป็นทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต รูปแบบบริการ รวมถึงรูปแบบการ บริหารจัดการ การดำเนินงาน ระบบและกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2543) ได้กล่าวถึงองค์กรนวัตกรรมไว้ว่าเป็นองค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลง ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป

Tidd, et. al. (2005) ได้ให้ความหมายขององค์กรนวัตกรรมไว้ว่า เป็นการผนวกรวมองค์ประกอบของ การทำงานร่วมกันเพื่อสร้างหรือสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมเพื่อความ มั่งคั่ง

Laundy (2006) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรนวัตกรรมไว้ว่า องค์กรที่มีการทำสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ หรือเคยปฏิบัติอยู่

McKeown (2008) ได้กล่าวไว้ว่านวัตกรรมองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประ โยชน์ขึ้นมา

### 2.1.2 ความสำคัญขององค์กรนวัตกรรม

ประเทศไทยได้มีความตื่นตัวในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ดังจะเห็นได้จากการ เสนอยุทธศาสตร์ ระบบองค์กรนวัตกรรม โดยสำนักงานนวัตกรรม เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2546 ไว้ดังนี้ “ด้วยตระหนักถึงความสำคัญแห่งระบบนวัตกรรม อันมีบริษัทเอกชนเป็นหัวใจในการขับเคลื่อน นวัตกรรมเพื่อเป้าหมายสูงสุดในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Intra/Inter firm Knowledge) อันก่อให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ (Emerging Business) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติจึง

เสนอยุทธศาสตร์ “ระบบองค์กรนวัตกรรม” (Corporate Innovation System) เพื่อเป็นแผนที่นำทาง ให้แก่บริษัทเอกชน สู่การปฏิบัติให้เกิดนวัตกรรมในเชิงระบบ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวถูกสร้างขึ้นจาก มุมมองที่ต่างจากระบบนวัตกรรมแห่งชาติ ปฏิวัติแนวความคิด (Changing the Mindset) ใหม่ โดยให้ ภาคเอกชนเป็นผู้ที่มีบทบาทหลัก เพราะภาคเอกชนเป็นทั้งผู้ผลิต และผู้ซื้อองค์ความรู้ โดยมีภาครัฐเป็น ผู้อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนด้านกฎระเบียบ การเงิน โครงสร้างพื้นฐานและองค์ความรู้ การวิจัยและพัฒนาจากสถาบัน วิจัยของรัฐ ขณะที่สำนักงานฯ ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการเป็น แกนกลางในระดับปฏิบัติที่ประสานงานและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมในองค์กร โดย เชื่อมโยงกันหน่วยงานหลักทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Bridging the Missing Links) อันเป็น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาด้านพฤติกรรมขององค์กรและบุคคลที่ขาด ความเชื่อมโยงระหว่างกัน ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม สร้างจิตสำนึกให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้และแบ่งปัน (Knowledge Sharing) อันเป็นหัวใจของระบบนวัตกรรม ประกอบกับหน่วยงาน เครือข่ายและหุ้นส่วนด้านการพัฒนา นวัตกรรมของสำนักงานฯ ที่มีอยู่มากมาย ทั้งงาน ในด้าน วิชาการ ธุรกิจ การตลาด การเงิน การลงทุน กฎหมาย และชมรม จึงทำให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบองค์กร นวัตกรรมเป็น ไปอย่างทั่วถึงทุกมิติที่มีอยู่ในระบบนวัตกรรมแห่งชาติ

### 2.1.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

Tidd, et. al. (1993) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการสร้าง นวัตกรรมขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัจจัยหลักที่สำคัญประกอบด้วย

- 1) ความท้าทายของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation Challenges)
- 2) กลยุทธ์นวัตกรรมที่เป็นที่รับรู้ (Manifested Strategic Innovation Intension)
- 3) ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovativeness)
- 4) ความสามารถทางนวัตกรรมของเครื่องจักรกลหลัก (Innovativeness of Core Machinery)
- 5) ความเป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leadership)

Tidd, et. al. (2005) อธิบายถึงองค์ประกอบและลักษณะสำคัญในการสร้างองค์กรนวัตกรรมดังนี้

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างองค์กรนวัตกรรมตามแนวคิดของ Tidd et. al. (2005)

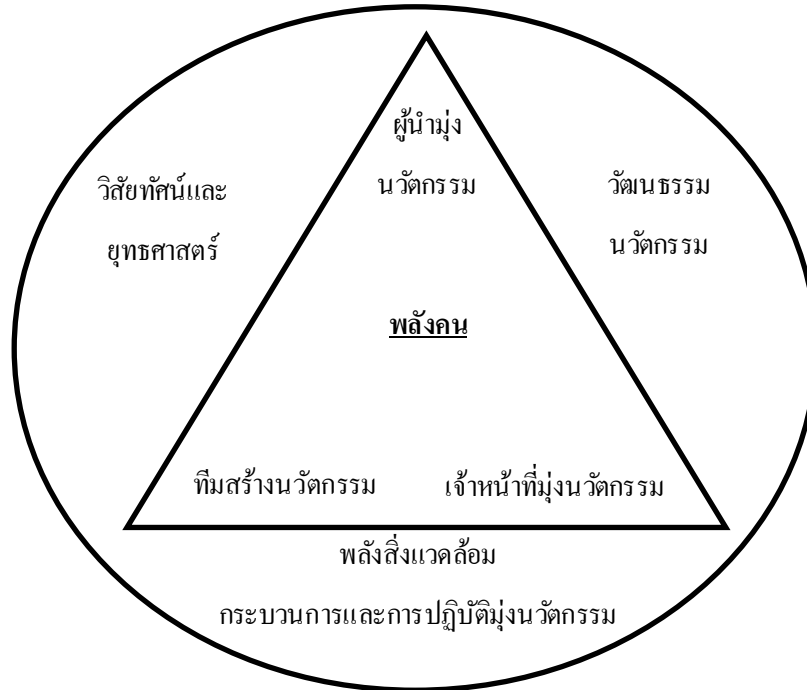
ลำดับ	องค์ประกอบ	ลักษณะสำคัญ
1.	วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ และการสร้างนวัตกรรม	เป็นสัญญาจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management Commitment) ที่สามารถบอกถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ และทิศทางที่ชัดเจน
2.	โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม	เป็นองค์กรที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม โดยต้องมีความสมดุลระหว่างองค์กรและกลไก
3.	ลักษณะส่วนบุคคล	ต้องมีที่ปรึกษา ผู้สนับสนุน และส่งเสริมการทำงาน นวัตกรรม
4.	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	มีการเลือกใช้ทีมงานในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและมีการลงทุนในการคัดเลือกและสร้างทีมงาน
5.	พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	ให้การศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ตลอดจนทักษะการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
6.	การสื่อสารที่ทั่วถึง	มีระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะภายในองค์กรจะต้องมีการสื่อสารใน 3 มิติคือ 1) จากล่างขึ้นบน 2) จากบนลงล่าง และ 3) ในระดับเดียวกัน
7.	การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในระดับสูง ในทุกภาคส่วนขององค์กร
8.	ให้ความสำคัญกับองค์กรภายนอกองค์กร	ทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร และสร้างเครือข่ายอย่างทั่วถึง
9.	ประเพณีแห่งการสร้างสรรค	มีแรงผลักดันในเชิงบวกสำหรับแนวคิดที่สร้างสรรค์ สร้างและสนับสนุนระบบจูงใจบุคลากร
10.	องค์กรแห่งการเรียนรู้	สนับสนุนการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกให้มีการค้นคว้าเชิงรุก ค้นห้และหาวิธีแก้ไขปัญหา มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตลอดจนการค้นหาและแพร่กระจายความรู้

ที่มา : Tidd, et. al. (2005)

นันทิ จิตสว่าง (2550) ได้กล่าวถึงการสร้างองค์กรนวัตกรรมไว้ว่า ความรู้ของผู้คนที่มียู่ในองค์กรที่กระจัดกระจายที่ซ่อนเร้นอยู่ในที่ต่างๆ หากไม่มีการจัดการที่ดี ก็จะสูญสิ้นไปพร้อมๆ กับการโยกย้าย สับเปลี่ยนของบุคลากร หรือแม้จะคงอยู่ หากขาดการต่อยอดหรือพัฒนา ก็จะทำให้ความรู้ที่มีอยู่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในทางปฏิบัติ การจัดการความรู้ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ การสะสมความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ในการที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรม ในองค์กรจะมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากทฤษฎีและการคิดค้น เป็นการเรียนรู้กันทั้งองค์กร เพื่อทำให้เป็นองค์กรมีการขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยฐานความรู้และปัญญาของบุคลากรในองค์กร ซึ่งการมีบุคลากรที่มีการมีความรู้ มีปัญญา และมีการเรียนรู้ของคนในองค์กร จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ โดยการนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ มีการต่อยอดความคิดนอกกรอบไปสู่การปฏิบัติ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเท่ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้

การจัดการความรู้ จึงนับเป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นฐานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และต่อยอดไปสู่องค์กรนวัตกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จึงมุ่งสร้างองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก 6 องค์ประกอบ คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม
- 2) สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร
- 3) มีกระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม
- 4) มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่น ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
- 5) มีทีมงานในการสร้างนวัตกรรม
- 6) ส่งเสริมบุคลากรในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม



รูปที่ 2.2 องค์กรแห่งนวัตกรรมการที่ยั่งยืน 6 องค์ประกอบ  
ที่มา : นัทธี จิตสว่าง กรมราชทัณฑ์ (2550)

นรวัฒน์ ชุตินวงศ์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่าการที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีปัจจัยดังนี้

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ควรมีลักษณะโครงสร้างเป็น Organic Structure กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่ยึดติดกับขั้นตอนเดิมๆ หรือมีกฎเกณฑ์มากเกินไป มีการปรับตัวหรือการบริหารงานได้ตามสภาพแวดล้อมหรือภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป มีการกระจายอำนาจในการบริหาร (Decentralization) อำนาจในการตัดสินใจโดยที่ไม่ยึดติดกับผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการสื่อสารกันได้ในทุกระดับระหว่างสายการบังคับบัญชาและไม่ต้องมีรูปแบบที่เป็นทางการ (Horizontal Communication) และสิ่งที่สำคัญคือ มีการทำงานร่วมกันในแต่ละแผนกโดยไม่ยึดติดเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย (Teamwork) รวมทั้งต้องทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าคุณค่า

2) ขนาดขององค์กร (Size) ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเนื่องจากมีความคิดเห็นที่แบ่งเป็น 3 ฝ่าย โดยมีงานวิจัยหลายชิ้นที่สรุปว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดเล็กในเรื่องของทรัพยากร ทั้งในด้านของเงินทุนสนับสนุน (Financial Resources) โดยเน้นไปที่ความได้เปรียบในเรื่องของ R&D Expenditure และ Marketing and Promotion การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่างๆ (Technological Resources) ด้านของการพัฒนาบุคลากรและการมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ (HR Development) การมีผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ที่มากกว่าซึ่งส่งผลดีต่อการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ในทางตรงกันข้ามมี

งานวิจัยจำนวนหนึ่งที่กล่าวว่าองค์กรขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในด้านของการบริหารและลักษณะภายในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า มีความใกล้ชิดลูกค้ำมากกว่า มีการแบ่งชั้นของการบริหารที่น้อยกว่า (Low Hierarchies) ในขณะที่มีงานวิจัยหลายชิ้นที่กล่าวว่าขนาดขององค์กรไม่มีผลโดยตรงต่อการเกินวัตรกรรม โดยให้ความสำคัญไปที่ความเอาใจใส่ในการพัฒนานวัตกรรมของผู้บริหารองค์กร (Level of Concentration) และรวมไปถึง ปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Industry Cycle) ภาวะตลาด และนโยบายภาครัฐ

สรุปได้ว่า ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องหาความเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะก่อให้เกิดธุรกิจใหม่ๆ และสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการที่จะเป็นองค์กรอย่างยั่งยืนได้ ต้องเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) เป็นไปได้ทั้งองค์กรที่จะเป็น ต้นกำเนิดของนวัตกรรมหรือเป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร และองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมที่สำคัญมีดังนี้

- 1) มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่น ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
- 2) เป็นองค์กรที่มุ่งสู่การเรียนรู้
- 3) เป็นองค์กรที่สร้างวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร
- 4) เป็นองค์กรที่พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม

## 2.2 การพัฒนาองค์กร

### 2.2.1 ความหมาย

Owen (1987 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School District) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนของการดำเนินงานหรือโครงสร้างองค์กรด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาองค์กร คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร และมีแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรนั้น ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 9 ประการ ดังนี้

- 1) จุดหมายของการพัฒนาองค์กร
- 2) ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์กร
- 3) วิธีการเชิงระบบ

- 4) ใช้วิธีการทางการศึกษา
- 5) เรียนรู้จากประสบการณ์
- 6) เกะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริงๆ
- 7) มีแผนยุทธศาสตร์
- 8) มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
- 9) ระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) ได้ร่วมกันสรุปลักษณะของการพัฒนาองค์กร จากการให้ความหมายของ Bennis (1969), Aplin และ Thomson (1974) และ French และ Bell (1973) ดังนี้

- 1) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned Change)
- 2) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive Change)
- 3) เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on Work Group)
- 4) เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long-Range Change)
- 5) เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of Change Agent)
- 6) เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ (Emphasis Upon Interventions and Action Research)

Research)

ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2547) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ เช่น กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหาวางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ ทฤษฎี ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาใช้เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

### 2.2.2 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม (2552) ได้ให้นิยามไว้ว่าองค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร มีทั้งหมด 3 ด้าน คือ

1) มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์ ในปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่นๆ เช่นการบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงานและการดำเนินการ ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษย์สัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทิศทางที่ต้องการ

2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร โดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้ารวมทั้งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร การพัฒนาองค์กร จึงเป็นศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในระดับต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคลหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

### 2.2.3 ปัจจัยที่เร่งให้องค์กรต้องปรับตัว

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม (2552) ได้ให้นิยามไว้ว่าองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยมีปัจจัยทั้งหมด 5 ปัจจัย ที่ส่งผลให้องค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่างๆ เช่น การรีอับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delayering) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

2) พลวัตของสภาพแวดล้อม การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เช่น คู่ค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพ

ชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

3) ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม อาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กรได้ โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

4) แรงผลักดันของเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ไม่เช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่างๆ ดังนี้

(1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสารและระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์กรผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่มีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

(2) เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

(3) เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการและการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management) หรือการรีปรับระบบ (Reengineering) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งโครงสร้างและการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัยซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

5) การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากแรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกจ้างและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติ

อย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรมเพื่อให้เขามีความพอใจ และเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร

#### 2.2.4 การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร

ศูนย์นวัตกรรมจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (2556) ได้ให้นิยามไว้ว่าการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ มุ่งที่จะแก้ปัญหา และพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการลดข้อบกพร่อง และการเพิ่มศักยภาพขององค์กรผ่านทางพนักงานและระบบงาน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทาง และความต้องการขององค์กร

ขั้นตอนที่สำคัญของการดำเนินงาน โครงการพัฒนาองค์กร คือ การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์กร และกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษากับสมาชิกในองค์กร จากนั้นที่ปรึกษาภายในหรือภายนอกองค์กรจะเริ่มทำการแทรกแซงระบบขององค์กร โดยเข้าไปปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกขององค์กร และใช้กิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วม และการสังเกตกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรไม่ได้อยู่ที่การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีเหตุผลแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า “การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร (OD Intervention)” จะมีความสำคัญและเป็นเครื่องกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้นำและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการสร้างผลงานให้เป็นรูปธรรม ไม่เช่นนั้น ถึงแม้ว่าจะมีความคิดและแผนการที่ดีเลิศอย่างไร จะไม่มีประโยชน์อะไรต่ออนาคตขององค์กร ถ้าไม่สามารถนำความคิดมาสร้างสรรค์และใช้ให้ได้ผลตามที่ต้องการได้ ที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรควรทำการประเมินการยอมรับของสมาชิก และผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อโครงการพัฒนาองค์กรก่อนการนำกลยุทธ์พัฒนาองค์กร ไปปฏิบัติเพื่อว่าที่ปรึกษาจะทำการสื่อสาร จูงใจ หรือกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยที่ปรึกษาจะต้องหาคำตอบจากคำถามสำคัญ 4 ข้อ คือ

- 1) วัตถุประสงค์ในการทำการพัฒนาองค์กรเหมาะสมหรือไม่
- 2) วัฒนธรรมองค์กรมีความพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรหรือไม่
- 3) คนที่มีบทบาทสำคัญในความสำเร็จหรือล้มเหลวของ โครงการพัฒนาองค์กรมีส่วนร่วมในโครงการหรือไม่และในระดับความสำคัญอย่างไร
- 4) คนในองค์กร มีการตื่นตัวและเตรียมพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรหรือไม่

## 2.2.5 แนวทางการเปลี่ยนแปลง

ศูนย์นวัตกรรมจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (2556) ได้ให้แนวทางการศึกษาว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (revolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และ โครงสร้างองค์กร เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจ และความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

2) การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (evolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างช้า ๆ ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์กรจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้น หรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกรู้สว่ามีการเปลี่ยนแปลง

3) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษาวิเคราะห์ และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้าร่วมมือกับฝ่ายบริหาร ในการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจกับสมาชิกได้ทุกคน

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรจะสำเร็จได้ เกิดจากกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยบุคลากรทุกระดับขององค์กรมีแนวทางการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน รวมทั้งมีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ในการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันต้องใช้แรงผลักดันของเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งจะมีอิทธิพลและช่วยเร่งการพัฒนาผลิตรวมขององค์กร ดังนั้นการที่เราจะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ในงานที่ตนทำแต่จะต้อง

สามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยสามารถประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างเต็มที่

## 2.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืน

### 2.3.1 ความหมาย

ชัยศ อิมสุวรรณ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นยุทธศาสตร์ของการพัฒนาที่ต้องการจัดทรัพยากรทั้งธรรมชาติและมนุษย์ รวมทั้งทรัพยากรการเงินและวัสดุทั้งปวงให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดความมั่งคั่งและอยู่ดีกินดี โดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติเพื่อสงวนไว้สำหรับคนรุ่นหลัง และการที่จะบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจะเกิดการสมดุลของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้นั้นจะต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพในการจัดการการพัฒนา

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2549) ได้ให้ความเห็นว่าการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ “การพัฒนาที่ดำเนินไปได้อย่างราบเรียบ มั่นคง ต่อเนื่อง ไม่สะดุด ด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง รวมถึง เหตุด้านเศรษฐกิจ เหตุด้านประชากร และสังคม เหตุด้านการเมืองการปกครอง เหตุด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเหตุด้านสถานการณ์ระหว่างประเทศ”

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด 3 ประการ ดังนี้ ความต้องการของมนุษย์: การพัฒนาอย่างยั่งยืนคำนึงถึงแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต และความต้องการที่จะมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเดิมขีดจำกัดของสิ่งแวดล้อม: ระบบสภาพแวดล้อมมีขีดจำกัดในการให้ทรัพยากรและมีขีดจำกัดในการรองรับของเสียความยุติธรรมในสังคมทั้งระหว่างชนรุ่นเดียวกันกับชนรุ่นต่อไป (Intergenerational Equity) : ความยั่งยืนนั้น ไม่อาจมั่นคงอยู่ได้ หากปราศจาก นโยบายการพัฒนาที่คำนึงถึงปัจจัยทางสังคมและทางวัฒนธรรมเข้ามาพิจารณาด้วย จึงต้องคำนึงถึงหลักการความยุติธรรมระหว่างชนรุ่นปัจจุบันกับชนรุ่นต่อไป นั่นคือ คนรุ่นปัจจุบันจะต้องไม่ทำลายโอกาสคนรุ่นอนาคตเพื่อคนรุ่นอนาคตจะได้มีชีวิตอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่ดี

ประเวศ วะสี (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนและวิกฤตการณ์ต่างๆ เกิดจากการพัฒนาแบบแยกส่วน เช่น การพัฒนาแต่เศรษฐกิจ แยกส่วนจากสังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้สังคมและสิ่งแวดล้อมเกิดวิกฤตตามมาก็ส่งผลกลับไปยังเศรษฐกิจ เพราะทุกอย่างเชื่อมโยงกัน นั่นคือ เศรษฐกิจ

สังคม และสิ่งแวดล้อม ต้องบูรณาการเข้ามาสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน นั่นคือ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุลระหว่างคนกับคน และระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม

### 2.3.2 ความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อการพัฒนาของประเทศไทย

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2556) ได้ให้นิยามความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อการพัฒนาของประเทศไทยไว้ว่า จากการที่ประเทศไทยพยายามเร่งแก้ไขปัญหาต่างๆ ในแต่ละยุคสมัย เช่น ปัญหาความยากจน การว่างงาน โดยการเร่งการลงทุนในการผลิตสินค้าที่มาจากทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่เหลือเฟือ โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการผลิตสินค้าเหล่านั้น และการเร่งพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าผ่านมา ทำให้เกิดการพัฒนาที่ไม่ได้สัดส่วน เช่น ปัญหาการอพยพแรงงานเข้ามาในเมือง ความเหลื่อมล้ำของรายได้ของประชากรในภาคส่วนต่างๆ ปัญหาสังคมและวัฒนธรรม และปัญหาการทำลายทรัพยากรธรรมชาติที่ยากจะฟื้นฟู จนส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ทำให้ประเทศไทยเริ่มคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาประเทศที่ยังคงสามารถสืบทอดการดำรงชีวิตอย่างอยู่ดี มีสุข ให้แก่คนไทยในรุ่นต่อไป

จากการประชุมสุดยอดของโลก (Earth Summit, Rio Conference) หรือ การประชุมสหประชาชาติว่าด้วยเรื่องสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (UN Conference on Environment and Development: UNCED) เมื่อ พ.ศ. 2535 ที่กรุงริโอ เดอจาเนโร ประเทศบราซิล ประเทศไทยได้ร่วมลงนามรับรองปฏิญญาริโอว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา และแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) ซึ่งเป็นแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก ในการสนองตอบต่อแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้นำแผนการพัฒนาที่ยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ซึ่งมียุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งหมด 7 ข้อ ดังนี้

- 1) การพัฒนาคุณภาพคนที่ต่อเนื่องจากแผนที่ผ่านมา การมีคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ สุขภาพที่ดี
- 2) การเน้นความสมดุลและชนบท โดยทำให้เกิดความสมดุลและเชื่อมโยงกัน
- 3) การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในเรื่องปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรในภาคเศรษฐกิจ
- 4) การพัฒนาการจัดการเศรษฐกิจมหภาคโดยมีประสิทธิภาพทั้งเรื่องการเงิน การคลัง ภาษี รวมทั้งบทบาทภาครัฐ เอกชนและบริการ
- 5) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการ
- 6) พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศ

7) บริหารจัดการที่ดีทุกระดับทั้งการเมือง ราชการ เอกชน ชุมชนและครอบครัว

### 2.3.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทโลก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2547) ได้ให้นิยามไว้ว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทโลก คือ การพัฒนาที่มุ่งสู่คุณภาพของมิติ 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม โดยให้ตอบสนองต่อความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันและไม่ทำให้คนรุ่นอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง

### 2.3.4 การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทของประเทศไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2547) ได้จัดทำนิยามและตัวชี้วัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ในคู่มือการจัดทำตัวชี้วัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2547 ไว้ว่า เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาด้านมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

1) มิติทางเศรษฐกิจ หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และเป็น การขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาทางเศรษฐกิจจะต้องเป็นไปอย่างสมดุลและเอื้อ ประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีความสามารถในการแข่งขัน และการเจริญเติบโต ทางเศรษฐกิจนั้นจะต้องมาจากกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีสะอาด ลดปริมาณของเสีย ไม่ทำลาย สภาพแวดล้อมและไม่สร้างมลพิษที่จะกลายมาเป็นต้นทุนทางการผลิตระยะต่อไป รวมทั้งเป็น ข้อจำกัดของการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน โดยองค์ประกอบของการพัฒนาใน มิติทางเศรษฐกิจ

2) มิติทางสังคม หมายถึง การพัฒนาคนและสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล โดยพัฒนาคนให้มีผลิตภาพสูงขึ้น ปรับตัวรู้เท่า ทันการเปลี่ยนแปลงมีจิตสำนึกและวิถีชีวิตที่เกื้อกูลต่อธรรมชาติ มีสิทธิและโอกาสที่จะได้รับการ จัดสรรทรัพยากรและผลประโยชน์จากการพัฒนาและคุ้มครองอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม พึ่งพาตนเอง ได้อย่างมั่นคง มีระบบการจัดการทางสังคมที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รวมทั้งมีการนำทุนทาง สังคมที่มีอยู่หลากหลายมาใช้อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีคุณภาพ มีการเรียนรู้ ตลอดชีวิต และมีความสมานฉันท์เอื้ออาทร โดยองค์ประกอบของการพัฒนาในมิติทางสังคม

3) มิติทางสิ่งแวดล้อม หมายถึง การใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในขอบเขตที่คงไว้ ซึ่งความหลากหลายทางชีวภาพ และสามารถพลิกฟื้นให้กลับคืนสู่สภาพใกล้เคียงกับสภาพเดิมให้มากที่สุด เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสและมีปัจจัยในการดำรงชีพ ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการใช้ ทรัพยากรธรรมชาติที่มุ่งจัดการให้เกิดสมดุลระหว่างการใช้ทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างเกื้อกูล รวมถึง

การชะลอการใช้ และการนำเทคโนโลยีสะอาดมาใช้ให้มากที่สุด โดยองค์ประกอบของการพัฒนาใน มิติทางสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานของการพัฒนาอย่างองค์รวมให้มีความ สมดุลอย่างรอบด้าน โดยต้องคำนึงถึงทุกมิติอย่างรอบด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้าน สิ่งแวดล้อม เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคำนึงถึงความเป็นองค์รวมใน เชิงบูรณาการ โดยพิจารณาผลเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลายบนความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจ ที่ ต้องคำนึงถึงการพัฒนาตามขีดความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานทรัพยากรของตนเอง ด้าน สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ต้องให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม โดยไม่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาในอนาคต

## 2.4 การมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์

### 2.4.1 ความหมาย

Slaughter (1997) ได้กล่าวไว้ว่าความหมายของการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ความสามารถในการ สร้าง และ จัดการที่ดีในองค์กรมีคุณภาพ โดยการใช้การ มองกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต รวมทั้ง เชื่อมโยงกับการทำงาน และใช้ความเข้าใจสิ่งต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

Tegart (2000) ได้กล่าวไว้ว่าการมองกลยุทธ์ในอนาคต คือ การมองอนาคตเป็นความพยายามอย่างเป็น ระบบที่จะคาดการณ์ โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมระยะยาว เพื่อบ่งชี้เทคโนโลยีพื้นฐานใหม่ๆ

สุรัชย์ สติตคุณารัตน์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์การมองอนาคตคือ กระบวนการคาดการณ์ เหตุการณ์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงปัจจัยรอบด้าน เช่น ด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี การเมือง ฯลฯ ที่เป็นทั้งแรงผลักดันให้เกิดเหตุการณ์ อุปสรรคขัดขวางไม่ให้เกิด และความไม่แน่นอนที่อาจพลิกผันสถานการณ์ได้ โดยกระบวนการนี้เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและความกล้าที่จะคิดนอกกรอบ ทั้งนี้กลยุทธ์การมองอนาคตเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากอนาคต เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่มีใครทำนายได้ และประเด็นซับซ้อนและไม่ชัดเจนทำให้ไม่มีคำตอบที่ถูกต้อง เพียงคำตอบเดียว นอกจากนี้ยังมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก และมักมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน

กลยุทธ์การมองอนาคตจึงช่วยให้เข้าใจถึงภาพเหตุการณ์ที่อาจจะเกิด สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม

### 2.4.2 ความจำเป็นของการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์

Slaughter (1997) ได้กล่าวว่า การมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นต่อองค์กร คือ ภายใต้อการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์เป็นภาพในอนาคตมันไม่ใช่เรื่องนามธรรม แต่มันจะบอกถึงอันตรายที่องค์กรจะต้องเจอในอนาคต และมันบอกถึงโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้นด้วย ซึ่งสองเรื่องนี้มีมีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับสิ่งที่องค์กรตั้งใจจะทำ องค์กรที่จะก้าวไปในอนาคตโดยปราศจากมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์นั้น อาจจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปแบบไม่มั่นคง การที่องค์กรมีมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ เปรียบเหมือนการติดอาวุธให้กับองค์กรสำหรับการจัดการกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นเพราะ โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Bezold (2010) การเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็ว และความไม่แน่นอนที่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้การมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์จึงเป็นส่วนสำคัญ สถานการณ์ปัจจุบันไม่ได้เป็นปัจจัยเพียงอย่างเดียว แต่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีหลากหลายวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อมุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์กร เช่น การบริหารเวลา การเงิน เป็นต้น ดังนั้นการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์สามารถพัฒนาสถานการณ์ที่มีความท้าทายในอนาคต และที่สำคัญสามารถวางแผนวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กรได้อีกด้วย

### 2.4.3 การตัดสินใจที่มองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์

Tegart (2000) ได้กล่าวว่าสิ่งที่สำคัญในการตัดสินใจของการมองกลยุทธ์ในอนาคต คือการกำหนดจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งผลลัพธ์จะได้ดังนี้

- 1) มีความสามารถกำหนดทิศทางของธุรกิจได้
- 2) มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญ
- 3) มีความสามารถในการคาดการณ์กับอนาคต
- 4) มีความสามารถในการสร้างความเป็นเอกฉันท์
- 5) มีการสนับสนุนการตัดสินใจที่สอดคล้องกับความต้องการ
- 6) มีการสื่อสารและการศึกษาที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

การตัดสินใจในองค์กรส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน เนื่องจากมีข้อมูลเวลาและเงินทุนอย่างจำกัด แต่ก็สามารถตัดสินใจได้โดยใช้เหตุและผลสนับสนุนการ

ตัดสินใจชนิดที่สามารถมองการณ์ไกลหรือคาดการณ์ไปในอนาคตได้ การตัดสินใจที่มองการณ์ไกล เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และทำได้ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดขอบเขตของธุรกิจอย่างชัดเจน
- 2) การสร้างภาพเชิงกลยุทธ์
- 3) การเผชิญกับทางเลือก
- 4) การก้าวไปอย่างช้า ๆ แต่มั่นคง
- 5) การยึดมั่นกับพื้นฐาน

สรุปได้ว่า ในปัจจุบันการตัดสินใจที่ถูกต้องเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรต้องมีการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยเงื่อนไขจำเป็นที่ผู้นำต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ขององค์กรที่กำลังเผชิญอยู่และผู้นำองค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ยั่งยืน

## 2.5 ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

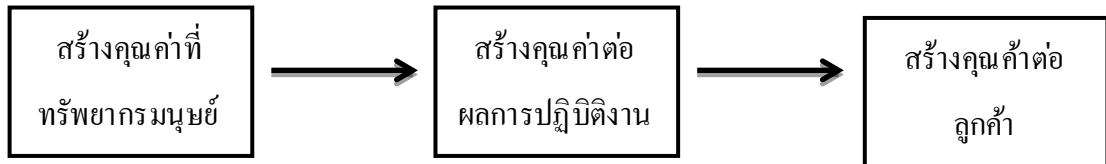
### 2.5.1 ความหมาย

Porter (1985) ได้กล่าวถึงความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขันว่าเป็นคุณค่าของธุรกิจที่สามารถจะ สร้างขึ้นสำหรับลูกค้าที่ไม่มีในธุรกิจของคู่แข่งก่อให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้า ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพองค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขันพบว่าความสามารถของธุรกิจในฐานะทรัพยากรขององค์กร มีความสัมพันธ์กัน สามารถสร้าง การเปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

Barney (1991) ได้กล่าวว่าการได้เปรียบทางการแข่งขันคือรากฐานที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันจากมุมมอง พื้นฐานด้านทรัพยากรที่ใช้ในธุรกิจที่เฉพาะเจาะจง องค์กรที่มีรากฐานที่สำคัญจะก่อให้เกิดความ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ได้กล่าวไว้ว่าความสามารถในการแข่งขันหลักแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ประเภทที่ 1 คือ การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า (Valuable) เพื่อนำมาสร้างคุณค่า (Created Value) ต้องเริ่มจากตัวมนุษย์เองก่อน โดยให้แสดงศักยภาพ ความสามารถของตนเองออกมา และนำไปใช้ให้ ตรงกับงานที่มีความถนัด เกิดเป็นความชำนาญกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งให้อิสระทางความคิด และการตัดสินใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อคิดผลงานที่สร้างสรรค์ ต่อจากนั้นเมื่อมนุษย์ได้รับ

การสร้างคุณค่าก็จะเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดคุณค่า ทำงานได้อย่างรวดเร็วมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่สุดจะส่งผลให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรที่มีนวัตกรรมใหม่และเป็นการสร้างคุณค่าต่อ ลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด



**รูปที่ 2.3** การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า (Valuable) เพื่อนำมาสร้างคุณค่า (Created Value)

ประเภทที่ 2 การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายาก (Rare) การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายากแล้วนำมาทำการฝึกอบรมและการพัฒนาทำให้มนุษย์เก่งมีความรอบรู้ มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสบการณ์จากการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้มีความคิดก้าวไกลล้ำหน้าผู้อื่น คิดเป็นระบบ วิเคราะห์ สังเคราะห์ได้ดีเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่หายาก เป็นผลทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เป็นจุดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง หายากไม่สามารถหาใครเหมือนได้

ประเภทที่ 3 การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (Difficult to imitate) การที่องค์กรจะเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยากแล้วนำมาพัฒนาจะทำให้บุคลากรในองค์กรจงรักภักดีต่อองค์กร ซื่อสัตย์ และการที่บุคลากรมาทำงานเป็นปกติ ทำงานออกมาอย่างสม่ำเสมอ ก็ถือว่าองค์กรมีบุคลากรที่ยากต่อการลอกเลียนแบบซึ่งองค์กรอื่นไม่สามารถเปรียบเทียบได้

ประเภทที่ 4 การวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (Organize) การวางแผนที่ดีทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม และมีการประสานร่วมมือกันเป็นการเปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ เกิดมุมมองใหม่ที่แตกต่าง เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อการนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ง่ายขึ้น

## 2.5.2 ปัจจัยในความสามารถของการแข่งขัน

Porter (1990) ได้กล่าวว่ามีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ 4 ด้าน เรียกว่า “Diamond Model” เพื่อใช้ในการผลักดันให้องค์กรสามารถมีกำลังในการแข่งขันให้สำเร็จ โดยประกอบไปด้วย

1) การวิเคราะห์ด้านเงื่อนไขของปัจจัยการผลิต ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ไฟฟ้า ประปา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

2) เงื่อนไขด้านความต้องการ เป็นการวิเคราะห์ถึงคุณภาพของความต้องการภายในมากกว่าปริมาณ รวมทั้งพิจารณาระดับความต้องการด้านคุณภาพที่เป็นรูปแบบของผู้บริโภค

3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน เป็นการเชื่อมโยงของธุรกิจในเครือข่ายที่ต้องเกื้อหนุนกันและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันซึ่งกันและกัน ใน Diamond Model มี 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) ความเชื่อมโยงกิจกรรมเป็นการวิเคราะห์ถึงการมีอยู่และคุณภาพของซัพพลายเออร์ในท้องถิ่น

(2) ความเชื่อมโยงเชิงความร่วมมือ เป็นการวิเคราะห์จากระดับการประสานความร่วมมือกันของธุรกิจต่างๆ

4) บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมธุรกิจเกิดขึ้น ตลอดจนธรรมชาติของการแข่งขันในท้องถิ่น ว่าทำให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมหรือเอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจมากขึ้นเพียงใด

USAID (2003) ได้ให้นิยามไว้ว่าองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ไว้ด้วยกันทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การวางตำแหน่งของอุตสาหกรรมใหม่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและพัฒนาไปสู่ตลาดเฉพาะ รวมทั้งเป็นการสร้างความแตกต่าง

2) การปฏิรูปกลยุทธ์ นโยบาย กฎหมาย ข้อบังคับ เป็นเป้าหมายทำให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

3) การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงร่วมกัน เป็นการสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขัน โดยการปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การเจรจาให้มีความร่วมมือกัน

4) ความเป็นพันธมิตร เป็นการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการยกระดับความรู้ความเข้าใจ ให้กับทุกคนในองค์กร

สรุปได้ว่า ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ในระยะเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน ต้องตระหนักถึงหัวใจของความสามารถในการแข่งขันซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ (Efficiency) สำหรับการมองเรื่องความสามารถในการแข่งขัน ควรที่จะมองถึงสมรรถนะและความพร้อมขององค์กรทั้งระบบ

## 2.6 ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาพการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเข้าไปสู่ยุคของการสื่อสารไร้พรมแดน เทคโนโลยีการสื่อสารและทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร โดยองค์กรจะต้องวางแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์กรภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) และสรรหาคคนเก่งมาทำงานในองค์กร เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

### 2.6.1 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

Jones และ Axelrod (2001) ได้กล่าวว่า การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ทำงานที่เรียกว่า “คนเก่ง (Talent)” มากขึ้น จึงทำให้เกิดสงครามการชิงคนดีคนเก่ง (The War of Talents) เพราะเป็นที่ยอมรับกันดีว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีคนเก่งเป็นพลังขับเคลื่อนกระบวนการและสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายสูงสุด จึงเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารและผู้ทำงานในสายงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องค้นหาวิธีการในการเพิ่มจำนวนตระกร้าคนเก่ง (Talent Pool) โดยวิธีการสรรหาคคนเก่งและการพัฒนาคนภายในองค์กรให้เป็นคนเก่ง (High – Potential Talent) และการรักษาคคนดีคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ซึ่งจะต้องนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

ทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการแข่งขันและเป็นปัจจัยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำได้อย่างประสบความสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดวิธีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีความเป็นเลิศ มีการสั่งสมความรู้ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ และมีการขยายขอบเขตความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้คนในองค์กร ส่งผลทำให้องค์กรเกิดกระบวนการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรเกิดการยอมรับความคิดใหม่ๆ และแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร นำไปองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างต่อเนื่อง

Senge (1990) ได้กล่าวว่า การสร้างต้นทุนที่มีความคุ้มค่าให้กับองค์กร ทำให้องค์กรเต็มเปี่ยมไปด้วยทุนความรู้ (Knowledge Capital) พร้อมทั้งยังเป็นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยจำเป็นต้องการสร้างและรักษาคคนเก่ง (Talent) ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เป็น

ต้นทุนที่มีคุณค่า ผู้บริหารจะต้องมีความสนใจและมีความสามารถในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทุนมนุษย์ต้องใช้เวลาในการสร้าง การพัฒนา และการรักษาให้ก้าวหน้าเติบโตไปพร้อมกับองค์กรอย่าง คนเก่ง (Talent) เป็นผู้ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพสูง (High Potential) ที่โดดเด่นเหนือจากผู้อื่น โดยมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

จอร์จ ฮอร์สคอตต์ (2550) ได้กล่าวว่าคนเก่งขององค์กรจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่นได้ด้วย ซึ่งพวกเขาจะต้องมีความสามารถพิเศษใน 4 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่

- 1) ความสามารถในการมองอนาคต เข้าใจอนาคต เน้นภาพใหญ่ มองเห็นทั้ง โอกาสและภัยคุกคาม
- 2) ความสามารถในการดึงเอาคนอื่นให้เก่งตามไปด้วย
- 3) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มี Creativity and Innovation มีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ใฝ่รู้รอบรู้กว้าง ต้องการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ
- 4) ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค ฉลาดในการแก้ไขปัญหา มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

และจอร์จ ฮอร์สคอตต์ (2550) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การรักษาคนเก่งให้สามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้ มีองค์ประกอบ 4 มิติ ดังนี้

- 1) มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานที่เป็นคนเก่งต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตามแนวทางที่องค์กรคาดหวัง ด้วยการส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม และดูงาน
- 2) มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) สภาพแวดล้อมในการทำงานดีจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจึงต้องคำนึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ลักษณะงาน และความปลอดภัยในการทำงาน
- 3) มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) เป็นการจูงใจคนเก่งให้ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ และเป็นความคาดหวังที่จะได้รับของคนเก่ง อาจจะ เป็นเงินเดือน เงินรางวัล โบนัส ค่าชมเชย การให้ความไว้วางใจเป็นหัวหน้าหรือมอบหมาย งานที่เหมาะสมให้กับคนเก่ง โดยการให้รางวัลและผลตอบแทนคนเก่งควรจ่ายตาม ความสามารถ (Pay for Competency) จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) จ่ายตามความร่วมมือ (Pay for Collaboration)
- 4) มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) เป็น การมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานสำคัญ ๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กร ต้องให้

โอกาสคนเก่งได้ทำงานและได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะ โดยกำหนดตัวชี้วัด ผลงาน (Key Performance Indicators - KPI) เพื่อคนเก่งเกิดการพัฒนาทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) หรือความสามารถ (ability) ซึ่งจะก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement) องค์กรที่สามารถสร้างและรักษาคคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้ ถือว่าเป็นการสร้างทุนมนุษย์ต้นทุนที่มีคุณค่าให้กับองค์กร

ปิยนัทร ไตละนันท์ (2550) ได้กล่าวว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะต้องมึระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารให้คนเก่งสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่และมีความสุขในการทำงาน โดยเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายไปทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) จึงมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่พยายามนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แทนเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

กฤติน กุลเพ็ง (2552) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาคนเก่ง เป็นการส่งเสริมคนเก่งให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพที่มีอยู่ให้สูงขึ้น ส่งผลต่อการมีผลการปฏิบัติ (High performance) โดยสามารถพิจารณาจากเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การพัฒนาตามหลักของสมรรถนะ (Competency) โดยวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) เพื่อนำมาพัฒนาเติมเต็มในสิ่งที่ขาด
- 2) การพัฒนาออกงาน (Off the job training) โดยสนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม สัมมนา
- 3) การพัฒนาในงาน (On the job training) มอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- 4) การหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 5) การเรียนด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-learning)
- 6) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - COP) เพื่อส่งเสริมให้มีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2554) ได้กล่าวว่าการศึกษาคนเก่ง ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจว่า คนเก่งมักมีความคิดเป็นของตนเอง มีอิสระทางความคิด มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง และต้องการความไว้วางใจ ผู้บริหารจึงควรสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งได้มีโอกาสแสดงผลงาน และมีความสุขในการทำงาน โดยให้ความสำคัญด้วยวิธีการมอบหมายงานความรับผิดชอบที่สำคัญ วางเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) และกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งองค์กรจะต้องทำให้คนเก่งมีภาคภูมิใจ ผูกพัน รักและภักดีต่อองค์กร และรู้สึกว่าองค์กรไว้วางใจ ชื่นชม ยกย่อง และเชิดชู

### 2.6.2 ปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่าการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต้องมีปัจจัยที่ประกอบไปด้วย

- 1) องค์กรต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี
- 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ชีตสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- 4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์
- 5) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- 6) ข้อมูลความรู้ต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 7) การจัดอย่างมีประสิทธิภาพโดยการเชื่อมโยงตัวชี้วัดกับผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ
- 8) องค์กรต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการนำองค์กรที่ดี

### 2.6.3 งานวิจัยต่างๆของความสำเร็จขององค์กร

Wong (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในองค์กร เขาเสนอว่า เราควรมองหาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรเราเองในลักษณะที่ “เราควบคุมมันได้” คือ มันควรเป็นปัจจัยภายในที่เราควบคุมได้เท่านั้น เพราะการจะไปคุมปัจจัยแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่แทบจะเป็นไปไม่ได้อยู่แล้ว Wong ได้รวบรวมปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรจากงานวิจัยหลายๆงานวิจัยและเสนอว่า ในภาพกว้างปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญควรประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) วัฒนธรรมในงานศึกษาวิจัยบางชิ้น ได้เสนอผลการวิจัยไว้อย่างน่าสนใจว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลักษณะ การจัดการความรู้ ควรกระทำใน “วัฒนธรรมนันทกัลยาณมิตร” อันนี้เป็นเรื่องปกติอยู่แล้วว่า ถ้าเรารักเราหวังดีกับใคร หรือไว้วางใจใคร หรือคิดว่าใครรักและหวังดีกับเรา เราก็จะเปิดใจให้คนนั้นมากกว่าคนอื่น มีความรู้อะไรดีๆ ก็อยากจะถ่ายทอด เราเคยมีการสร้างภาคการผลิตและอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- 2) การใช้ IT เข้ามาเป็นเครื่องมือในขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย มีความสะดวก และรวดเร็ว กระตุ้นจิตใจให้พนักงานอยากเข้ามาเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้
- 3) ความเข้มแข็งของผู้นำ ผู้นำในที่นี้หมายถึงผู้บริหาร ของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องลุกขึ้นมาแสดงบทบาทอย่างชัดเจน เอาจริงเอาจัง และสม่ำเสมอ
- 4) ความพอใจของพนักงาน พนักงานหรือ “ผู้รู้” ไม่นิยมในการแลกเปลี่ยน ในการเรียนรู้ ความรู้นั้นก็จะยังคงเป็น tacit knowledge แล้วก็จะมิผลกระทบต่อวัฒนธรรม เพราะการดำเนินการเพื่อทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะล้มเหลว
- 5) การวางแผนที่ดีขององค์กรและการนำไปปฏิบัติ หลายหน่วยงานประสบปัญหาว่า มีแผนที่ดี แต่มีการปฏิบัติที่ไม่ดี คือ ปฏิบัติอย่างไม่ใส่ใจ ทำให้ครบตาม KPI กำหนดไปปีหนึ่งๆ โดยไม่มีการประเมินผล หรือไม่สนใจว่าผลงานที่ทำนั้น จะมีคุณภาพหรือไม่ หรือมีแผนการดำเนินงาน แต่ไม่ทำตามแผนอย่างที่ควรจะเป็น

Hay Group (2005) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนา สร้างและรักษานวัตกรรม จากบริษัทที่ได้รับความนิยมในสาขาธุรกิจต่างๆ ในปี ค.ศ. 2005 โดยมีบริษัท 160 แห่ง ทั่วโลกให้ความร่วมมือเข้าร่วมวิจัย ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยดังกล่าวได้ต่อไปนี้

- 1) ผู้นำและทิศทาง โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน ให้คำยืนยัน ในการให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เป็นผู้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ และ จะต้องมีส่วนร่วม รวมถึงทำให้แนะนำที่จำเป็นต่อการดำเนินการในระยะต่างๆ
- 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร โดยวัฒนธรรมนั้นเกิดขึ้นทั้งจากสิ่งทีองค์กรถือปฏิบัติ และการสร้างขึ้นจากบุคลากรภายในองค์กรเอง ซึ่งจากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่วัฒนธรรมขององค์กรจะขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารของผู้นำในองค์กรนั้นๆ ส่วนบรรยากาศนั้นจะเกิดขึ้นจากการที่บุคลากรในองค์กรมีแนวคิดที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด โดยที่องค์กรต้องมีการประกาศเป้าหมาย และความคาดหวังขององค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงการที่องค์กรให้การยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม และกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ
- 3) การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ โดยผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการของผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องมีการประกาศที่จะให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร และจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวให้เป็นไปตามที่ประกาศไว้และจะต้องเพียงพอต่อความต้องการด้วย ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็ต้องให้อำนาจตัดสินใจในการดำเนินการตามความคิดใหม่ที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมา โดยจะต้องกล้าเสี่ยงที่จะนำความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเหตุผลด้วย
- 4) การรวบรวมสิ่งใหม่เข้าด้วยกัน กล่าวถึงการรวบรวมความสามารถขององค์กรเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ โดยการให้ความสำคัญกับแนวความคิดหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมาที่จะเป็นข้อมูลสำคัญใน

การพัฒนาความคิดใหม่ รวมถึงการทำงานแบบข้ามสายงาน (cross-functional) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

5) การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการที่องค์กรจะมีความสามารถในการนำความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร โดยภายหลังจากที่มีการดำเนินการแล้วจะต้องทำการวัดประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น โดยยึดยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งองค์กรควรมีระบบการให้รางวัลที่เพียงพอต่อการจูงใจให้เกิดการสร้างกิจกรรมนวัตกรรมขึ้น

Holsapple และ Joshi (2000) ได้นำเสนอ ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร และจัดไว้เป็นประเภท โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ

1) ด้านการจัดการ ประกอบด้วย

- (1) การประสานงานที่ดี
- (2) การควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- (3) การวัดผลว่าแผนนั้นสำเร็จหรือไม่อย่างไร
- (4) สถานะผู้นำ หรือความมุ่งมั่น ใส่ใจ การให้ความสนับสนุนของผู้นำ

2) ด้านทรัพยากร แบ่งออกเป็น

- (1) ความรู้ (คุณค่าของความรู้ นั้น ในเชิงเศรษฐกิจหรือการสร้างรายได้ คุณภาพของความรู้)
- (2) โครงสร้างความรู้ที่ยืดหยุ่นและเป็นมาตรฐาน (ระบบการรวบรวมและจัดเก็บ รวมทั้งการเข้าถึงเพื่อนำไปใช้)
- (3) เครื่องมือการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เช่น ซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ในการจัดการ การสืบค้น และการเข้าถึง
- (4) การสื่อสาร (มีช่องทางหลายๆ ช่องทางในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้)
- (5) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การฝึกอบรม การให้การศึกษา)
- (6) การวางแผนด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
- (7) การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้
- (8) การให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน
- (9) การส่งเสริมความคิดและจิตใจของคน (การให้ความสนับสนุน อนุเคราะห์ ความเข้าใจ)

(10) การเงิน

3) ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่

- (1) สถานะการแข่งขัน
- (2) สถานะความต้องการของตลาด

- (3) ความกดดันด้านกรอบเวลา
- (4) สถานะทางเศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐ
- (5) การเรียนรู้จากคู่แข่งหรือพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดี (good practice)

Neilson, et. al. (2008) พบว่าปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร มี 4 อย่าง คือ

- 1) ข้อมูลที่สามารถไหลไปมาได้อย่างอิสระระหว่างบุคลากรและหน่วยงานย่อยภายในองค์กร
- 2) บุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจตัดสินใจว่าใครมีอำนาจตัดสินใจเด็ดเดี่ยวเรื่องใด และต้องรับผิดชอบผลการตัดสินใจด้านไหน
- 3) การกระตุ้นจิตใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร
- 4) การจัดโครงสร้างการบริหารองค์กรที่เหมาะสมคล้อยกับสถานการณ์

สรุปได้ว่า การที่จะสามารถนำองค์กรให้ไปสู่ผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพยายามชักจูงใจให้พนักงานในองค์กรร่วมกันทำงานให้บรรลุผล โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จ และที่สำคัญอันเป็นหลักที่ผู้นำของทุกองค์กรควรจะต้องตระหนักและเสริมสร้างให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำต้องมี วิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพราะผู้นำเป็นหัวใจหลักขององค์กรที่จะไขไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งต้องพยายามทำทุกวิถีทางในการหากลยุทธ์ ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและทุกคนพึงพอใจและอีกปัจจัยที่สำคัญที่องค์กรต้องมีคือ “คนเก่ง (Talent)” ซึ่งจะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร (Key Success Factor) โดยจุดเริ่มต้นของความสำเร็จขององค์กรจะต้องวางคนให้เหมาะสมกับงาน เวลา และตำแหน่ง พร้อมทั้งสร้างค่านิยม วัฒนธรรมที่ดี สร้างแรงจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้คนเก่งมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน เพื่อผลักดันคนเก่งให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการจะทำให้เกิดผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาด เพื่อดึงศักยภาพและความสามารถของคนเก่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อีกทั้งคนเก่งยังเป็นผู้ที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์ ทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขวาง หากองค์กรส่งเสริมให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและขยายขอบเขตออกไปได้ในลักษณะของการบูรณาการความรู้ที่หลากหลายสาขา จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งเรียนรู้ และบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.7 เส้นทางพัฒนาการในอดีต

เส้นทางพัฒนาการในอดีตเป็นการอธิบายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในอดีตและการตัดสินใจในอดีต ภายใต้ปัจจัยแวดล้อมหนึ่งๆ จะส่งผลต่อผลลัพธ์ต่อองค์กร ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องหันกลับไปมองประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งจะ ทำให้เข้าใจความเป็นมาขององค์กรมากขึ้น

### 2.7.1 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูประบบราชการ

อลงกต วรกี (2546) พบว่ารัฐบาลทุกยุคทุกสมัยได้ให้ความสำคัญและดำเนินการปฏิรูประบบราชการ ต่อเนื่องมาโดยตลอด แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะปัญหาหลัก ๆ ที่มีผลกระทบในระดับมหภาค (Macro) มีมูลเหตุจากปัจจัยเหล่านี้ คือ

1) การขาดความต่อเนื่องของเจตนารมณ์ทางการเมือง (Political Will) เนื่องจากทุกรัฐบาลเป็นรัฐบาลผสม ทำให้ขาดเสถียรภาพ มีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปี พ.ศ.2531-2540 มีการเปลี่ยนรัฐบาลถึง 8 รัฐบาล และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ ภารกิจอันดับแรกๆ จะเป็นการแก้ปัญหาต่างๆ ที่สืบเนื่องมาจากรัฐบาลชุดก่อนที่เป็นปัญหาเฉพาะหน้าและเป็นปัญหาระยะสั้น การปฏิรูประบบราชการจึงไม่ได้รับการพิจารณาดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การขาดความต่อเนื่องของเจตนารมณ์ทางการเมืองยังหมายถึงความรวมถึงการสนับสนุนจากผู้นำทางการเมืองที่มีพลังหรือมีอำนาจปรี (Powerful Leadership) ซึ่งต้องเข้ามารับผิดชอบโดยตรง คือ นายกรัฐมนตรี เป็นประธานและรับผิดชอบในการดำเนินงานด้วย หรือต้องเข้ามารับผิดชอบโดยทางอ้อม คือ นายกรัฐมนตรีเป็น ประธานและมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นรองประธานและรับผิดชอบในการดำเนินงานการปฏิรูประบบราชการเป็นหลัก

2) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากข้าราชการระดับสูงและนักการเมือง (Strong Resistance to Change) เนื่องจากหลักการปฏิรูประบบราชการมักนำหลักการมีกระบวนการทันสมัยใหม่ (New Paradigm) ในการบริหารซึ่งมักเน้นเรื่องการมอบอำนาจ (Delegation) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การเป็นประชาธิปไตย (Democratization) การลดกฎระเบียบและการควบคุมของภาคราชการ (Deregulation) และการลดหน่วยงานและกำลังข้าราชการ (Down-sizing) ซึ่งจะมีผลกระทบต่อข้าราชการระดับสูง ด้านสถานภาพหรือผลประโยชน์ที่เคยมีและเคยได้มาก่อน ในบางกรณี นักการเมืองก็ร่วมต่อต้านด้วย เนื่องจากการปฏิรูประบบ ราชการในบางกรณีจะทำให้เสียประโยชน์หรือทำให้เสียคะแนนนิยมจากกลุ่มบุคคลบางกลุ่ม ที่เป็นหัวคะแนน

## 2.7.2 ปัญหาเรื้อรังของระบบราชการที่รอการแก้ไข

อลงกต วรกี (2546) ได้แสดงให้เห็นว่าเมื่อการปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาไม่ประสบความสำเร็จ ส่งผลให้มีปัญหาเรื้อรังของระบบราชการที่รอการแก้ไขคือ

1) ขนาดขององค์กรระบบราชการที่มีอายุเพิ่มมากขึ้น ก็จะมีขนาดใหญ่โต และมีการแบ่งโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่ซับซ้อน ทำให้มีสายการบังคับบัญชาและมีการกำกับดูแลหลายชั้น ส่งผลให้การทำงานของระบบราชการมีขั้นตอนมาก ทำงานล่าช้า และเกิดความสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็นจากขนาดขององค์กรระบบราชการนั้น ๆ ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถกำกับดูแลได้อย่างครบถ้วน ทัวถึงและรอบคอบก่อให้เกิดความบกพร่องต่องาน และการทุจริตและประพฤติมิชอบ

2) การจัดโครงสร้างองค์กร ในระบบราชการเป็นรูปปิรามิดบางกรณีมักพบว่าหน่วยงานในระดับล่างและระดับปฏิบัติมีความสับสน ความซ้ำซ้อนของบทบาทหน้าที่ ส่งผลให้เกิดการเกี่ยงงาน เพื่อปิดความรับผิดชอบ หรือเกิดการงานซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนระหว่างบทบาทของหน่วยงานในระดับล่างและระดับปฏิบัติของระบบราชการ

3) ระบบราชการไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานหรือแนวทางการดำเนินงานได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะภาวะแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น แม้บางหน่วยงานได้พยายามปรับเปลี่ยนมักต้องใช้ความพยายาม ใช้ทรัพยากร และใช้เวลา จนบางครั้งก็ล้มเหลว บางครั้งก็ประสบความสำเร็จแต่ไม่สามารถประสานเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่นที่มีมากมายกระจัดกระจายไม่ทันสมัย และไม่เป็นระบบจึงไม่มีระบบการตรวจสอบวัดผลที่ชัดเจน ทำให้การบริหารงานของระบบราชการขาดเอกภาพ

4) การทำงานของข้าราชการขาดความกระตือรือร้น เคยชินต่อการทำงานตามระเบียบกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทำให้ขาดความสมบูรณ์ต่อการตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน ดังจะเห็นได้จากแม้การบริหารงานของระบบราชการจะมีการจำแนกเป็น ราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนท้องถิ่น แต่การบริหารงานของระบบราชการทั้ง 3 ส่วนยังรวมอำนาจตัดสินใจไว้ที่ราชการบริหาร ส่วนกลาง ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณและการบริหารบุคคล

## 2.8 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

### 2.8.1 แผนพัฒนา มจร. 15 ปี

แผนพัฒนา มจร.พุทธศักราช 2549 – 2563 จะใช้ผู้เป็นแนวทางและคู่มือของผู้บริหารในการกำกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคตอย่างมีเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็น

สื่อประชาสัมพันธ์ ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้แก่ บุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า นักอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ สถาบันและองค์กรต่างๆ รวมทั้งประชาชนทั่วไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ ให้มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย เพื่อการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนต่างๆ จากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เป็นปัจจัยท้าทาย ทำให้มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนพัฒนา

## 2.8.2 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)

เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้น ตลอดชีวิต พัฒนา ศักยภาพ อุดมศึกษา ในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

ประเด็น ทิศทาง และนโยบายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวมี 9 ประเด็น ได้แก่

1) รอยต่อกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการอาชีวศึกษา ซึ่งมีแนวโน้มที่น่าเป็นห่วงว่านักเรียนมัธยมซึ่งเป็นตัวป้อนอุดมศึกษามีคุณภาพโดยรวมต่ำลง ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาใน 3 เรื่อง ได้แก่ พัฒนาและสร้างครูคุณภาพสูง การพัฒนาเด็กที่มีความสามารถพิเศษ และเปิดโอกาสให้ผู้จบอาชีวศึกษาและกำลังทำงาน สามารถเข้าศึกษาต่อในอุดมศึกษาได้ด้วยความยืดหยุ่น

2) การแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งในปัจจุบันมีสถาบันที่ให้ปริญญาประมาณร้อยห้าสิบแห่งที่สังกัดกระทรวงศึกษา มีความซ้ำซ้อน แย่งชิงนักศึกษาและทรัพยากรมีปัญหาคุณภาพ ซึ่งต้องใช้กลไกมาตรฐานและการจัดการทรัพยากร เพื่อลดเลิกหลักสูตรที่ไม่ใช่ความต้องการของสังคม หรือการพัฒนาเศรษฐกิจ เกิดระบบอุดมศึกษาที่แบ่งงานกันทำ วางตำแหน่งของแต่ละสถาบัน ให้เหมาะสม (Positioning)

3) ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา ช่วยในการกำหนดทิศทางจนถึงการพัฒนา มหาวิทยาลัยได้เร็ว อุดมศึกษาไทยต้องปรับปรุงเรื่องนี้ตั้งแต่ระดับองค์กรกำหนด และกำกับนโยบาย คือสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารทุกระดับ โดยสร้างกลไกพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งสภามหาวิทยาลัย และบริหารระดับต่างๆ ปรับระบบธรรมาภิบาล

4) บทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จากผลการประเมินความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย มหาวิทยาลัยไทยไม่ติดกลุ่มมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีคุณภาพทั้งในระดับโลก และระดับภูมิภาคความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของประเทศ

ต่ำ โครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์อยู่ในระดับต่ำๆ อุดมศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบวิจัยของประเทศ จึงถูกคาดหวังว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

5) การเงินอุดมศึกษา การลงทุนในอุดมศึกษาที่ผ่านระบบงบประมาณปัจจุบันยังไม่สะท้อนคุณภาพการศึกษา และยังมีได้ใช้เงินไปกับเงิน โยบายอย่างเต็มที่การแบ่งภาระค่าใช้จ่ายเพื่ออุดมศึกษาระหว่าง ผู้เรียน รัฐ และผู้ได้รับประโยชน์จากอุดมศึกษา ไม่เหมาะสม แผนอุดมศึกษาระยะยาวเสนอให้รัฐมีการปรับการจัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ และเป็นไปตาม Performance-based มากขึ้น

6) การพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา เป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาอุดมศึกษาให้มีคุณภาพทั้งนี้ การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงการพัฒนาหลายมิติ เช่น ด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัยสมรรถนะทางวิชาชีพ การบริการจัดการ เป็นต้น

7) เครื่องช่วยอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยไทยยังมีความแตกต่างสูง และมีช่องว่างของระดับการพัฒนา (University Divide) หลายมิติ เช่น ขนาด งบประมาณ ประเภท อายุ สถานที่ตั้ง บุคลากร คุณภาพนักศึกษา การสร้างเครื่องช่วยอุดมศึกษาเพื่อนสนับสนุนให้สถาบันที่เข้มแข็งช่วยสร้างความสามารถสถาบันใหม่สร้างเครื่องช่วยพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

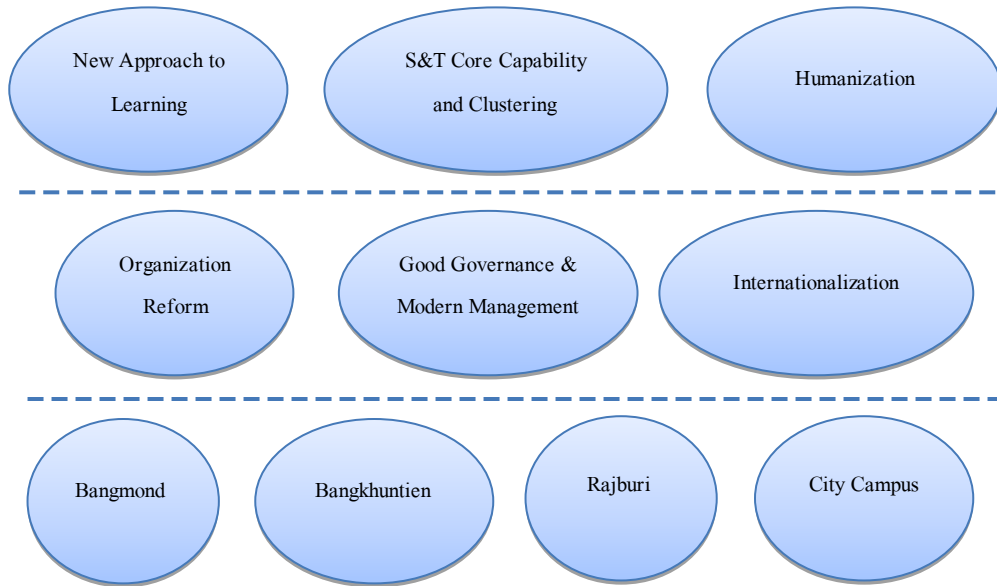
8) การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยแผนอุดมศึกษาระยะยาว ได้กำหนดให้มีการพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาเด็ก เยาวชน และนักศึกษา การพัฒนาครู และบุคลากรในพื้นที่ การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษา และการพัฒนาอุดมศึกษาสู่อาเซียนเพื่อช่วยแก้ปัญหาความรุนแรงในพื้นที่สามจังหวัดภาคใต้

9) โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ของอุดมศึกษา เป็นหัวใจและปัจจัยสำคัญของอุดมศึกษา ครอบคลุมทั้งโครงสร้างเชิงสสารัตถะ และโครงสร้างเชิงกายภาพ 4 ประการ ส่วนหัวใจคือโครงสร้างหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของตลาด และสังคมปัจจุบันและอนาคต ส่วนที่เป็นปัจจัยคือ สังคมสารสนเทศ สังคมฐานความรู้ ทรัพยากรการเรียนรู้ ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้

### 2.8.3 กรอบการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ ทั้งภายในประเทศและของโลก ในรูปที่ 2.4 ส่งผลให้ มจร. ต้องเตรียมแผนพัฒนา 15 ปี (พ.ศ. 2549 - 2563) เพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ โดยเฉพาะการผลิตกำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับ

แรงงานไทย สร้างงานวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืน  
ในขณะเดียวกันประชาคม มจร. ให้บรรลุเป้าหมายได้ในอนาคต



รูปที่ 2.4 กรอบการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว

#### 2.8.4 เป้าหมายหลักของการพัฒนามหาวิทยาลัย

เป้าหมายหลักสำคัญของ มจร. ที่ต้องการพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีชั้นนำของโลกและมีขนาดปานกลาง ให้ได้ภายในปี พ.ศ. 2563 ทำให้มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนพัฒนา 15 ปีขึ้นมา และได้วางเป้าหมายหลักของการพัฒนาไว้ 3 ด้านดังนี้

1) เป็นมหาวิทยาลัยการเรียนรู้ในระดับโลก ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่ทำให้สภาวะการแข่งขันในด้านต่างๆ สูงขึ้นอย่างมีพลวัตบนฐานของความรู้ มจร. ในฐานะที่เป็นแหล่งผลิตพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามในบริบทของสถาบันการศึกษา การสร้างความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ความรู้ มักมีความสัมพันธ์กับกระบวนการเรียนรู้ทั้งที่เกิดในชั้นเรียน หรือนอกชั้นเรียนเพื่อถ่ายทอดความรู้ไปสู่บัณฑิต และให้บัณฑิตสามารถบูรณาการความรู้และทักษะทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มีพหุปัญญา และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความรักผิชอบและมีความสุข ปัจจัยสำคัญคือ กระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ เป้าหมายหลักคือการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อกล่อมเกลานักศึกษา ให้เป็นคนอย่างสมบูรณ์ และซึมซับความรู้และพัฒนาทักษะ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ

2) เป้าหมายความเป็นเลิศทางวิชาการและวิจัย มจร. มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและวิจัยที่สร้างความแข็งแกร่งบนศาสตร์พื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบูรณาการศาสตร์

อื่นๆ ได้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและรองรับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่ง มจร.มีทิศทางการพัฒนาความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและวิจัย ด้านการบูรณาการศาสตร์เป็นกลุ่มวิชาเพื่อจัดทำหลักสูตรใหม่' ซึ่งทาง มจร.สร้างความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เรียกว่า “Cluster” เพื่อระดมสรรพกำลัง ใ้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างกลไกความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้การสอนกับงานวิจัย ใ้ให้นักศึกษาเรียนรู้ร่วมกันได้ สร้างพลังร่วมระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ต้องสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและความเป็นเลิศทางด้านบริหารจัดการ

3) เน้นการสร้างบัณฑิตที่มีความเป็นคนอย่างสมบูรณ์ มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ดีและเก่ง และคำนึงถึงความสำคัญของสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ เพื่อขัดเกลาให้นักศึกษาให้เป็นคนสมบูรณ์ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นความรู้เชิงอาชีพ แต่การอยู่ร่วมกันในสังคมไทยหรือสังคมโลก จำเป็นต้องใช้บริบทเชิงสังคมและอื่นๆ เช่น การเรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่นๆ การเรียนรู้เศรษฐศาสตร์ การเมืองการปกครอง การบริหารจัดการ กีฬา ศิลปะ หรือดนตรี มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาและใ้ความรู้ที่หลากหลายเหล่านี้แก่นักศึกษาได้ โดยผ่านการเรียนการสอน งานวิจัย ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อใ้ให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงในชุมชน ท้องถิ่น หรือในต่างประเทศ กระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมผ่านกระบวนการเรียนการสอน วิจัย และกิจกรรมนักศึกษา ทั้งในและนอกหลักสูตร นอกจากการพัฒนาใ้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์แล้วอาจารย์ ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรทุกระดับของ มจร.ต้องเป็นอย่างที่ดีแก่นักศึกษาทั้งในด้านศึกษาหาความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่างๆ และการประพฤติตนเป็นพลเมืองดีมีคุณธรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมใ้ความเป็นคนของนักศึกษาและบุคลากรมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### 2.8.5 กลไกของแผนพัฒนา มจร.

- 1) ธรรมาภิบาล
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบใหม่
- 3) การเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4) การพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการและวิจัย
- 5) การปรับโครงสร้างหน่วยงาน
- 6) เครือข่ายและพันธมิตร
- 7) การบริการทรัพยากรบุคคล
- 8) การบริหารการเงิน

- 9) การตลาด
- 10) ความเป็นสากล

## 2.9 มหาวิทยาลัยระดับโลก (World-class University)

### 2.9.1 ปัจจัยที่ส่งผลการเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

Alden และ Lin (2004) ได้กล่าวไว้ว่าภายใต้แรงผลักดันของการแข่งขันในภาคธุรกิจ ประกอบกับ วิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็น สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) จึงเป็น สิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรของประเทศอย่าง ก้าวกระโดด สถาบันอุดมศึกษา/ มหาวิทยาลัยเองก็เริ่มมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปการพัฒนาตัวเองไปสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยชั้นนำ ในระดับโลก” (World-Class University)

จากการศึกษา ได้อธิบายว่ากุญแจสำคัญที่จะเป็นมหาวิทยาลัยต่างๆ จะสามารถพัฒนาตัวเองเพื่อเป็น World-Class University ได้นั้นต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ได้รับการยกย่องในการทำงานวิจัยและตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการในระดับสากล
- 2) ได้รับการยกย่องในการเรียนการสอนในระดับสากล
- 3) มีอาจารย์/ นักวิจัยที่โดดเด่นของประเทศในแต่ละสาขา
- 4) มีคณะ/ ภาควิชาที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล
- 5) มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และมีการต่อยอดงานนวัตกรรมนั้นอย่างสม่ำเสมอ
- 6) มีบุคลากรที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ (อย่างรางวัลโนเบล) อยู่เป็นจำนวนมาก
- 7) มีการเรียนการสอนในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และเป็นที่ดึงดูดนักเรียนที่มีคุณภาพจากต่างประเทศ
- 8) อาจารย์ผู้สอนจบปริญญาเอก 100% จากมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก
- 9) มีสวัสดิการ/ แลกตอบแทนที่ดึงดูดให้บุคลากรที่มีความสามารถใ้ขอเข้ามาทำงาน
- 10) มีการเชื่อมโยงความร่วมมือต่างๆ ในระดับสากล เช่นการทำงานวิจัยร่วมกันและมีการ แลกเปลี่ยนบุคลากร (Staff Exchange)
- 11) มีสถานะทางการเงินที่เข้มแข็ง และมีรายได้/ เงินสนับสนุนจำนวนมากจากการเรียนการสอน การทำวิจัย และการลงทุน
- 12) มีแหล่งเงินทุนจำนวนมากจากทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน สถาบันวิจัย และนักศึกษาจาก ต่างประเทศ

- 13) สนับสนุนบรรยากาศของการทำงานวิจัยสำหรับทั้งเจ้าหน้าที่และนักศึกษา เช่นการมีศูนย์วิจัยและเครื่องมือเครื่องมืออย่างครบครัน
- 14) มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความตั้งใจในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ในระดับ World Class
- 15) มีประวัติมาอย่างยาวนาน และเป็นที่รู้จักในระดับสากล
- 16) มีศิษย์เก่าที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารประเทศ (เช่นนายกรัฐมนตรี/ ประธานาธิบดี/ รัฐมนตรี) หรือเป็นผู้บริหารในองค์กรระดับโลก

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552) ได้กล่าวว่าการพัฒนามหาวิทยาลัยในประเทศไทยไปสู่ในระดับ World Class นั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและไม่สามารถทำให้สำเร็จในช่วงข้ามคืนได้ เนื่องจากการพัฒนาดังกล่าวจะต้องประกอบไปกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ, สังคม, และ โครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ความเชื่อมโยงระหว่างเมืองกับชนบทเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้สถาบันการศึกษาที่ดีต้องกระจุกตัวอยู่แค่ในเมืองใหญ่ๆ

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งก็คือ “ปัญหาบุคลากร/อาจารย์” ในมหาวิทยาลัยที่ไม่มีการทำงานวิจัยในระดับสากลที่มากพอ โดยอาจารย์จะเน้นอยู่กับแค่การสอนหนังสือโดยใช้ความรู้เก่าๆ ไปวันวัน ผมเห็นว่าในการแก้ไขดังกล่าวมหาวิทยาลัยควรมีการจ่ายเงินเดือนอาจารย์ให้สูงเท่ากับระดับเอกชนเพื่อเป็นการดึงดูดคนที่มีความสามารถ (จากทั่วโลก) ให้อยากเป็นอาจารย์และควรจ้างอาจารย์ที่จบในระดับปริญญาเอกมาสอนในระดับมหาวิทยาลัยเท่านั้น โดยมหาวิทยาลัยต้องบังคับให้อาจารย์ทำงานวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารต่างประเทศ

นอกจากนี้ “การเงิน” ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันมหาวิทยาลัยในประเทศไทยก้าวไปสู่การเป็น World-Class University มหาวิทยาลัยชั้นนำต้องเป็น “มหาวิทยาลัยที่รวย” เพราะเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา แต่ข้อพึงระวังก็คือ การหาแหล่งเงินทุนนั้นควรมาจากการพัฒนางานวิจัยในมหาวิทยาลัย (เช่นการผลิตงานวิจัยร่วมกับภาคเอกชน) มากกว่า การเปิดหลักสูตรที่เน้นแต่จะหาเงิน ในลักษณะของ “หลักสูตรการจ่ายครบจบแน่” ไม่เช่นนั้นมหาวิทยาลัยก็เป็นเพียงแค่สถานที่ที่ผลิตคนที่เอาใบปริญญามากกว่าความรู้

วิจิตร ศรีสอาน (2556) ได้กล่าวถึงสิ่งที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ไว้ว่า การที่ประเทศไทยจะมีมหาวิทยาลัยระดับโลกได้อย่างไรนั้น ต้องมีลักษณะเฉพาะของระดับโลก ต้องไม่ใช่มีงานวิจัยเท่านั้น แต่ต้องเป็นแหล่งรวมอุดมปัญญาของอาจารย์ นักศึกษา มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่กำกับโดยสภามหาวิทยาลัยลงมาถึงองค์กรบริหารระดับต่างๆ มีเสรีภาพทางวิชาการ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีวัฒนธรรมและมีทรัพยากรที่พอเพียง ทั้งการอุดหนุนของรัฐเพื่อสร้างงานวิจัย และสร้างคน และที่

สำคัญการจะก้าวสู่ระดับโลก แวดวงการศึกษาต้องเป็นแหล่งรวมผู้มีความรู้ ความสามารถ แต่ภาพรวมมหาวิทยาลัย 100 กว่าแห่งใน ไทย กลับมีอาจารย์ระดับปริญญาเอกรวมแล้วไม่ถึง 30% และระดับศาสตราจารย์ไม่ถึง 1% ขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกา กว่า 100% เป็นอาจารย์ระดับปริญญาเอกทั้งหมด

ภาวิช ทองโรจน์ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า World Class University หมายความว่า มหาวิทยาลัยต้องมีความพร้อมด้านขีดความสามารถในการทำวิจัยเป็นหลัก รองมาคือความพร้อมในการผลิตบุคลากรชั้นสูงให้แก่ประเทศ มหาวิทยาลัยลักษณะเช่นนี้จะเป็นหัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ผลที่ได้คือนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น ทำให้ภาพรวมขีดความสามารถของประเทศสูงขึ้นและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสังคมอย่างมีคุณภาพ ในประเทศไทยในปัจจุบันเดินหลงทางค่อนข้างมาก เนื่องจากการผลิตเชิงปริมาณมากกว่า การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ มีการผลิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีในสัดส่วนที่สูงกว่านักศึกษาระดับ ปริญญาโทและเอกมาก การที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World-Class University) ต้องมีแนวคิดที่จะมุ่งเน้นการผลิตนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ดังที่สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก “พระราชบิดา” ตรีสว่า “มหาวิทยาลัยต้องเป็นมันสมองของชาติ ดังนั้นหากไม่ขับเคลื่อนงานวิจัยก็จะไม่สามารถขับเคลื่อนสังคมหรือประเทศในทิศทางที่ควรจะเป็นได้”

## 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดวงสุดา เตโชติรส (2554) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งทางผู้วิจัยได้วางกลยุทธ์การพัฒนาไว้ 9 ด้านให้ครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่

- 1) การบูรณาการหลักสูตรแบบองค์รวม
- 2) การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาชีพเฉพาะทาง
- 3) การบริหารจัดการเชิงรุก
- 4) พัฒนานักศึกษาและบัณฑิตให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า
- 5) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา
- 6) ให้บริการวิชาการเพื่อสร้างและพัฒนาอาชีพโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง
- 7) สนับสนุนและสืบสานงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
- 8) การพัฒนางานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมเชิงบูรณาการ

### 9) การเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ความเป็นเลิศ

วิโรจน์และคณะ (2554) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในทศวรรษหน้า กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในทศวรรษหน้า ซึ่งทางผู้วิจัยได้ใช้เทคนิควิจัยแบบ EFR (Ethnographic Future Research) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นตอนแรก ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
- 2) ขั้นตอนที่สอง ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
- 3) ขั้นตอนที่สาม การตรวจสอบความเป็นไปได้โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ทางผู้วิจัยได้พบว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในทศวรรษหน้ามีประเด็นสำคัญ 8 ประเด็นดังนี้

- 1) ด้านนโยบายและแผนพัฒนา
  - (1) มีการทบทวน ปรัชญาหรือปณิธานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยและมีการปรับแก้ปรัชญาหรือปณิธานตามสภาพที่เปลี่ยนแปลง
  - (2) มีการจัดทำยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยและแนวนโยบายการศึกษาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) ด้านการบริหารและการจัดการ
  - (1) มีการติดตามผล การนำเสนอกลยุทธ์ และนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และมีระบบตรวจสอบได้
  - (2) ปรับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยให้ทันการเปลี่ยนแปลง
  - (3) มีการวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดทำฐานข้อมูล
  - (4) เปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายที่สำคัญ
- 3) ด้านการบริหารงานบุคคล
  - (1) มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตำแหน่งวิชาการและคุณวุฒิให้สูงขึ้น
  - (2) มีการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพ

#### 4) ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

(1) มีระบบและกลไกในการจัดสรร การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การตรวจสอบการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5) ด้านการผลิตบัณฑิต

(1) มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิตนักปฏิบัติ ที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของประเทศ

(2) มีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### 6) ด้านการบริหารงานวิจัย

(1) มีการกำหนดประเด็นวิจัยจะต้องเชื่อมโยงกับคำถามที่สังคมคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้ชี้ทิศทาง

(2) สร้างเครือข่ายเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และแสวงหาทุนวิจัย

#### 7) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

(1) มีความร่วมมือและสร้างเครือข่ายให้บริการวิชาการกับหน่วยงานในภาครัฐและภาคเอกชน

#### 8) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(1) มีการสร้างเครือข่ายการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมระหว่างมหาวิทยาลัย องค์กรของรัฐและองค์กรเอกชน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมร่วมกัน

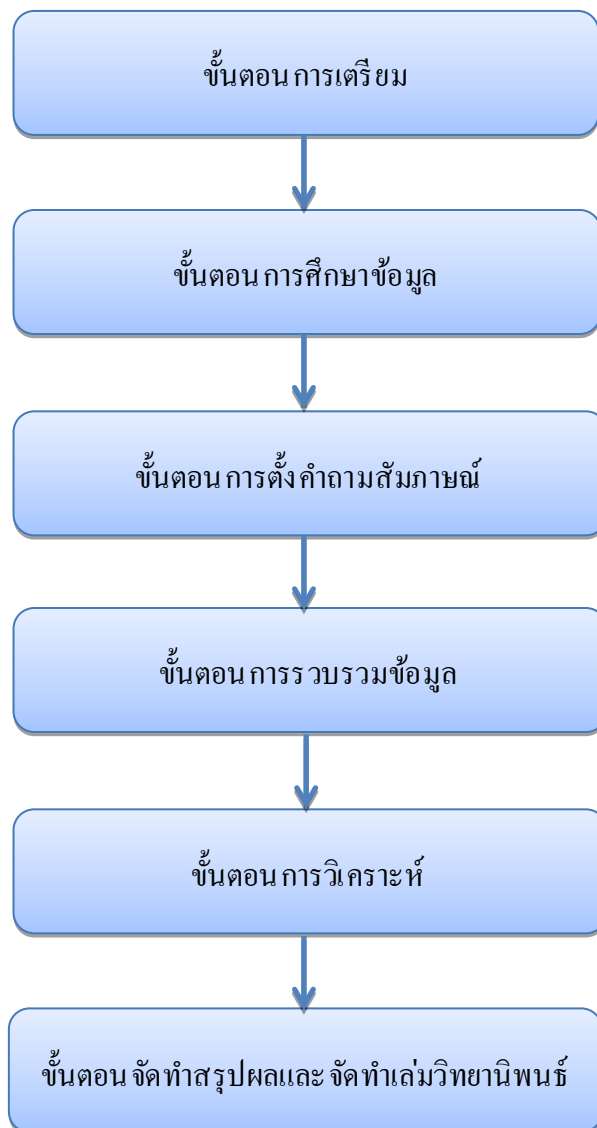
Mio (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน กรณีศึกษา Ca' Foscari University ประเทศอิตาลี Chiara Mio ได้กล่าวว่า การที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้ยั่งยืนได้นั้นต้องมีปัจจัยหลักที่มีร่วมกับหลักการและลักษณะของมหาวิทยาลัยให้เป็นอย่างยั่งยืนซึ่งรวมถึงหลักการบริหารการศึกษาที่มีความรับผิดชอบ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนมีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบทางเทคโนโลยีและกลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ขององค์กรจะถูกตรวจสอบโดยการวิเคราะห์ในระบบของการบริหารจัดการและกลยุทธ์พร้อมกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวัดประสิทธิภาพการทำงานและระบบการประเมินผลของมหาวิทยาลัยสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) ดังนั้น 2 องค์ประกอบหลักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยในพัฒนาอย่างยั่งยืนและการจัดอันดับของมหาวิทยาลัย

Salmi (2009) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความท้าทายของการสร้างมหาวิทยาลัยระดับโลก ผู้วิจัยได้กล่าวถึงลักษณะของมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกไว้ว่า มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกจะมีลักษณะการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความรู้ และมุ่งสร้างงานวิจัย โดยการให้ความสำคัญกับการออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนให้นักศึกษารู้จักสร้างนวัตกรรม และมีการสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับการทำงานวิจัยเข้าไปในหลักสูตรการเรียนการสอน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเหล่านี้ยังเป็นที่ยอมรับจากสังคมในวงกว้างให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World-Class University) เช่น มหาวิทยาลัย Conestoga College in Ontario ในประเทศแคนาดา ซึ่งเป็นผลจากปัจจัยสู่ความสำเร็จ 4 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ, การบริการจัดการทรัพยากรให้เพียงพอต่อการสนับสนุนการทำงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างเต็มที่, การมีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการและสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้น ได้เป็นอย่างดีและการตั้งวิสัยทัศน์พันธกิจ และกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร ซึ่งมีเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรช่วยกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยทั้งหมดนี้มีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานอยู่ที่มหาวิทยาลัยสามารถผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถหลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในงานวิจัยศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาเรื่อง เส้นทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน จากกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอดีตและปัจจุบัน โดยที่ผู้ศึกษาได้ลำดับขั้นตอนการดำเนินงานของการศึกษามีทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 ลำดับขั้นตอนการดำเนินการศึกษา

### 3.1 วิธีการที่ใช้ในการวิจัย

เป็นขั้นตอนของการดำเนินการศึกษา ซึ่งในขั้นตอนแรกประกอบไปด้วยการกำหนดขอบเขตการศึกษาและขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย หลังจากนั้นทำการศึกษา ค้นคว้าหนังสือ ทบทวนงานวิจัยและเอกสารอ้างอิงต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงทฤษฎี หรือแนวคิดต่างๆที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับงานวิจัยของผู้วิจัย จากนั้นรวบรวมข้อมูลในองค์กรที่ศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายแล้วทำการวิเคราะห์ รวมทั้งทำเล่มวิทยานิพนธ์ โดยแบ่งตามประเภทของการวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้จัดอยู่ในกลุ่มของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 3.1.1 ความหมายการวิจัยเชิงคุณภาพ

สูกางค์ จันทวนิช (2542) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพหมายถึงการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์ทางสังคมจากสภาพสิ่งแวดล้อมตามความเป็นจริงทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ทางปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น วิธีการวิจัยนี้สนใจข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด ความหมาย คำนิยาม หรืออุดมการณ์ของบุคคล (นอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณ) มักใช้เวลานานในการศึกษาติดตามระยะยาวโดยการใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความ ขณะเดียวกันสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

Denzin and Lincoln (2000) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่าเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่นักวิจัยเอาตัวเองเข้าไปอยู่ในโลกที่เขาศึกษา การวิจัยแบบนี้ประกอบด้วยปฏิบัติการเก็บข้อมูลเพื่อตีความการแปรสภาพโลกหรือสิ่งที่นักวิจัยสังเกตให้อยู่ในรูปของการนำเสนอแบบต่างๆ เช่นบันทึกจากภาคสนาม ข้อความจากการสัมภาษณ์ การสนทนา รูปภาพ และการบันทึกต่างๆ นักวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative researchers) ทำการศึกษาลักษณะต่างๆ ในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ พยายามเข้าใจความหมาย หรือตีความหมายปรากฏการณ์ต่างๆ ตามที่ประชาชนผู้ถูกศึกษาให้แก่ปรากฏการณ์เหล่านั้น โดยใช้วิธีการตีความในเนื้อหาสาระ (Subject matters) คือพยายามใช้ความรู้สึกหรือการตีความปรากฏการณ์ในรูปของความหมายที่คนเป็นผู้นำสิ่งนั้นๆ แสดงออกมา

จุมพล หนิมพานิช (2550) ได้กล่าวถึงการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่าเป็นการศึกษาวิจัยที่พรรณนาโลกของชีวิตมนุษย์จาก “ด้านใน” มาสู่ “ด้านนอก” (From the inside out) กล่าวคือ เป็นการศึกษาวิจัยที่มองจากธรรมชาติของบุคคลที่มีส่วนร่วมในเหตุการณ์หรือในปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นการศึกษาวิจัยที่ให้ความสำคัญด้านความรู้สึกแบบ “คนใน” ขณะเดียวกันพยายามแสวงหาความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นจริงทางสังคม (Social Realities) การให้ความสนใจกับกระบวนการ (Processes) แบบแผนของความหมาย

(Meaning Pattern) ลักษณะทางโครงสร้าง (Structural Features) การวิจัยเชิงคุณภาพจึงเป็นการแสวงหาความรู้โดยพิจารณาปรากฏการณ์ทางสังคมจากสภาพความเป็นจริงในทุกมิติ เป็นการศึกษาติดตามระยะยาวและเจาะลึก โดยในการศึกษาปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นการศึกษาในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิด จิตใจ ความหมายที่มนุษย์กำหนดขึ้น

ชาย โพธิ์สิตา (2552) ได้นิยามการวิจัยเชิงคุณภาพว่าเป็นการวิจัยที่ทำในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ ใช้วิธีการศึกษาและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย แต่เครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูลคือตัวนักวิจัยเอง การวิจัยแบบนี้มีการออกแบบที่ยืดหยุ่น นักวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการศึกษาและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการแบบอุปนัย การวิเคราะห์กับการเก็บข้อมูลดำเนินการไปพร้อมกันในสนาม เริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างละเอียด จนมองเห็นมโนทัศน์หรือแนวคิดที่มีความหมายจากข้อมูล และเห็นความเชื่อมโยงของมโนทัศน์เหล่านั้น จนนักวิจัยสามารถสรุปเป็นคำอธิบาย แนวคิด หรือทฤษฎีเบื้องต้นได้ การวิจัยเชิงคุณภาพมุ่งการตีความ เพื่อทำความเข้าใจความหมายของพฤติกรรม หรืออธิบายปรากฏการณ์ในทัศนะของผู้ที่ถูกศึกษา โดยมีจุดยืนอยู่บนบริบทของปรากฏการณ์หรือของคนผู้ที่ถูกศึกษาเหล่านั้น

### 3.1.2 หลักการและลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพ

อมรา พงศาพิชญ์ (2536) ได้กล่าวว่างานวิจัยเชิงคุณภาพมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) มีความต้องการข้อมูลที่รอบด้าน (holistic) เพื่อเข้าใจบริบทของสังคมอันเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เห็นได้ชัดในงานวิจัย ซึ่งต้องการศึกษาชุมชนหรือสังคมอย่างรอบด้านทุกแง่ทุกมุม ในการศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูล จะมีการเก็บรายละเอียดทางด้านสภาพสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ความเชื่อ พิธีกรรม ฯลฯ ตัวอย่างเช่นรายงานเบื้องต้นของนักมานุษยวิทยาเกี่ยวกับชุมชนที่ศึกษาที่มีการเสนอรายละเอียดจากแง่มุมต่างๆ ที่เรียกว่า Ethnography หรือรายงานเกี่ยวกับกลุ่มชน (ชาติพันธุ์) ในรายงานนั้นจะแยกพิจารณาข้อมูลทางด้านต่างๆ ในแต่ละบท และเสนอภาพรวมเพื่อแสดงถึง บุรณาการขององค์ประกอบต่างๆ มีการวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมและสังคมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมทั้งหมด งานที่มีลักษณะเป็น Ethnography ในช่วงแรกมักเป็นงานของฝรั่ง แต่งานของนักวิจัยไทยมักจะมีลักษณะของการเสนอประเด็นทฤษฎีเพิ่มเติมมากกว่าจะเป็นรายงานหมู่บ้านในลักษณะ Ethnography ปัจจุบันมีรายงานหมู่บ้านที่ทำโดยคนไทยเพิ่มมากขึ้น แต่มักจะไม่ได้มีการตีพิมพ์อย่างแพร่หลาย

- 2) งานวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคม (contextual) แต่ปรากฏการณ์ทางสังคมบางประการไม่สามารถอธิบายด้วยเหตุผลธรรมดาทั่วไปได้ นักวิจัยจึงพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม เพื่อนำมาอธิบายปรากฏการณ์ในสังคม

ด้วยเหตุที่เนื้อหาของสาขาวิชามานุษยวิทยา ให้ความสนใจในเรื่องชนบทรรมนิยม ประเพณี วัฒนธรรม จึงมีอิทธิพลต่อการวิจัยเชิงคุณภาพมาก นักมานุษยวิทยามีประสบการณ์ว่าการศึกษาเรื่องชนบทรรมนิยมประเพณีและวัฒนธรรมนั้น ข้อมูลที่เก็บได้อาจแยกออกเป็นข้อมูลระดับปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวัน (actual) และข้อมูลระดับที่ควรจะเป็นตามชนบทรรมนิยมประเพณี (ideal) ข้อแตกต่างในข้อมูลสองระดับนี้มีผลทำให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมแตกต่างกันได้ ในการศึกษาหาเหตุผลของปรากฏการณ์ทางสังคมจึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ข้อมูลทั้งในระดับปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวัน และข้อมูลในระดับที่ควรจะเป็นตามชนบทรรมนิยมประเพณีเดิม

3) งานวิจัยเชิงคุณภาพ คืองานที่ต้องการที่จะเข้าใจระบบความคิด ระบบความเชื่อและตรรกะของผู้ที่อยู่ในชุมชนหรือสังคม การศึกษาระบบความคิดนี้ไม่สามารถศึกษาได้จากการเก็บ ข้อมูลเพียงครั้งเดียว หรือโดยการใช้แบบสอบถาม ทั้งนี้เพราะผู้วิจัย จำเป็นจะต้องซักถามผู้ตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน ให้เข้าใจจริงๆ ว่าการสื่อความหมายระหว่างผู้ถามและผู้ตอบนั้นตรงกัน ข้อมูลที่ได้จะต้องเป็นข้อมูลที่สะท้อนระบบคิดของผู้ตอบโดยตรง สาขาวิชามานุษยวิทยาแยกข้อแตกต่างระหว่างข้อมูลหรือการวิเคราะห์ที่มาจากระบบคิดของชาวบ้าน โดยตรงว่า emic และข้อมูลหรือการวิเคราะห์ที่มาจากนักวิจัยว่า etic ข้อแตกต่างของระดับของการตีความนับเป็นเรื่องสำคัญที่นักวิจัยเชิงคุณภาพจะต้องเรียนรู้ที่จะแยกออกจากกัน เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์สะท้อนสภาพความเป็นจริงของชุมชน หรือสังคมมากที่สุด

4) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมและปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ที่งานวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสำคัญ การศึกษาระบบเครือญาติหรือระบบความสัมพันธ์อื่นๆ ช่วยอธิบายปรากฏการณ์บางอย่างได้ดี ความสัมพันธ์เชิงเครือญาติอาจช่วยอธิบายถึงสาเหตุของปรากฏการณ์หรือสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์ของมนุษย์และปรากฏการณ์ งานวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมนั้นจะช่วยทำให้การวิเคราะห์มีความลึกซึ้งมากขึ้นมาก นอกจากนี้อาจมีรายละเอียดในระดับชุมชนอื่นๆ ที่สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของการเกิดปรากฏการณ์ที่เข้าใจยากอื่นๆ ได้อีก

5) การศึกษากระบวนการเป็นอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อจะช่วยให้สามารถค้นพบคำตอบเกี่ยวกับสาเหตุความเป็นมาและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในลักษณะที่ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขั้นตอนของการเกี่ยวข้อง ช่วงเวลาของการเกี่ยวข้อง จนเกิดเป็นกระบวนการ การศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่างที่เห็นชัดเจนว่าแนวทางการศึกษาเชิงมานุษยวิทยาจะช่วยให้คำตอบในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นกระบวนการ ความจำเป็นที่จะต้องหาคำตอบหรือทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ย่อยที่มารวมเป็นปรากฏการณ์รวม และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ

6) ลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่ง คือ การเก็บข้อมูลที่ต้องการจากแหล่งข้อมูลบุคคลที่เลือกสรรแล้วว่าเป็นผู้ที่รู้เรื่องนั้นๆ ดี (key informant) วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ถามเฉพาะคนในเรื่องที่คนอื่นไม่รู้ ถือได้ว่าเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่เป็นลักษณะเด่น

7) งานวิจัยเชิงคุณภาพ อาจใช้วิธีการตีความจากข้อมูลที่มีอยู่เพื่อเข้าใจความหมายที่ซ่อนอยู่

Wiersma (2000) ได้กล่าวว่า หลักการพื้นฐาน 5 ประการของการวิจัยเชิงคุณภาพที่ดีควรมีดังนี้

- 1) เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ในภาพรวม ไม่แยกบางส่วนหรือบางองค์ประกอบมาทำการศึกษา
- 2) นักวิจัยต้องเข้าไปอยู่ในสนามและสังเกตสิ่งที่ศึกษาอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่มีการจัดกระทำใหม่เพื่อศึกษา
- 3) การรับรู้ “ความหมาย” ของสิ่งที่เกิดขึ้นหรือเป็น ไปอย่างเป็นจริงที่สุดคือ “การ วัตถุประสงค์” ที่ต้องการในการวิจัย
- 4) ข้อตกลงเบื้องต้นใดๆ สามารถล้มล้างหรือเปลี่ยนแปลงได้โดยข้อตกลงใหม่หรือข้อสรุปที่ค้นพบใหม่
- 5) ปรากฏการณ์ ก็คือรูปแบบโครงสร้างหลวมๆ ที่มีความยืดหยุ่นในการทำนาย ไม่เฉพาะตายตัว

### 3.1.3 ข้อดี ข้อจำกัด ของงานวิจัยเชิงคุณภาพ

Wimmer และ Dominick (1997) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพมีข้อดีหลายประการดังนี้

- 1) ทำให้นักวิจัยได้มองเห็นพฤติกรรมของสิ่งที่ศึกษาในสภาพที่ได้ข้อมูลจริง บางครั้งอาจจะมีอยู่ในการวิจัยเชิงทดลองหรือการวิจัยเชิงสำรวจ นอกจากนี้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพยังช่วยให้นักวิจัยเข้าใจปรากฏการณ์ที่ตนศึกษาอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะปรากฏการณ์ที่ยังไม่มีผู้ใดศึกษามาก่อน
- 2) วิธีการเชิงคุณภาพยังยืดหยุ่นและอำนวยความสะดวกให้นักวิจัยศึกษาเรื่องใหม่ๆ ซึ่งถ้าใช้แบบสอบถามเราอาจจะไม่ได้ข้อมูลที่เรานำไปถามแต่ผู้ที่ใช้วิธีสังเกตหรือสนทนากลุ่มอาจได้เนื้อหาหรือประเด็นที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อนที่จะศึกษา

อย่างไรก็ตาม Wimmer และ Dominick (1997) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่าการวิจัยเชิงคุณภาพก็มีข้อจำกัดดังนี้

- 1) ขนาดตัวอย่างโดยทั่วไปมักจะเล็ก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่สามารถสรุปข้อมูลไปกว้างกว่ากลุ่มตัวอย่างได้ ด้วยเหตุนี้จึงมักจะนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในขั้นตอนแรกของโครงการเพื่อสำรวจข้อมูล ต่อไปแทนที่จะนำมาใช้ในวงกว้าง ทั้งนี้ข้อมูลที่รวบรวมจากวิธีการคุณภาพจะนำไปใช้ในการเตรียมการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ถึงแม้ว่าข้อมูลเชิงคุณภาพอาจจะครอบคลุมข้อมูลทั้งหมดที่ต้องการในการศึกษารั้งนี้

ประวัติ เอรารรณ (2542) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพมีข้อดี ดังนี้

- 1) สามารถระดมถามในประเด็นสำคัญจนได้รายละเอียดลึกซึ้งและครบถ้วนสมบูรณ์
- 2) ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ถูกสัมภาษณ์ขณะทำการสัมภาษณ์
- 3) ผู้รวบรวมข้อมูลสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีก่อนการสัมภาษณ์ทำให้ได้รับความไว้วางใจ
- 4) เหมาะสำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกออกมาได้ด้วยการเขียน
- 5) เหมาะกับข้อมูลที่เป็นเรื่องลับหรือประเด็นอ่อนไหวที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ต้องการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน แต่ต้องการพูดให้ฟัง
- 6) สามารถบันทึกเสียงไว้ได้เพื่อเปิดฟังซ้ำหากต้องการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในการตีความหมาย

นอกจากนี้ประวัติ เอรารรณ (2542) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพมีข้อจำกัด ดังนี้

- 1) ใช้เวลานาน และเกิดความเอียงได้จากวิธีการถามและจากตัวผู้สัมภาษณ์
- 2) เป็นการยากในการเก็บประเด็นหรือจุดที่สำคัญจากข้อมูลย้อนกลับ
- 3) การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมทำได้ยากหากผู้ให้ข้อมูลไม่เต็มใจ
- 4) ไม่เหมาะกับข้อมูลที่เป็นเรื่องลับหรือประเด็นอ่อนไหวที่ผู้ให้ข้อมูลอึดอัดหากต้องพูดออกมาต่อหน้าผู้สัมภาษณ์
- 5) ลักษณะทางกายภาพและตำแหน่งหน้าที่ของผู้สัมภาษณ์อาจมีผลต่อความลำเอียงในการให้สัมภาษณ์
- 6) การบันทึกเสียงอาจทำให้เกิดความกลัวที่จะมีผลกระทบจากสิ่งที่ให้สัมภาษณ์ได้ และไม่สามารถบันทึกบรรยากาศอื่นๆ ไว้ได้ ต้องใช้วิธีการจรรยาละเอียดประกอบ

ดังนั้นงานวิจัยเรื่อง เส้นทางของการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน จากกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีผู้วิจัยจึงเลือกวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะงานวิจัยเชิงคุณภาพมีวิธีการหลากหลายในการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมและพฤติกรรมของมนุษย์โดยมุ่งศึกษาภายใต้สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงอย่างเป็นองค์รวม การศึกษาจะมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลที่ใช้ระยะเวลาและใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่นักวิจัยจะต้องใส่ใจในการเก็บข้อมูล ในการวิเคราะห์จะมุ่งให้ความสนใจปัจจัยด้านความรู้สึก นึกคิด ความหมาย ค่านิยม หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมอื่นๆ โดยพยายามตีความหมายปัจจัยเหล่านั้นและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจความหมายของพฤติกรรม หรืออธิบายปรากฏการณ์ในมุมมองของสิ่งที่กำลังศึกษา โดยมีจุดยืนอยู่บนบริบทของปรากฏการณ์หรือสิ่งที่กำลังศึกษา

### 3.1.4 ประเภทข้อมูลที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทั่วไป

สามารถแบ่งตามวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 2 ประเภทคือ

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดที่ได้มาของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จากแหล่งกำเนิดของข้อมูลโดยตรง ข้อมูลชนิดนี้ส่วนใหญ่จะได้อาจจากการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจทางตรง

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อเท็จจริงที่ได้มาโดยการอ้างอิงจากข้อมูลจากผู้อื่นอ้างอิงไว้ในรูปแบบของสิ่งตีพิมพ์ บทความ หรือรายงาน รวมไปถึงฐานข้อมูลต่างๆ คือข้อมูลที่นักวิจัยไม่ได้เก็บจากแหล่งกำเนิดข้อมูลโดยตรง เช่น บทความในวารสารตีพิมพ์ เอกสารตำรา เป็นต้น

ซึ่งในการดำเนินงานเกี่ยวกับวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ มีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ สำหรับข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยหาข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม บทความ ข่าว เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิหรือจากแหล่งกำเนิดของข้อมูลโดยตรง (Primary Data) ผู้วิจัยจะต้องสร้างเครื่องมือหรือออกแบบเครื่องมือในการวิจัย สำหรับใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้คือ การใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Method) ประเภทการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งรายละเอียดของเครื่องมือในการทำวิจัยแบ่งออกได้ดังนี้

### 3.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร

เป็นการรวบรวมขั้นแรกเมื่อเริ่มทำการวิจัย โดยนักวิจัยทำการศึกษาผลงานที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด เพื่อนำมาประกอบการวิจัย ในการศึกษาเอกสารจะช่วยให้ในการกำหนดประเด็นและตัวแปรที่จะศึกษากำหนดแนวคิด รวมทั้งนำมาใช้ในปการวิเคราะห์

### 3.2.2 การใช้การสัมภาษณ์ (Interview Method)

การใช้การสัมภาษณ์ (Interview Method) เป็นการเก็บข้อมูลจากการสอบถามบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยการสนทนาปัญหาที่สนใจที่จะศึกษา การสัมภาษณ์เป็นการช่วยให้ผู้วิจัยในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสังเกต (Observation) ซึ่งการใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญมากที่สุดของการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการถามแบบเจาะลึกโดยผู้สัมภาษณ์ จะต้องได้ข้อมูลที่ละเอียดถี่ถ้วนเท่ากับที่ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้ การถามจะถามโดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายพร้อมทั้งบอกเหตุผลประกอบ โดยผู้วิจัยจะต้องกำหนดประเด็นต่างๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องถามในเรื่องใดบ้างและจะต้องพยายามซักถามให้ครบทุกประเด็นที่ตั้งไว้

## 1. การสัมภาษณ์

เป็นการเข้าเก็บข้อมูลขององค์กรและทำการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กร ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เพื่อเก็บข้อมูล เมื่อดำเนินการในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์แล้ว จะทำการรวบรวมข้อมูลที่ ได้ ทั้งจากอุปกรณ์บันทึกเสียง สมุดบันทึก และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Method) โดยการเปรียบเทียบหลักการ วิธีการ การจัดการที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืนด้วยการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ หากพบว่ามีข้อมูลที่ ได้ ไม่ชัดเจน หรือขาดความสมบูรณ์ ผู้วิจัยจะติดต่อสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา องค์กรของหน่วยงาน โดยการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์

## 2. กลุ่มเป้าหมายและสถานที่เก็บข้อมูล

สำหรับการวิจัยเรื่อง เส้นทางของการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจะมีการเลือกสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายแบบยัดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก เนื่องจากงานวิจัยนี้มีการเลือกใช้กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มเป้าหมายที่จะสามารถให้ข้อมูลในเชิงลึกได้ เป็นตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้มีส่วนบาทสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1) รองศาสตราจารย์ ดร.ศักรินทร์ ภูมิรัตน     | อธิการบดี                      |
| 2) ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร                      | ที่ปรึกษามหาวิทยาลัย           |
| 3) รองศาสตราจารย์ ดร. สุวิทย์ เตีย          | รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ  |
| 4) รองศาสตราจารย์ ดร. โสภส สุวรรณชื่น       | รองอธิการบดี มจร.บางขุนเทียน   |
| 5) รองศาสตราจารย์ ดร. สมชาย จันทน์ชานา      | รองอธิการบดี มจร.ราชบุรี       |
| 6) รองศาสตราจารย์ ดร. เขาวลิต ลิ้มมณีวิจิตร | รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา  |
| 7) อาจารย์ชนิตสรณ์ จิระพรชัย                | รองอธิการบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ |

โดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวจากหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1) เป็นบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทอำนาจหน้าที่ในการบริหารและมีประสบการณ์ในการทำงานบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นอย่างดี

2) เป็นบุคคลที่มีลักษณะของผู้นำ ที่สามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงบุคคลอื่นๆ ให้มีความคิดเห็นสอดคล้องตามกับตนเอง ในเรื่องความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตลอดจนสามารถเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

3) การแสดงตนหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย เป็นบุคคลซึ่งบุคลากรให้การยอมรับในบทบาทหน้าที่ ทั้งบทบาทหน้าที่ส่วนตัวหรือบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

### 3. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

แนวคำถาม (Interview guide) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีความแตกต่างจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เพราะแบบสอบถามจะมีรายละเอียดของคำถามตามหัวข้อของเรื่องที่ศึกษา มีความเป็นมาตรฐานและมีโครงสร้างที่แน่นอน แต่แนวคำถามที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะมีลักษณะยืดหยุ่นกว่า คือจะมีเฉพาะหัวข้อหลักๆ ของเรื่องที่จะศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการซักถามเท่านั้น ส่วนรายละเอียดต่างๆ ผู้วิจัยจะเป็นผู้ซักถามแบบเจาะลึก เพื่อหาข้อมูลรายละเอียดของเรื่องนั้นๆ ซึ่งแนวคำถามจะทำให้ผู้วิจัยสามารถทำการสัมภาษณ์ได้อย่างเป็นขั้นตอนและครอบคลุมทุกประเด็น

### 4. ลักษณะของคำถาม

- 1) เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตอบ ตอบได้อย่างเสรี
- 2) เป็นคำถามที่ไม่เป็นการถามชี้แนะหรือเสนอแนะให้ผู้ตอบ ตอบไปในแนวทางที่วางไว้
- 3) เป็นคำถามที่จะไม่ทำให้ผู้ตอบเกิดความรู้สึกไม่อยากตอบ หรือจะทำให้ผู้ตอบเกิดความเสื่อมเสียหรืออับอาย
- 4) เป็นคำถามที่เน้นในเรื่องความคิดเห็น หรือเหตุผลมากกว่าที่จะเน้นเรื่องปริมาณ
- 5) ไม่ควรตั้งคำถามที่เป็นความรู้ทางวิชาการมากเกินไป
- 6) ควรใช้คำถามที่มีลักษณะกระตุ้นให้ผู้สัมภาษณ์ หรือผู้ร่วมสนทนาให้แสดงความคิดเห็น

ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้มีการกำหนดประเด็นของการสัมภาษณ์ และแนวคำถามเพื่อทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งแนวคำถามทั้งหมด ได้แก่'

- 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในความคิดของอาจารย์มีจุดเด่นอย่างไรกับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ?
- 2) การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ออกมาสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับช่วงที่มหาวิทยาลัยยังสังกัดกับรัฐ อยากให้อาจารย์ช่วยเปรียบเทียบว่าแตกต่างกันอย่างไร?

- 3) เส้นทางที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจารย์คิดว่าส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในทางไหนบ้าง?
- 4) ณ ปัจจุบันอะไรคือข้อได้เปรียบ ของ มจร. จากการก้าวออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ?
- 5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีระบบการจัดการภายในอย่างไรที่ทำให้ไม่ถูกแทรกแซงจากทางราชการ?
- 6) ความสามารถสำคัญ (CSF) ที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมี เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ยั่งยืนในอนาคตของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในทัศนะคติของอาจารย์คืออะไร?
- 7) ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จะ กลายเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ในความคิดของอาจารย์มีปัจจัยสำคัญอะไรบ้าง?

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.3.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหา คือ เทคนิคการวิจัยที่จะพยายามจะบรรยายเนื้อหาของข้อความหรือเอกสารโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบและเน้น สภาวะวัตถุวิสัย (objectivity) (Berelson 1952) โดยผู้วิจัยไม่มีอคติหรือความรู้สึกของตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้อง ไม่นำการตีความหรือการหาความหมายที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง หรือความหมายระหว่างบรรทัด สำหรับนักวิจัยบางคนถือว่า การวิเคราะห์เนื้อหาอาจไม่จำเป็นต้องเป็นวิธีการเชิงปริมาณก็ได้ เพียงแต่ให้การระบุคุณลักษณะเฉพาะของข้อความหรือสาระ เป็นอย่างมีระบบและเป็นสภาวะวัตถุวิสัย (Holsti 1969) เราอาจสรุปได้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจะต้องมีหลักสำคัญ 3 ประการ คือความเป็นระบบ มีความเป็นสภาวะวัตถุวิสัย และอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี (สุภางค์ จันทวานิช 2550)

ทั้งนี้เอกสารหรือตัวบทที่วิเคราะห์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบหลักๆ 6 ประการ ได้แก่

- 1) แหล่งที่มาของข้อความหรือสาระ (source/sender)
- 2) กระบวนการใส่ความหมายของสาระ (encoding process)
- 3) ตัวสาระหรือข้อความ (message)
- 4) วิธีถ่ายทอดสาระไปยังผู้อื่น (channel of transmission)
- 5) ผู้รับสาร (detector)
- 6) กระบวนการถอดความหมายของสาร (decoding process)

ในกรอบแนวคิดนี้ ตัวสารหรือข้อความเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นวิธีการวิจัยที่สามารถช่วยวิเคราะห์ตัวสารหรือข้อความที่ถูกสื่อได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เมื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยมีข้อพึงระวังสองประการ คือ เนื้อหาที่จะได้จากการวิเคราะห์เอกสารเป็นเนื้อหาตามที่มีอยู่ในเอกสาร ไม่ใช่เนื้อหาที่ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนด และคุณลักษณะเฉพาะที่ผู้วิจัยจะบรรยายหรือวิเคราะห์ ควรเป็นคุณลักษณะที่ดึงขึ้นมาได้จากเอกสารมากกว่าเป็นการบรรยายหรือวิเคราะห์ โดยมีกรอบแนวคิดทฤษฎีกำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ กรอบแนวคิดต้องเป็นเพียงสิ่งที่นำมาช่วยในการสร้างข้อสรุปหรือโยงข้อมูลที่ตั้งออกมาได้แล้วเท่านั้น (สุภางค์ จันทวานิช 2550)

### 1. ขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหา

สุภางค์ จันทวานิช (2550) ได้แนะนำว่าขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหามีดังต่อไปนี้

- 1) ผู้วิจัยตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นสำหรับการคัดเลือกเอกสาร และหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ ใครก็ตามที่มาเป็นผู้วิเคราะห์เนื้อหาต่อไป จะต้องมีเกณฑ์และระเบียบเดียวกันในการคัดเลือก
- 2) ผู้วิจัยวางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำรายชื่อคำหรือข้อความในเอกสารที่จะนำมาวิเคราะห์ แล้วแบ่งไว้เป็น ประเภท (categories) การทำเช่นนี้ จะช่วยให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอ ผู้วิเคราะห์สามารถตัดสินใจได้ว่าคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสารหรือตัวบท (text) และจะทิ้งคำหรือข้อความใด
- 3) ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงบริบท (context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ด้วย โดยผู้วิจัยควรตั้งคำถามเกี่ยวกับเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ใครเป็นผู้เขียน เขียน ให้ใครอ่าน ช่วงเวลาที่เขียนเป็นอย่างไร เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างลึกซึ้ง การบรรยาย คุณลักษณะเฉพาะของเนื้อหาโดยไม่โยงไปสู่ลักษณะของเอกสาร ของผู้ส่งสารและผู้รับสาร จะทำให้ผลการวิเคราะห์มีคุณค่าน้อย แต่ถ้าได้มีการเปรียบเทียบคุณลักษณะของเนื้อหาเข้ากับบริบทของเอกสารและมีการเชื่อมโยงคุณลักษณะดังกล่าวเข้ากับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสมที่ผู้วิจัยเลือกมาเปรียบเทียบ จะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความกว้างขึ้นและนำไปสู่การอ้างอิงกับข้อมูลอื่นๆ ได้
- 4) โดยปกติการวิเคราะห์เนื้อหาจะกระทำกับเนื้อหาที่ปรากฏ (manifest content) ในเอกสาร มากกว่ากระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ (latent content) โดยปกติจะใช้การวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารที่มีอยู่เป็นหลัก ไม่ใช่คำหรือข้อความที่ผู้วิจัยตีความได้ การตีความข้อความจะกระทำในอีกขั้นตอนหนึ่งในภายหลัง

ดังนั้นผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลที่รวบรวมมาได้ทั้งหมด โดยแยกให้เห็นถึงส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น มีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

(1) แยกรายละเอียดที่เป็นส่วนประกอบของเหตุการณ์

ก. จัดหมวดหมู่

ข. ศึกษาถึงความเชื่อมโยง

ค. สรุปเพื่อแสดงสาระสำคัญที่เป็นข้อค้นพบจากการวิเคราะห์

2) หลักและวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

(1) กำหนด “ประเด็น” หรือเรื่องที่วิเคราะห์ให้ชัดเจน

(2) รวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์จากแหล่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์และ

เอกสารต่างๆ

(3) แจกแจง “หัวเรื่อง” ที่ต้องการนำมาวิเคราะห์

(4) แยกแยะข้อมูลที่รวบรวมมาตามหัวเรื่องที่กำหนดไว้

(5) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาที่ได้จากการแยกแยะเนื้อหา

3) โดยการจัดทำสรุปในการวิเคราะห์เนื้อหา

4) การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.4 การนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์และนำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมทั้งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์นำมาสังเคราะห์โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและนำมาเสนอเนื้อหาบรรยายเชิงเปรียบเทียบ

## บทที่ 4 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

ในงานวิจัยศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาเรื่อง เส้นทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน จากกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอดีตและปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาเส้นทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเชิงนวัตกรรมและขีดความสามารถในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในองค์กรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเป้าหมายจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกได้ผลการศึกษาและสามารถวิเคราะห์ผลข้อมูลดังนี้

### 4.1 ข้อมูลทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสถาปนาขึ้นมาจากวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี ซึ่งเป็นวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2503 และในปีพ.ศ.2514 ได้รวมกับวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ วิทยาลัยเทคนิคโทรคมนาคมเข้าด้วยกันเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาในปีพ.ศ.2517 ได้ยกฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และในปี พ.ศ.2529 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรมในทบวงมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ.2541 ได้กำหนดให้มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ แต่อยู่ในกำกับดูแลของรัฐบาล และเป็นนิติบุคคล พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้รับการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 115 ตอนที่ 11 เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ.2541 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2541

## วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเรียกว่า วิสัยทัศน์ 5 มุ่ง ซึ่งประกอบไปด้วย

มุ่งมั่น	เป็นมหาวิทยาลัยที่ใฝ่เรียนรู้
มุ่งสู่	ความเป็นเลิศในเทคโนโลยีและการวิจัย
มุ่งสร้าง	ปณิธานในการสร้างบัณฑิตที่เก่งและดี
มุ่งสร้าง	ชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้เป็นที่ภูมิใจของประชาคม
มุ่งก้าว	ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก

## มุ่งมั่น...เป็นมหาวิทยาลัยที่ใฝ่เรียนรู้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตระหนักว่า คนเป็นทรัพยากรที่ล้ำค่ายิ่งของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรบุคคลอันประกอบด้วย นักศึกษา อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และศิษย์เก่า ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ล้วนมีส่วน ในการสร้างผลงาน ความสำเร็จ ชื่อเสียง และอนาคตของมหาวิทยาลัย โดยที่ มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะ

- 1) ปลูกฝังนักศึกษาให้มีจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตั้งแต่เป็นนักศึกษาในมหาวิทยาลัยจนสำเร็จไปเป็นผู้ประกอบวิชาชีพแขนงต่างๆ
- 2) สนับสนุนคณาจารย์และนักวิจัยให้แสวงหาความรู้และประสบการณ์อย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้ทันต่อพลวัตทางวิชาการ พัฒนาผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสร้างองค์กรให้มีระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้การระดมสรรพกำลังทางความคิด และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

## มุ่งสู่...ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีและการวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมุ่งมั่นที่จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทโดดเด่นด้านการวิจัย พัฒนาและเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมไทย เพื่อสร้างประชาคมไทยที่มีความสุขและมีพลังการแข่งขันในประชาคม

มหาวิทยาลัยจะสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในสังคมถึงผลประโยชน์และผลกระทบของเทคโนโลยีต่อชีวิตและสังคม ตลอดจนความสำคัญของการกำกับการใช้เทคโนโลยีด้วยสติปัญญา เพื่อการรักษา สภาพแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยจึงส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย การนำ ผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่าง มหาวิทยาลัยกับสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะ โรงเรียนภาคเอกชนและชุมชน

### **มุ่งสร้าง...ปณิธานในการสร้างบัณฑิตที่เก่งและดี**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีปณิธานที่จะอบรมสั่งสอนนักศึกษาให้มีฐานความรู้ทางวิชาการที่ลึกซึ้งและกว้างขวาง มีระบบการคิดที่มีเหตุผล มีทักษะทางภาษาไทยและมีความสนักัดในภาษาต่างประเทศอีกอย่างน้อย 1 ภาษา มีความถนัดเชิงเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้รับการปลูกฝังให้ยึดมั่นในจริยธรรมและคุณธรรม มีจิตสำนึกที่จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีวินัย รู้จักหน้าที่ มีความรับผิดชอบ สนใจและมีใจเปิดกว้างที่จะรับวิทยาการใหม่ๆ

มหาวิทยาลัยมุ่งสร้างระบบการศึกษาและระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบูรณาการกิจกรรมสร้างเสริมการเรียนรู้ทักษะทางสังคม วัฒนธรรม ศิลธรรมจรรยาและการศึกษาทางวิชาการเข้าด้วยกัน

### **มุ่งสร้าง...ชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้เป็นที่ภูมิใจของประชาคม**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสำนึกว่ามหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งสมกับความสนับสนุนที่ได้รับจากรัฐและสมกับความยอมรับของสังคมชื่อเสียงและเกียรติภูมิของมหาวิทยาลัยมาจากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานหนัก การทำงานอย่างฉลาด การมีความขยันหมั่นเพียร การเป็นพลเมืองดีของสังคม รวมทั้งการประพฤติตนที่เหมาะสมของนักศึกษา อาจารย์ เจ้าหน้าที่และศิษย์เก่าชื่อเสียงและเกียรติภูมิที่เป็นผลมาจากการทำงานของทุกคนในประชาคมมหาวิทยาลัยจะนำมาซึ่งความภูมิใจของพวกเรา และสร้างความภาคภูมิใจในทุกส่วนของสังคมที่ผูกพันกับมหาวิทยาลัย

### **มุ่งก้าว...ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจะพัฒนาให้ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกทั้งในด้านคุณภาพของบัณฑิต ความรู้ทางความสามารถและคุณธรรมของบุคลากร ความเป็นเลิศของงานวิชาการ ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ความมีประสิทธิภาพของงานวิจัย ตลอดจนความมีคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการบริหารมหาวิทยาลัย

### **ภารกิจ**

การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการดังนี้

- 1) พัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนานักศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ
- 2) พัฒนาระบบการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบการเรียนรู้ และระบบการบริหารงานให้มีความอย่างต่อเนื่อง

### 3) วิจัยและนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาประเทศไทย

#### ปรัชญา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็นทั้งสวนกลางศึกษาและสวนอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและคุณธรรม ทำการวิจัยและให้บริการวิชาการเพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต

#### ค่านิยมองค์กร (Core Values)

ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้ร่วมกันกำหนดค่านิยมขึ้นเป็นกรอบของพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างสมบูรณ์ ค่านิยมของมหาวิทยาลัยคือ ความเป็นมืออาชีพและมีคุณธรรมจริยธรรม (Professionalism and Integrity)

#### ด้านงานวิจัย

หนึ่งในวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี คือ "มุ่งสู่ความเป็นเลิศในเทคโนโลยีและการวิจัย" โดยมหาวิทยาลัยจะดำเนินพันธกิจในการวิจัยและนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาประเทศไทยด้วยยุทธศาสตร์การวิจัยของมหาวิทยาลัยในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในสามมิติ คือ ประโยชน์ทางวิชาการ ประโยชน์ต่อสังคมหรือประโยชน์สาธารณะ และประโยชน์ทางเศรษฐกิจ มุ่งสร้างความสามารถหลัก (Core Capability) และความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สร้างประเทศไทยให้เป็นสังคมฐานความรู้ควบคู่กับการพัฒนาที่ยั่งยืนบนฐานความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้รับการประกาศจาก สกอ. ให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ (National Research University – NRU) ตั้งแต่ปี 2553 ซึ่งงานวิจัยและพัฒนาถือเป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และการนำมหาวิทยาลัยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในเทคโนโลยีและการวิจัย

ยุทธศาสตร์งานวิจัยในภาพรวม ของมจร. เป้าหมายในการสร้างผลิตผลงานวิจัย (Research Productivity) มหาวิทยาลัยจะรักษาความสมดุลทั้งด้านการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ (Research Excellence) ที่เน้นผลงานตีพิมพ์และความเชื่อมโยงและประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม (Research Relevance) ซึ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของระบบเศรษฐกิจและสังคม โดยจะดำเนินการควบคู่กันไป เนื่องจากทั้งสองด้านเป็นด้านที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ด้วยระบบการบริหารจัดการต่างๆ ที่มีความคล่องตัว มีกลไกติดตามความก้าวหน้าและการประเมินงานวิจัย และตรวจสอบได้ (Research Governance)

1) ทุนวิจัยมหาวิทยาลัยได้จัดตั้งกองทุนวิจัยมจร. ด้วยเงินประเดิม 200 ล้านบาท และมีทุนวิจัยสำหรับบุคลากร มจร. จากเงินสนับสนุนการวิจัยจากเงินรายได้ (ทุนวิจัยพระจอมเกล้าธนบุรี) งบประมาณแผ่นดินและแหล่งทุนภายนอกทั้งในและต่างประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก

2) การสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยมหาวิทยาลัยให้เงินอุดหนุนแก่อาจารย์ที่มีบทความวิชาการที่เผยแพร่ในวารสารนานาชาติ/ภูมิภาค (International/Regional Journal) การเผยแพร่ในวารสารระดับประเทศ (National Journal) การเผยแพร่ในรายงานการประชุมนานาชาติ (International Conference) และการเผยแพร่ในรายงานการประชุมระดับประเทศ (National Conference)

3) ปัจจัยต่างๆในการส่งเสริมการทำวิจัยในมหาวิทยาลัยนอกจากทุนวิจัย มหาวิทยาลัยยังได้กำหนดแนวทางการจัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ การจัดระบบอาจารย์ ๓ นักวิจัยพี่เลี้ยง การลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง การสนับสนุน โครงการทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) โครงการทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) การจัดบรรยายฝึกอบรมสัมมนา ด้าน วิจัยและ ทรัพย์สินทางปัญญา และการจัดวารสารวิจัยและพัฒนา (KMUTT Research and Development Journal) ตลอดจนการจัดงานเชิงบูรณาการที่ ได้รับรางวัลด้านวิชาการเพื่อแสดงความยินดีและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

4) คลัสเตอร์วิจัยมหาวิทยาลัยส่งเสริมการทำวิจัยตามกลุ่มความเชี่ยวชาญ (Core Capability) ทางวิชาการรวม 7 กลุ่มหลัก และได้รวมกลุ่มวิจัยสหวิทยาการ (Multidisciplinary Research Cluster) ที่มีศักยภาพ จัดตั้งเป็นบางขุนเทียน คลัสเตอร์ R&D Cluster และ คลัสเตอร์ มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ (NRU Cluster) ในเวลาต่อมาเพื่อเพิ่มศักยภาพงานวิจัยพัฒนาใน การทำโครงการวิจัยร่วมกันของบุคลากรข้ามหน่วยงานส่งเสริมการใช้ทรัพยากรด้านวิจัย ร่วมกัน และทำให้เกิดงานวิจัยพัฒนาที่มีผลกระทบสูงที่เป็นประโยชน์ทั้งด้านวิชาการ ชุมชนสังคมและประเทศชาติซึ่งมี 7 Core Capability

- (1) กลุ่มพลังงาน สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีสะอาด
- (2) กลุ่มเทคโนโลยีวิศวกรรมและการบริหารจัดการ
- (3) กลุ่มเทคโนโลยีชีวภาพและอุตสาหกรรมอาหาร
- (4) กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและคณิตศาสตร์ประยุกต์
- (5) กลุ่มการเรียนรู้และครุศาสตร์อุตสาหกรรม
- (6) กลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และภาษา
- (7) กลุ่มวิจัยนโยบาย

5) บางขุนเทียนคลัสเตอร์ เป็นการทำให้วิจัยแบบคลัสเตอร์ครั้งแรกแรกตั้งตั้งแต่ปีพ.ศ.2540 ที่ มจร. วิทยาเขตบางขุนเทียน ซึ่งเริ่มจากการทำงานร่วมกันของอาจารย์นักวิจัยในคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะพลังงานสิ่งแวดล้อมและวัสดุ คณะทรัพยากรชีวภาพและเทคโนโลยี และ สถาบันพัฒนาและฝึกอบรมโรงงานต้นแบบ

## 6) R&amp;D Cluster

(1) กลุ่มวิทยาศาสตร์ว่าด้วยระบบของโลก Earth Systems Science - ESS

(2) สถาบันวิจัยด้าน วัสดุศาสตร์และวัสดุวิศวกรรม Institute of Materials Sciences and Engineering Research - IMSER

(3) โครงการวิทยาศาสตร์-วิศวกรรมชีวภาพ Bio Science – Bio Engineering - BSBE

(4) กลุ่มคุณภาพอากาศในอาคารและการจัดการพลังงาน Indoor Air Quality & Energy Management - IAQE

(5) กลุ่มวิจัยนโยบาย Policy Research Cluster

## 7) NRU Cluster (คลังเตอร์ภายใต้โครงการมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ)

(1) คลังเตอร์วิจัยด้าน วัสดุศาสตร์และวิศวกรรมวัสดุ

Materials Science and Materials Engineering Cluster

(2) คลังเตอร์วิจัยด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม

Energy and Environment Cluster

(3) คลังเตอร์วิจัยด้าน การผลิตและระบบอัตโนมัติ

Manufacturing & Automation System Cluster

(4) คลังเตอร์วิจัยด้านเทคโนโลยีชีวภาพและอาหาร

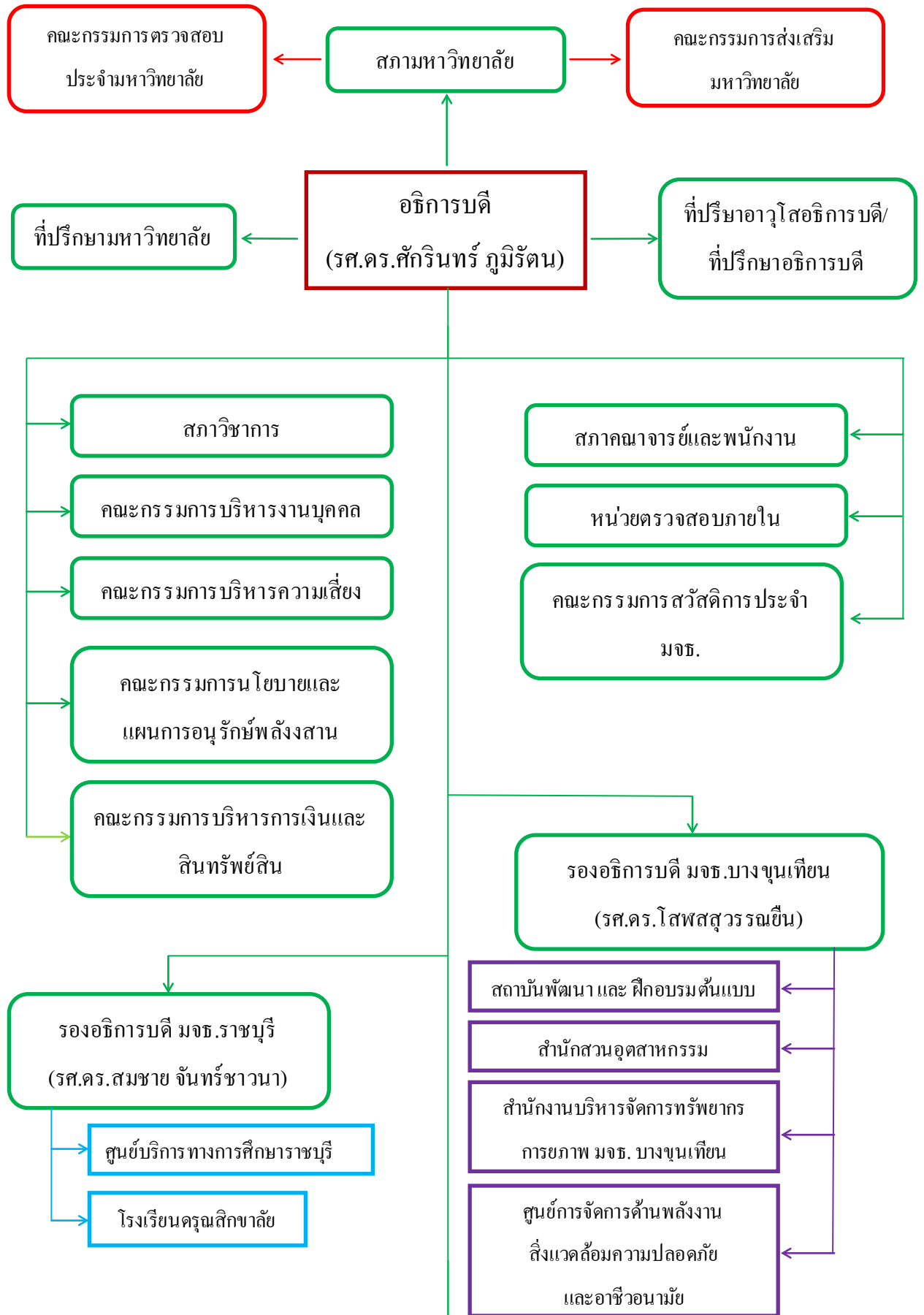
Biotechnology and Food Cluster

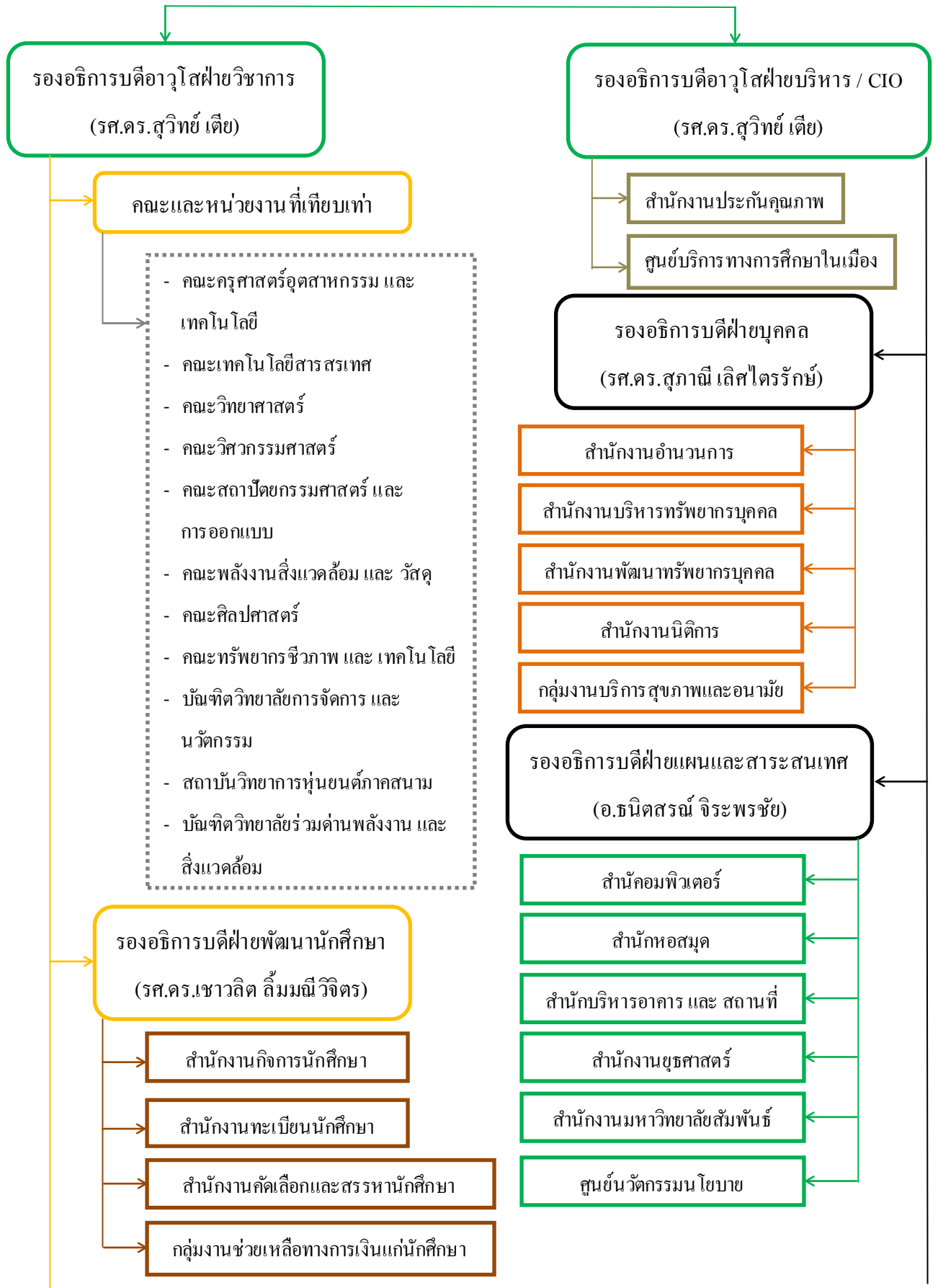
(5) คลังเตอร์วิจัยด้านการคำนวณทางวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยี

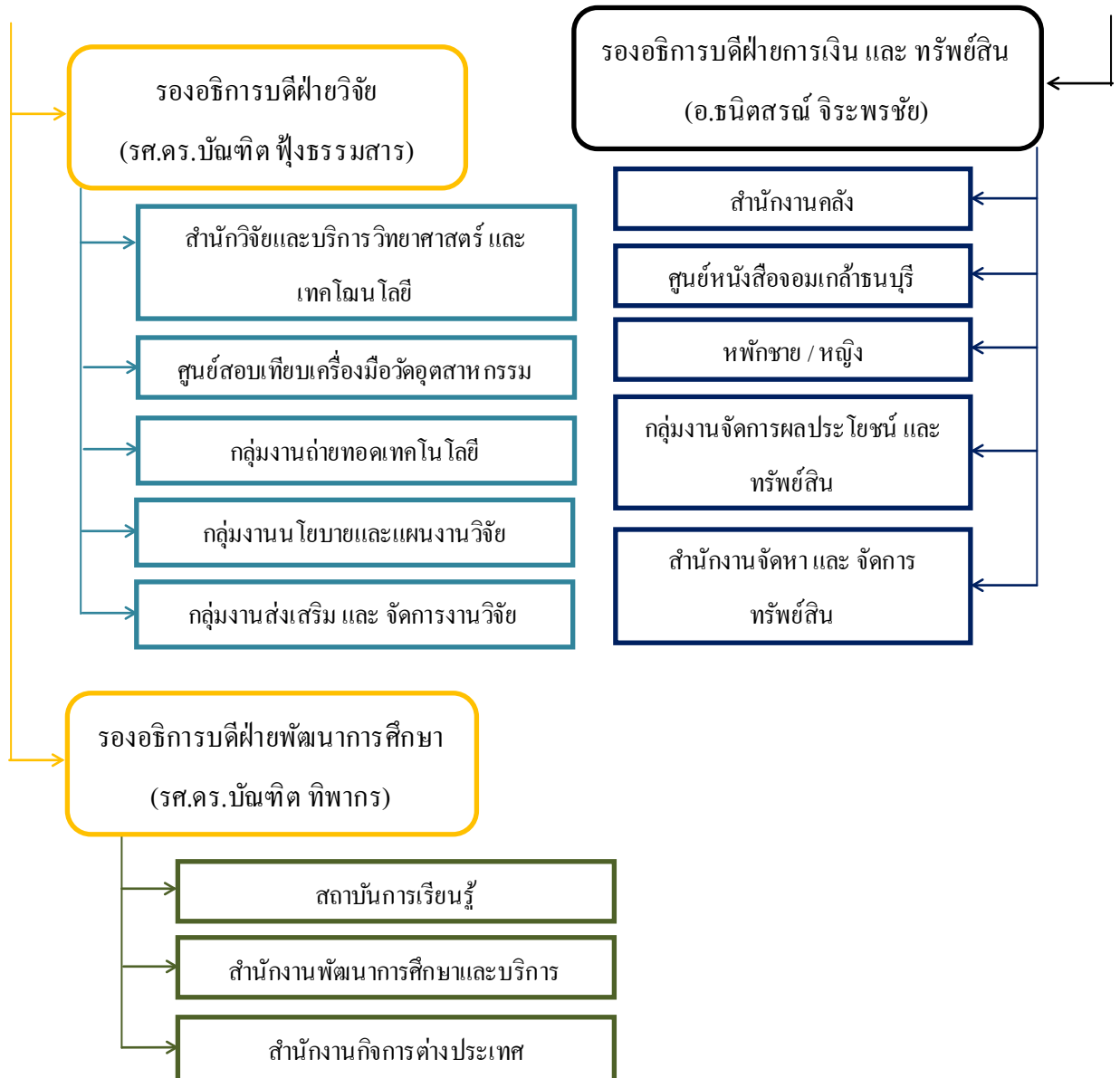
สารสนเทศ Computational Science, Engineering and Information Technology Cluster

8) ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยให้การส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยและการประดิษฐ์คิดค้นและการจดทะเบียนคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา จากสถิติพบว่า มจร.เป็นมหาวิทยาลัยที่มีสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตรต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมดในมหาวิทยาลัยสูงสุด นอกจากนี้ยังมีการแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์จากงานวิจัย การประดิษฐ์และทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี







## 4.2 เส้นทางการพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สำหรับมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาอุดมศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมาวิเคราะห์ประกอบกับข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอแนวทางที่ได้การเรียนรู้จากการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและการก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

ทั้งนี้ในส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพจะประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ส่วนแรกเป็นการประเมินปัญหาหรืออุปสรรคในการเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐและส่วนที่สองเป็นการนำเสนอถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในบทบาทหน้าที่ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและการก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

### 4.2.1 การประเมินปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาองค์กรของการเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ

ลักษณะที่ 1 สาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคในการเป็นพัฒนาองค์กรของการเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ มีดังต่อไปนี้

#### 1. ปัญหาด้านคุณภาพบุคลากรในตำแหน่งอาจารย์ของมหาวิทยาลัย

ผลของงานวิจัยพบว่าในการพัฒนาองค์กร ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการที่จะพัฒนา คือ “คน” ซึ่งคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร การที่องค์กรจะเคลื่อนไปข้างหน้าได้หรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับ “คน” เป็นสำคัญ ดังนั้นหลายองค์กรโดยเฉพาะองค์กรใหญ่ๆ ที่เห็นความสำคัญต่างแข่งขันกันแสวงหากันที่มีความสามารถมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้จะเป็นอย่างไรมากไม่ได้หากไม่ใช่ “คนที่มีความรู้ความสามารถ” ยิ่งองค์กรใดที่สามารถรวบรวมคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาไว้รวมกันในองค์กรมากเท่าไร องค์กรนั้นก็ยิ่งมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเร็วขึ้นเท่านั้น แต่ในขณะที่มีจรรยาเป็นสถาบันการศึกษาที่มีภารกิจหลักในการผลิตคนที่มีความรู้ความสามารถกลับต้องเผชิญปัญหาในเรื่องการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่งอาจารย์ของมหาวิทยาลัยให้คงอยู่กับองค์กรเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากในปัจจุบันบุคลากรด้านการศึกษาหลายท่านต่างผันตัวไปทำงานในภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ด้วยเหตุผลเรื่องค่าตอบแทนที่ในภาคอุตสาหกรรมจะให้มากกว่ารายได้ของข้าราชการถึง 2-3 เท่า

จากการเก็บข้อมูลงานวิจัยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายไว้ว่า “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นตัวอย่างขององค์กรในภาคการศึกษาที่ประสบความสำเร็จกับภัยคุกคามจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ต้องสูญเสียบุคลากรด้านการศึกษา อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงออกสู่ภาคธุรกิจ เนื่องมาจากแรงจูงใจเรื่องค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆที่ได้มากกว่าการอยู่ในระบบราชการ โดยเฉพาะอัตราค่าตอบแทนเบื้องต้นของข้าราชการในตำแหน่งอาจารย์สังกัดมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกับผู้บริหารในภาคธุรกิจอย่างชัดเจน โดยมีระดับค่าตอบแทนแตกต่างกันประมาณ 3 เท่า ในขณะที่บุคลากรด้านการศึกษาส่วนน้อยที่เลือกจะทำงานในระบบราชการ ต้องประสบกับภาวะเศรษฐกิจที่ต้องดำรงชีวิตด้วยค่าตอบแทนในอัตราของข้าราชการที่ไม่สูงมากนักในสภาวะค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 20 มีนาคม 2557)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะพบประเด็นสำคัญซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอากรณ ภูววิทย์พันธุ์ (2554) กล่าวว่าในการรักษาคณะก่งให้อยู่กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจว่า คณะก่งมักมีความคิดเป็นของตนเอง มีอิสระทางความคิด มุ่งผลสัมฤทธิ์สูงและต้องการความไว้วางใจ ผู้บริหารจึงควรสร้างแรงจูงใจให้คณะก่งได้มีโอกาสแสดงผลงานและมีความสุขในการทำงาน โดยให้ความสำคัญด้วยวิธีการมอบหมายงานความรับผิดชอบที่สำคัญ วางเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) และกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งองค์กรจะต้องทำให้คณะก่งมีภาคภูมิใจ ผูกพัน รักและภักดีต่อองค์กร และรู้สึกว่าองค์กรไว้วางใจ ชื่นชม ยกย่องและเชิดชู และจึระ หงส์ลดาธรมภ์ (2550) ได้กล่าวว่าการรักษาคณะก่งให้สามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้ มีองค์ประกอบ 4 มิติ ดังนี้

1) มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานที่เป็นคณะก่งต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตามแนวทางที่องค์กรคาดหวังด้วยการส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุมและศึกษาดูงาน

2) มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจึงต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ลักษณะงาน และความปลอดภัยในการทำงาน

3) มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) เป็นการจูงใจคณะก่งให้ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญและเป็นความคาดหวังที่จะได้รับของคณะก่ง อาจจะเป็นเงินเดือน เงินรางวัล โบนัส ค่าชมเชย การให้ความไว้วางใจเป็นหัวหน้าหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับคณะก่ง โดยการให้รางวัลและผลตอบแทนคณะก่งควรจ่ายตามความสามารถ จ่ายตามผลงาน จ่ายตามความร่วมมือ

4) มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) เป็นการมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานสำคัญๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรต้องให้โอกาสคณะก่งได้ทำงาน ได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อให้คณะก่งเกิด

การพัฒนาทักษะ ความรู้ หรือความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่สามารถสร้าง และรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้ ถือว่าเป็นการสร้างทุนมนุษย์ต้น ทุนที่มีคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่ง ทุนมนุษย์ได้ส่งสมทุนที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

## 2. ปัญหาเรื่องกฎ กติกา ของระบบราชการของไทย

ผลของงานวิจัยพบว่าโดยปกติแล้วระบบราชการไทยถูกออกแบบมาด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ตายตัวมีการวางระบบการทำงานที่ตามขั้นตอนที่ชัดเจน นอกจากนี้ในองค์กรของรัฐยังมีวัฒนธรรม การทำงานที่เคารพผู้อาวุโสและการแบ่งพรรคแบ่งฝ่าย แต่กลับไม่มีระบบการตรวจสอบการบริหาร จัดการภายในที่โปร่งใสและตรวจสอบย้อนหลังได้ เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานดังกล่าวเปิดโอกาส ให้ผู้ปฏิบัติงานหรือข้าราชการกระทำการทุจริต ดังนั้นจึงอาจพูดได้ว่าระบบการทำงานของราชการ ไทยเป็นระบบที่เน้นเฉพาะส่วนของขั้นตอนการดำเนินงาน ถ้ามีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนตาม ระเบียบแบบแผนแล้วก็ถือว่าสิ้นสุดของระบบการตรวจสอบการทำงานแตกต่างกับรูปแบบการทำงาน ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด ของรัฐบาลและต้องการผลักดันให้มหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งการพัฒนาไปสู่การเป็น องค์กรนวัตกรรมนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีระบบการบริหารงานที่ปรับเปลี่ยนได้ไม่ซับซ้อน ไม่นั่นที่ขบวนการทำงาน แต่เน้นที่ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะการทำงานเป็น โครงการที่ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องเป็น การทำงานตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ทั้งระบบ ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัย จะไม่สามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมได้หากยังใช้ระบบการทำงานราชการแบบเดิมอยู่

จากการเก็บข้อมูลงานวิจัยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายไว้ว่า “หลักต้นคิดของการจะเป็นอุดมศึกษา เหมือน นานาประเทศ เริ่มจากปี 2471 สมเด็จเจ้าฟ้ามหิตลดาอุบลเดช กรมหลวงสงขลานครินทร์ ได้กล่าวไว้ว่า “การเสาะหาวิชาหรือเปิดโอกาสให้กุลบุตรได้เรียน ทำการเสาะหาวิชาเลี้ยงดูทำนุบำรุง นักปราชญ์ ผู้สามารถเสาะหาวิชา และใช้ผลอัน นั้นมาสอนกุลบุตรได้เป็น กิจสำคัญที่สุดของ มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงต้องเป็นสมอต้นความคิดของชาติ เป็นสถานเลี้ยง “คนดี” ของชาติ ผลของการเสาะหาวิชา ต้องเอามาวางเป็นแบบแผนสำหรับความประพฤติของชาติ ทั้งในทางธรรมะ และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเป็นหลักตัวอย่างในการเป็นเครื่องวัด เป็นที่รวบรวมและจำหน่าย เผยแพร่ความคิดของชาติของเราเอง และช่วยทำการติดต่อกับคณะที่มีหน้าที่คล้ายกันของนานาชาติ มหาวิทยาลัยมีกิจสอนกุลบุตร ศิลปะวิทยาศาสตร์ เพื่อทำให้ผู้เรียนมีความรู้กว้างขวาง เห็นเหตุใกล้ ไกล และใช้ความคิดที่ได้บังเกิดขึ้น ด้วยการเรียนเพื่อเป็นผลประโยชน์แก่คณะ นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยอาจจะตั้ง โรงเรียนฝึกฝนวิชาชีพบางชนิดที่ต้องมีพื้นศิลปะวิทยาศาสตร์ และมหาวิทยาลัย

ต้องมีกิจสอบล่อกุลบุตร เพื่อวัดความรู้ความสามารถ และรับรองเป็นพยาน โดยการให้ปริญญาแก่ผู้ที่สมควร

อย่างทีนานาชาติเข้าใจว่าประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยแล้ว จึงอยากจะบอกว่ามหาวิทยาลัยทั่วโลกนั้น ไม่เหมือนกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยที่ประเทศไทยนั้นตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพียงเพื่อฝึกมหาดเล็กเท่านั้น ไม่ได้ให้การศึกษาแก่ราษฎร ถ้ารัฐบาลจะถือว่าประเทศไทยนั้นมีมหาวิทยาลัยอยู่แล้วก็แล้วกัน ไป ท่านก็จะเสนอว่าควรมีการจัดอย่างเป็นรูปเป็นร่าง จะทำให้มหาวิทยาลัยเป็นจริง เหมือนกับนานาประเทศไม่ใช่เพียงแคฝึกมหาดเล็กเท่านั้น ซึ่งต้องทำบทบาทพันธกิจของการเป็นมหาวิทยาลัย รัฐบาลจึงต้องเข้าใจคำว่ามหาวิทยาลัยและปรับปรุง โครงสร้างในขณะนั้นให้เอื้อต่อหลักการจัดการ ซึ่งจะส่งให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยให้ออกจากระบบราชการ เพื่อที่จะได้มีความเป็นอิสระดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยต้องเสรีภาพทางวิชาการและจะส่งผลให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 2) มหาวิทยาลัยต้องอยู่ในระบบที่เป็นอิสระ ไม่มีรัฐบาลมาแทรกแซงหรือควบคุม สามารถตัดสินใจทำอะไรด้วยตนเองได้ แต่ต้องมีความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย
- 3) จัดโครงสร้างพิเศษเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นสมองต้นคิดของชาติ ชี้นำประเทศชาติ แนะนำรัฐบาลได้ (ซึ่งประเทศสิงคโปร์ใช้วิธีนี้ในการพัฒนาประเทศโดยมี National University of Singapore เป็นตัวอย่าง)

ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยนี้จึงทำให้มหาวิทยาลัยไม่ควรสังกัดกระทรวงศึกษา มหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระจากการเมืองและควรขึ้นตรงกับพระเจ้าอยู่หัวหรือขึ้นกับองคมนตรีเท่านั้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 5 มีนาคม 2557)

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งได้กล่าวเสริมประเด็นข้างต้นว่า “ถ้ามหาวิทยาลัยยังอยู่ในระบบราชการ หรือยังสังกัดหน่วยงานของรัฐ เรื่องงบประมาณถ้าเป็นองค์กรของรัฐ คุณมีแผนเพื่อจะของบประมาณของรัฐ คุณต้องใช้ให้หมด ถ้าไม่หมดคุณต้องคืน การที่คุณคืนคุณจะถูกตำหนิว่า คุณใช้เงินโดยไม่มีประสิทธิภาพ รัฐบาลไม่ได้คิดว่าช่วยรัฐประหยัด คุณประหยัดอย่างไรก็ตามถ้าเงินเหลือ คุณต้องคืน ทำให้คนในองค์กรคิดว่า จำเป็นหรือไม่ที่ต้องประหยัด ถ้าองค์กรมีเงินเหลือส่วนมากก็จะบินไปดูงานที่ต่างประเทศบ้าง ต่างจังหวัดบ้าง ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถ้าเราประหยัด องค์กรมีงบประมาณเหลือ องค์กรสามารถยกยอดไปใช้ต่อไปปีถัดไปได้ คือสามารถเก็บไว้เป็นเงินสะสมได้ ทำให้องค์กรจะมีสินทรัพย์คงเหลือ และจะถูกมองว่าองค์กรใช้เงินอย่างประหยัด ปีถัดไปเราก็จะไม่ถูกตัดจากงบประมาณของปีถัดไป ทำให้องค์กรสามารถนำไปพัฒนาส่วนต่างๆได้ หรือทำให้องค์กรมีเสถียรภาพทางการเงินมากขึ้น ในกรณีที่เป็้องค์กรของรัฐทุกๆองค์กรจะไม่มีทรัพย์สิน เพราะถือว่า

ทุกอย่างเป็นของรัฐ เป็นทรัพย์สินของรัฐ ถ้าเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ เราสามารถมีที่ดินเป็นขององค์กรเองได้ มีเงินก้อนหรือทุนรอนขององค์กรสามารถเก็บไว้ในยามฉุกเฉินได้ แต่การใช้จ่ายเงิน จะถูกตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอยู่ดี และไม่สามารถใช้แบบสิ้นเปลืองได้เช่นกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะพบประเด็นสำคัญจากผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 2 ท่านที่สอดคล้องกับแนวคิดของอลงกต วรกี (2546) ที่ได้กล่าวไว้ว่าในการบริหารงานของระบบราชการจะต้องเผชิญปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1) ขนาดขององค์กร ในระบบราชการที่มีอายุเพิ่มมากขึ้น ก็จะมีขนาดใหญ่โต และมีการแบ่งโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่ซับซ้อน ทำให้มีสายการบังคับบัญชาและมีการกำกับดูแลหลายชั้น ส่งผลให้การทำงานของระบบราชการมีขั้นตอนมาก ทำงานล่าช้า และเกิดความสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น จากขนาดขององค์กรระบบราชการนั้น ๆ ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถกำกับดูแลได้อย่างครบถ้วน ทัวถึงและรอบคอบก่อให้เกิดความบกพร่องต่องานและการทุจริตและประพฤตินิชอบ

2) การจัดโครงสร้างองค์กร ในระบบราชการพบว่าหน่วยงานในระดับล่างและระดับปฏิบัติมีความสับสน ความซ้ำซ้อนของบทบาทหน้าที่ ส่งผลให้เกิดการเกี่ยงงานเพื่อปิดความรับผิดชอบ หรือเกิดการทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนระหว่างบทบาทของหน่วยงานในระดับล่างและระดับปฏิบัติของระบบราชการ

3) ระบบราชการ ในระบบราชการไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานหรือแนวทางการดำเนินงานได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะภาวะแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น แม้บางหน่วยงานได้พยายามปรับเปลี่ยนก็ต้องใช้ความพยายาม ใช้จ่ายทรัพยากรและใช้เวลา จนบางครั้งก็ล้มเหลว บางครั้งก็ประสบความสำเร็จแต่ไม่สามารถประสานเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่นที่มีมากมายกระจัดกระจายไม่ทันสมัย และไม่เป็นระบบจึงไม่มีระบบการตรวจสอบวัดผลที่ชัดเจน ทำให้การบริหารงานของระบบราชการขาดเอกภาพ

4) การทำงานของข้าราชการ ยังมีการขาดความกระตือรือร้น มีความเคยชินต่อการทำงานตามระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทำให้ขาดความสมบูรณ์ต่อการตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน ดังจะเห็นได้จากแม้การบริหารงานของระบบราชการจะมีการจำแนกเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนภูมิภาคและราชการบริหารส่วนท้องถิ่น แต่การบริหารงานของระบบราชการทั้ง 3 ส่วนยังรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ราชการบริหาร ส่วนกลาง ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณและการบริหารบุคคล

จากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นนับได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอุดมศึกษาของไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากระบบราชการแบบเก่าไม่สามารถที่จะขับเคลื่อนผลักดันการบริหารและพัฒนา อุดมศึกษาของไทย จึงส่งผลให้เกิดความจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการ ทั้งนี้ก็เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศชาติได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งมหาวิทยาลัยยังสามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกได้

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่ง ได้กล่าวเสริมประเด็นข้างต้นว่า “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีการประชุมวางแผน เสนอวิสัยทัศน์เพื่อที่จะพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่ดีได้นั้น มหาวิทยาลัยจะต้องมีความสามารถในการบริหารด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณและทรัพยากรสิน ได้เองถึงจุดหนึ่งหลังจากได้พยายามศึกษาดูทางและเจรจากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วไม่เห็นความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยและความคล่องตัว เพราะเมื่อมหาวิทยาลัยเป็นส่วนองราชการ คนของมหาวิทยาลัยก็เข้าราชการ ก็ต้องใช้กติกาของระบบราชการทั้งเรื่องคน งบประมาณแผ่นดิน การจัดซื้อจัดจ้าง การมอบอำนาจให้คล่องตัวก็ต้องมอบลงมาจากหน่วยงานที่มีอำนาจ ความคล่องตัวในการบริหารจะเกิดขึ้นได้เฉพาะกับการใช้ทรัพยากรส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ทางออกเดียวคือพัฒนาให้มหาวิทยาลัยของรัฐอยู่นอกกระบบราชการ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวเพื่อที่จะพัฒนาได้เร็วเหมือนประเทศที่พัฒนาแล้ว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 20 มีนาคม 2557)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะพบประเด็นสำคัญซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศูนย์นวัตกรรมจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (2556) ได้กล่าวว่าขั้นตอนที่สำคัญของการดำเนินงาน โครงการพัฒนาองค์กร คือ การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์กรและกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างที่ผู้นำกับสมาชิกในองค์กร การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร ไปปฏิบัติมีความสำคัญและเป็นเครื่องกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้นำและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการสร้างผลงานให้เป็นรูปธรรม ไม่เช่นนั้น ถึงแม้ว่าจะมีความคิดและแผนการที่ดีเลิศอย่างไร จะไม่มีประโยชน์อะไรต่ออนาคตขององค์กรถ้าไม่สามารถนำความคิดมาสร้างสรรค์และใช้ให้ได้ผลตามที่ต้องการได้

## **ลักษณะที่ 2 การนำเสนอถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในบทบาทหน้าที่ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล**

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผลิตบัณฑิต เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่รวบรวมความรู้ งานวิจัยต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่สร้างมันสมองของชาติ แต่กลับต้องเผชิญกับอุปสรรคในเรื่องของระบบมหาวิทยาลัยของไทย กล่าวคือ การใช้ระบบราชการมาบริหารงานในองค์กรด้านการศึกษาอย่างมหาวิทยาลัย ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและไม่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานต่างๆ จึงอาจกล่าวได้ว่าระบบราชการ

ไม่ได้เป็นระบบการบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของมหาวิทยาลัยซึ่งมหาวิทยาลัยต้องการ เป็นผู้ดำเนินการผลิตงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ต้องมีระบบการบริหารงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม สอดคล้องต่อความต้องการ ของตลาดแรงงานและความรองรับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้มหาวิทยาลัย สามารถผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศได้นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังให้ ความสำคัญกับการปลูกฝังเรื่องการมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล

### ก้าวแรกของมจร.สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



รูปที่ 4.2 เส้นทางของมจร. กับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ว่าจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงของมจร.ไว้ดังนี้ “ในช่วงรัฐบาล นายกรัฐมนตรีอานันท์ ปันยารชุน ที่มีอาจารย์เกษม สุวรรณกุล เป็นรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ได้มีความพยายามที่จะเปลี่ยนสภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ 16 แห่ง(หนึ่งในนั้นมีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี) ให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล แต่ได้รับการต่อต้านจากผู้ที่ไม่เห็นด้วย รวมทั้งยังไม่เข้าใจถึงเรื่องนี้ เมื่อเข้าสู่สภานิติบัญญัติแห่งชาติในวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ.2535 ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติไม่สามารถตัดสินใจและต่อมาเกิดการยุบสภาผู้แทนราษฎรทำให้เรื่อง ตกไปทั้งหมด หลังจากความล้มเหลวในการเปลี่ยนสภาพมหาวิทยาลัย 16 แห่งพร้อมกันเมื่อมีนาคม พ.ศ.2535 ส่งผลให้บุคลากรทั้งหมดของมจร.จึงสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงพร้อมกันทุกมหาวิทยาลัย เป็นไปไม่ได้แต่ละมหาวิทยาลัยมีประวัติศาสตร์ ภูมิภาวะ เงื่อนไขภายใน รวมทั้งปณิธาน เป้าหมาย ความใฝ่ฝันต่างกัน มจร.จึงตัดสินใจเดินหน้า เพียงสถาบันเดียว จึงเกิดแนวหลักของร่าง พระราชบัญญัติ มจร.ลงตัวตั้งแต่มาก่อน พ.ศ. 2538 มจร. ได้ส่งร่างพระราชบัญญัติมจร. เป็นครั้งที่ 2

ผ่านทบวงมหาวิทยาลัย คณะรัฐมนตรีรับร่าง พระราชบัญญัติ มจร ในวันที่ 18 เมษายน พ.ศ.2538 ร่างพระราชบัญญัติ มจร. เข้าสู่สภาผู้แทนราษฎร เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2539 แต่มีการยุบสภาผู้แทนราษฎร จึงทำให้ร่างพระราชบัญญัติ มจร. ตกไปเป็นครั้งที่ 2” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 20 มีนาคม 2557)

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่ง ได้กล่าวเสริมประเด็นข้างต้นว่า “หลังจากที่พระจอมเกล้าธนบุรีไม่สามารถผลักดันให้ร่างพระราชบัญญัติ มจร. ครั้งที่ 2 ได้เป็นผลสำเร็จ จึงมีการผลักดันร่างพระราชบัญญัติ มจร. เป็นครั้งที่ 3 คณะรัฐมนตรีรับหลักการวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2540 สภาผู้แทนรับหลักการวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2540 วุฒิสภาผ่านร่างการพิจารณาเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ.2541 ให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2541 การที่มจร. ได้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องมาจากช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ 2540 และเมื่อปี พ.ศ. 2541 นโยบายการออกนอกระบบของอุดมศึกษาไทยได้เป็นข้อตกลงหนึ่งที่ผูกพันกับสัญญาการกู้ยืมเงินกับ IMF ของรัฐบาล โดยมีจุดมุ่งหมายของรัฐบาลเพื่อลดงบประมาณในส่วนราชการในเรื่องงบประมาณสำหรับงานบริหาร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 5 มีนาคม 2557)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะพบประเด็นสำคัญซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นรวัฒน์ (2554) ที่ได้กล่าวไว้ว่าโครงสร้างขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่ยึดติดกับขั้นตอนเดิมๆ หรือมีกฎเกณฑ์มากเกินไป มีการปรับตัวหรือการบริหารงานได้ตามสภาพแวดล้อมหรือภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป มีการกระจายอำนาจในการบริหาร (Decentralization) อำนาจในการตัดสินใจ โดยที่ไม่ยึดติดกับผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการสื่อสารกันได้ในทุกระดับระหว่างสายการบังคับบัญชา

### **อุปสรรคของพระจอมเกล้าธนบุรีในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

ภายหลังจากการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมจร. จำเป็นที่จะต้องก่อตั้งสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบควบคุมดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องตามนโยบายของรัฐบาล โดยสภามหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ได้เองภายใต้กรอบพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี สภามหาวิทยาลัยจะต้องเสนอร่างผ่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อผ่านความเห็นชอบจึงถูกนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีต่อไป แสดงให้เห็นถึงการลดบทบาทของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ในอำนาจหน้าที่การตรวจสอบมหาวิทยาลัย แต่อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยยังคงต้องยึด

มาตรฐานการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของ สกอ.เช่นเดิม อีกทั้งสกอ.ยังมีส่วนกำกับทางอ้อมโดย เสนอแนะคณะกรรมการรัฐมนตรีในการจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระดับสูงของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีพบว่า ในระยะแรกของการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มหาวิทยาลัยได้ประสบปัญหาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการเก็บข้อมูลงานวิจัยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายไว้ว่า “มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีออกจากระบบราชการ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในสมัยที่การเมืองไทยประสบปัญหาเศรษฐกิจอย่างรุนแรง รัฐบาลและระบบราชการมีปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่ต้องแก้ไข ในขณะนั้นสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีความสำคัญค่อนข้างน้อยอยู่แล้ว ทำให้มจร.พบปัญหาที่สำคัญคือ การเพิ่มเงินเดือนเพื่อชดเชยความเสี่ยงจากการเปลี่ยนสภาพข้าราชการซึ่งจะถูกจ้างตลอดชีวิตมาเป็นพนักงานที่มีสัญญาจ้าง ดังนั้นจึงส่งผลให้เกิดความท้าทายที่สำคัญคือ เมื่อมจร. เปลี่ยนสถานะมหาวิทยาลัยใหม่จะมีบุคลากรสองแบบ คือ ข้าราชการและพนักงาน ซึ่งต้องมีการบริหารระบบบุคลากรคู่ขนาน ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่เคยมีประสบการณ์กันมาก่อนในระบบมหาวิทยาลัยในประเทศไทย มจร. จะทำอย่างไรให้เกิดความสมานฉันท์ระหว่างข้าราชการและพนักงาน นอกจากนั้นมจร. ต้องออกแบบโครงสร้างเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ ต้องออกแบบเพื่อแข่งขันกับแหล่งงานต่างๆ พร้อมทั้งต้องรักษาคนดีที่มีความรู้มีความสามารถให้อยู่กับมหาวิทยาลัย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 20 มีนาคม 2557)

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งได้กล่าวเสริมประเด็นข้างต้นว่า “หลักการที่เราเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ข้อได้เปรียบสำหรับองค์กร คือ มหาวิทยาลัยสามารถบริหารงานซึ่งมีความยืดหยุ่นมากกว่ามหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ สามารถสร้างระบบโครงสร้างต่างๆได้ แต่ในทางกลับกัน การเป็นองค์กรในกำกับของรัฐก็มีข้อเสียที่สำคัญต่อองค์กร ประกอบด้วย คนในองค์กรจะที่สูญเสีย บางสิ่งบางอย่างที่เคยได้รับ โดยข้อเสียเปรียบของการไม่ได้เป็นข้าราชการ แบ่งได้ดังนี้

1) ความมั่นคงในการทำงาน (job security) คนที่จะสามารถไล่คุณออกได้ ถ้าคุณเป็นข้าราชการก็คือ ปลัดกระทรวงหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น อธิการบดี คณบดี ไม่สามารถไล่คุณออกได้

2) ด้านเงินเดือนถ้าอยู่ในระบบราชการ เงินเดือนก็จะปรับตามโครงสร้าง ไม่ต้องมาดูแลงบหรือผลกำไรขององค์กรจะเป็นอย่างไร แต่ถ้าเป็นองค์กรในกำกับของรัฐจะเกิดการประเมินอยู่บ่อยครั้ง

3) ผลประโยชน์ต่างๆ เช่น การรักษาพยาบาล ถ้าคุณอยู่ในระบบข้าราชการ ก็จะสามารถรักษาได้ทั้งตัวเอง ครอบครัว รวมทั้งพ่อแม่ แต่ถ้าเป็นองค์กรในกำกับของรัฐจะมีสวัสดิการน้อยลง

4) ค่านิยมของเป็นข้าราชการในสังคมไทย จะดูว่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557)

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ในระยะแรกของการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมจร. ได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้มองไปสู่เป้าหมายร่วมกันถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในประเด็นปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องถึงวิธีการที่ทำให้มจร. สามารถข้ามผ่านปัญหาเหล่านี้ได้ เกิดจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล

ซึ่งสอดคล้องจากการเก็บข้อมูลงานวิจัยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายไว้ว่า “ผู้นำของเราเป็นคนที่ มองการณ์ไกล เป็นคนที่คาดการณ์ข้างหน้าได้ชัดเจน ใกล้เคียงความเป็นจริง หมายความว่า 10 ปี ข้างหน้าจะเป็นแบบนี้ 10 ปี ข้างหน้าก็เป็นอย่างที่คุณคาดการณ์ไว้ ท่านเป็นคนที่มีมุมมองกว้างไกล ซึ่งกว้างไกลในที่นี้คือการยอมรับว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงหลายๆอย่าง เมื่อปีพ.ศ. 2541 ถ้าเราไม่ได้เปลี่ยนแปลงเราอาจจะตกอยู่ในสถานะการณ์เหมือนมหาวิทยาลัยอื่นตอนนี้ คือพัฒนาค่อนข้างช้า คนที่เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงตอนนั้นก็มีความสามารถที่จะชักจูงคนในองค์กรให้คล้อยตามได้ ลักษณะของผู้นำนอกจากจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลแล้วจะต้องใจเย็น ชักชวนคนในองค์กรให้ คล้อยตาม ให้มองภาพว่าภายภาคหน้าจะเป็นอย่างไร แล้วก็มาสร้างกระบวนการให้คนที่ยังไม่เห็นตามมุมมองในมุมมองเดียวกัน เช่น การสร้างกิจกรรมให้เห็นภาพ ซึ่งผู้นำก็ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและจะสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ ในองค์กรต่อไป เปรียบเทียบเหมือนใช้ทฤษฎีของไวรัสที่มีการแพร่ของไวรัส ปัจจัยที่สำคัญอีกหนึ่งตัวก็คือผู้นำควรมีความเป็นผู้นำที่ทำให้คนในองค์กรคล้อยตาม เห็นพร้อมต้องกันและพัฒนาร่วมกัน ไปซึ่งมจร. ได้รับจากผู้ใหญ่ต่างๆในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ อาทิเช่น คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา คุณประสิทธิ์ ตันสุวรรณ ซึ่งเป็นบุคคลที่เคยอยู่ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้นำกระบวนการต่างๆ ได้แก่การปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (productivity improvement) วงจรการควบคุมคุณภาพ (PDCA) หรือวิธีไคเซน ซึ่งมจร. พยายามหล่อหลอมให้คนในองค์กรรู้จักเครื่องมือต่างๆเหล่านี้ ซึ่งคนในองค์กรจะยอมรับทั้งหมดจะเป็นไปได้ยาก ผู้นำก็จะพยายามจัดกิจกรรมเป็นประจำเพื่อจะโน้มน้าวคนในองค์กร ว่าที่เราทำอยู่นี้คืออยู่แล้ว ไม่ได้เลวร้าย ไม่ได้มีอะไรเสียหาย แต่เราจะปลูกฝังว่า “good not enough we want better” แต่ผู้นำไม่ได้พูดกับบุคลากรตรงๆ ผู้นำมีวิธีการทำให้คนในองค์กรรู้สึกอีกheim โดยจะสร้างความมั่นใจและพัฒนาบุคลากรของมจร. ทำให้เกิดความทุ่มเทของคนในองค์กรมีสูงมากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากภาพสะท้อนออกมา เช่น คนในมจร. ไม่ได้บ่นว่าจะต้องทำงานวันหยุด ทำงานเสาร์- อาทิตย์ หรือทำงานกินเวลาเล็ก แต่คำมองว่าเป็นเรื่องธรรมดา เพราะคนอื่นเค้าก็ทำกัน ซึ่งคนในมจร. ทำงาน 24 ชั่วโมง ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าต้องทำงานที่มจร. อาจจะไปทำงานที่บ้าน เช่น การคิดวางแผนขึ้นตอนต่อไป พอเป็นแบบนี้เราก็ต้องปรับปรุงต่อไป เราคิดขึ้นต่อไปคือทำงานน้อยลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการที่จะประสบความสำเร็จเราต้องมีการสื่อสารให้মানดูเหมือนเป็นการทำงาน ไม่ใช่การสั่งงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557)

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งได้กล่าวเสริมประเด็นข้างต้นว่า “กลยุทธ์สำคัญอีกหนึ่งประการที่ทำให้คนในมจร.เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ผู้นำของมจร.มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในด้านวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ให้คนในองค์กรเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และถ้ารู้บทบาทหน้าที่ก็จะรู้ว่าเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยว่ามหาวิทยาลัยต้องการเป็นองค์กรเพื่อสังคมเราก็ต้องทำประโยชน์เพื่อสังคมเป็นหลัก ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพออกไปพัฒนาสังคม ผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีเพื่อทำให้ประเทศชาติเข้มแข็งขึ้นเพื่อให้สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น สร้างให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ทำให้คนในองค์กรเห็นอนาคตของการเจริญเติบโตเพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 4 มีนาคม 2557)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องข้างต้นจะพบประเด็นการแก้ปัญหาที่น่าสนใจคือ บทบาทของผู้นำคือกลยุทธ์ที่ทำให้มจร.สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hay Group (2005) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนา สร้างและรักษานวัตกรรมจากบริษัทที่ได้รับความชื่นชมในสาขาธุรกิจต่างๆ ในปี ค.ศ. 2005 โดยมีบริษัท 160 แห่ง ทั่วโลกให้ความร่วมมือเข้าร่วมวิจัย ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยดังกล่าวได้ต่อไปนี้

1) ผู้นำและทิศทาง โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรที่ชัดเจนให้คำยืนยันในการให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เป็นผู้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ และจะต้องมีส่วนร่วม รวมถึงทำให้แนะนำที่จำเป็นต่อการดำเนินการในระยะต่างๆ

2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร โดยวัฒนธรรมนั้นเกิดขึ้นทั้งจากสิ่งทีองค์กรถือปฏิบัติและการสร้างขึ้นมาจากบุคลากรภายในองค์กรเอง ซึ่งจากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่วัฒนธรรมขององค์กรจะขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารของผู้นำในองค์กรนั้นๆ ส่วนบรรยากาศนั้นจะเกิดขึ้นจากการที่บุคลากรในองค์กรมีแนวคิดที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด โดยที่องค์กรต้องมีการประกาศเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงการที่องค์กรให้การยอมรับแนวความคิดใหม่ๆที่เกิดขึ้น มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ

3) การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ โดยผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการของผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องมีการประกาศที่จะให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร และจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวให้เป็นไปตามที่ประกาศไว้และจะต้องเพียงพอต่อความต้องการด้วย ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็ต้องให้อำนาจตัดสินใจในการดำเนินการตามความคิดใหม่ที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมา โดยจะต้องกล้าเสี่ยงที่จะนำความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเหตุผลด้วย

4) การรวบรวมสิ่งใหม่เข้าด้วยกัน กล่าวถึงการรวบรวมความสามารถขององค์กรเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่โดยการให้ความสำคัญกับแนวความคิดหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมาที่จะเป็นข้อมูลสำคัญใน

การพัฒนาความคิดใหม่ รวมถึงการทำงานแบบข้ามสายงาน (cross-functional) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

5) การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการที่องค์กรจะมีความสามารถในการนำความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร โดยภายหลัง จากที่มีการดำเนินการแล้วจะต้องทำการวัดประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น โดยยึดยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งองค์กรควรมีระบบการให้รางวัลที่เพียงพอต่อการจูงใจให้เกิดการสร้างกิจกรรมนวัตกรรมขึ้น

### **เส้นทางการดำเนินงานของพระจอมเกล้าธนบุรีในบทบาทของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับผู้การเป็นองค์กรนวัตกรรม**

ผลของงานวิจัยพบว่าภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องหาความเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะก่อให้เกิดแนวทางการดำเนินงานใหม่และสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องผันตัวเองสู่องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการให้ความสำคัญกับทุกคนในมจร. โดยจัดตั้งโครงการประชุม 6+1 flagship เพื่อจะทำให้ประชาคมมหาวิทยาลัยทั้งนักศึกษา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้ ร่วมคิดร่วมทำที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ มจร.จึงมุ่งหวังที่จะให้นักศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น โดยมจร.มีกระบวนการขับเคลื่อนประชาคมด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้เพื่อเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของนักศึกษา เป็นการเพิ่มศักยภาพในด้านการปรับกระบวนการทั้งมหาวิทยาลัย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้พัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สำหรับอาจารย์เพื่อนำไปปรับใช้ในการถ่ายทอดการสอนนักศึกษาการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และปัจจัยที่สำคัญของการเป็นองค์กรนวัตกรรมคือการที่มจร.มีขนาดของมหาวิทยาลัยที่อยู่ในมหาวิทยาลัยขนาดกลางและเป็นมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นเรื่อง Science & Technology ซึ่งเป็นกระบวนการคิดที่มีแบบแผน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างชัดเจน รวมทั้งการมีอิสระในเชิงการพัฒนาระบบจึงทำให้มจร.สามารถพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

จากการเก็บข้อมูลงานวิจัยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายไว้ว่า “การที่มจร.มาถึงจุดนี้ได้คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและการพัฒนาคนในองค์กรของเรา ซึ่งมีกระบวนการหนึ่ง เรียกว่า การประชุม 6+1 flagship เพื่อให้คนในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมจร. และจะผลักดันให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันให้ถึงบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน โครงการนี้จะดำเนินการทุกๆ 2 เดือน โดยนำบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน วิชาการ ประชุมนอกสถานที่ ประมาณ 100

คน/ครั้ง ซึ่งจะเวียนการประชุมไปเรื่อยๆ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรที่เข้าประชุมกันไปอาจจะคนเดิมบ้างบางส่วน โดยมีการนำชื่ออาจารย์เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมาทั้งหมด แล้วมาเจาะจงเลือก ไม่ได้ใช้วิธีการสุ่มและบุคลากรที่ไปประชุมจะต้องสลับตำแหน่ง โดยทุกคนที่เข้าประชุมจะมีสิทธิ์มีเสียงในการเสนอความคิดเห็น ให้อิสระในการพูดหรือการแสดงความคิดเห็น การประชุมจะต้องไม่ประชุมในมหาวิทยาลัย ต้องดำเนินกิจกรรมภายนอกมหาวิทยาลัยโดยมีรัศมีไม่เกิน 200 กิโลเมตรจากมจร. เพราะอยากให้บุคลากรสลับหลุดจากงานประจำ ซึ่งการประชุมมักจะประชุมในวันเสาร์-อาทิตย์ที่เป็นเวลานาน อกราชการ ทางผู้จัดโครงการก็อนุญาตให้นำครอบครัวไปประชุมด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการมองว่าเป็นการพักผ่อน และหลังจากการประชุมอันไหนที่ดีหลังจากการประชุม เราจะนำมาปฏิบัติ และปรับให้เข้ากับการทำงานทันที” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557)

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งได้กล่าวเสริมประเด็นข้างต้นว่า “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับทำให้มจร. มีความยืดหยุ่นในระบบการบริหารงานเป็นอย่างดีเช่น อำนาจหน้าที่มีอิสระในเชิงระบบมากขึ้น สามารถพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี จึงทำให้ทุกวันนี้มจร. ตั้งหลักสูตรใหม่ๆ โดยไม่ต้องเสนอเรื่องไปยังสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) เพราะการตั้งหลักสูตรใหม่ของพระจอมเกล้าธนบุรีจะผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยถือว่าเป็นที่สิ้นสุดสามารถตั้งหลักสูตรใหม่ได้ทันที แต่มหาวิทยาลัยต้องแจ้งเพื่อทราบไปที่ สกอ. อีกครั้ง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 24 มีนาคม 2557)

ซึ่งจากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี นั้นมีรูปแบบการดำเนินงานที่นำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทยของนรวัฒน์ (2554) ที่พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมประกอบด้วย 4 ปัจจัยได้แก่

- 1) การสื่อสารภายในองค์กรอย่างเปิดกว้าง (Open Communication) เป็นลักษณะของ Informal Communication หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ สามารถแสดงความคิดเห็นและโต้ตอบกันอย่างมีเหตุผลได้เต็มที่แม้ตำแหน่งงานต่างกัน บุคลากรทุกคนเปิดใจยอมรับข้อติชมจากเพื่อนร่วมงานอย่างตรงไปตรงมาซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

- 2) การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร (People Driven) การให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ความสามารถและแนวคิด โดยเป็นการสนับสนุนทั้งการฝึกอบรมจากบุคลากรภายในองค์กรหรือเป็นการนำผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาช่วยในการฝึกอบรม รวมทั้งต้องมีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่องค์กรเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา

3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support on Physical Aspects) ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนที่พร้อมในทุกด้าน ทั้งในด้านของข้อมูลพร้อมเทคโนโลยีที่ทันสมัยและ เงินทุนสนับสนุนที่เพียงพอ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจริงใจของฝ่ายบริหารในการที่จะ พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร

4) การค้นหาข้อมูลเพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Accessibility Use of Information Supporting Innovation Process) องค์กรมีการค้นหาข้อมูลที่ใหม่และ ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาทั้ง จาก Internet, Social Networking (facebook ,twitter) เพื่อมาพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้ง ปรับปรุงกระบวนการนวัตกรรมในรูปแบบเดิมให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้นนวัตกรรมขึ้น

### มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีกับการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

ผลของงานวิจัยพบว่าหากกล่าวในแง่ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ สิ่งหนึ่งที่สำคัญผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีได้ปูทางไว้นั้น คือมจธ.มีการออกแบบรูปแบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ทั้งนวัตกรรมในส่วนของบุคลากรของมหาวิทยาลัยและการสร้างบัณฑิตให้เป็นนวัตกรรม โดยมหาวิทยาลัยได้พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนด้วยกระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ หลายอย่าง เช่น วิธีสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning), การเรียน โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research-based learning), การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (Activity-based learning) และการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered teaching) ภายใต้การเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ อีกทั้งมหาวิทยาลัยได้สอดแทรกทักษะการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยให้กับนักศึกษา ส่งผลให้มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีสามารถผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพจำนวนมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม นอกจากมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี ได้มีการบูรณาการเครือข่ายฐานความรู้ทางวิชาการและงานวิจัยแล้วนั้นยังมีการแบ่งปันในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยโครงการมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม ซึ่งเป็นกลไกในการเสริมสร้างเครือข่ายและ พันธมิตรทางวิชาการ งานวิจัยและบริการวิชาการทั้งภายในและภายนอก ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

จากการเก็บข้อมูลงานวิจัยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายไว้ว่า “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในบทบาทหน้าที่ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน คือการที่มหาวิทยาลัยจะเจริญเติบโตไปได้ดีนั้น ต้องทำให้โลกและสังคมดีขึ้นด้วย หมายความว่าบทบาทของมหาวิทยาลัยจะเน้นเรื่องการผลิตบัณฑิตคุณภาพ ในเรื่องการสร้างความรู้ที่จะไปทำให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งที่ผ่านมามจธ.ได้ทำสิ่งเหล่านี้มาเป็นอย่างดี ไม่ว่า

จะเป็นเรื่องของการเสริมจุดเด่นในระบบงานที่มีอยู่แล้วให้เข้มแข็งมากขึ้น ส่วนในเรื่องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพก็ตรงตามวิสัยทัศน์ 5 มุ่งของมหาวิทยาลัย โดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น วิธีสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning), การเรียนรู้โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research-based learning), การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (Activity-based learning) และการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered teaching) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังต้องเน้นประเด็นการทำงานให้มีคุณภาพตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยรวมทั้งทำอย่างไรให้มีคุณภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันต้อง สอดคล้องกับผลผลิตที่มีคุณภาพ (product quality) โดยการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้นก็จะเป็นเรื่องของการบริหารเชิงคุณภาพให้มากขึ้น การบริหารเชิงคุณภาพก็จะทำให้เห็นภาพรวมว่าปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัยอยู่ตรงจุดไหน มีอะไรที่สามารถทำได้ดีกว่านี้ ทำได้มากกว่านี้ ทำให้ได้ประสิทธิผลสูงขึ้น แล้วก็พยายามหาวิธีทำให้ดีขึ้น ซึ่งหมายความว่าพัฒนาการเรียนการสอนจะต้องดีขึ้นและทำอย่างไรมหาวิทยาลัยจะได้นักศึกษาที่สนใจ ที่มีฉันทะเข้ามาอยู่ในมหาวิทยาลัยและเมื่อนักศึกษาเข้ามาอยู่กับมหาวิทยาลัยแล้วจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้นักศึกษาเก่งขึ้น ดีขึ้น เพื่อมาพัฒนามหาวิทยาลัยให้ยั่งยืน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 4 มีนาคม 2557)

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งได้กล่าวเสริมประเด็นข้างต้นว่า “นอกจากกิจกรรมภายในมหาวิทยาลัยแล้วมจร.ยังมีจัดลักษณะกิจกรรมอีกหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เชื่อมต่อกับสังคม โดยมีการมีส่วนร่วมกับชุมชนรอบมหาวิทยาลัย รวมทั้งยังมีการช่วยเหลือชุมชนในชนบทเพื่อให้คนในมจร.มีจิตสำนึกในการใช้วิชาการเพื่อรับใช้และอุ้มชูสังคมไทย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดนวัตกรรมการจัดการการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนเพื่อตอบสนองสังคม ทำให้สิ่งที่มีมจร.ทำในวันนี้สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่ได้ทำหน้าที่เป็นส่วนสมองให้แก่สังคมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างคุณค่าแก่สังคมและทำให้มจร.เป็นที่ยอมรับของสังคม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 24 มีนาคม 2557)

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งได้กล่าวเสริมประเด็นข้างต้นว่า “การเปลี่ยนแปลงของมจร.ทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร เริ่มจากคนในองค์กรมองภาพรวมเป็นหลัก การคิดถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง นอกจากนี้ยังพบว่าคนในมจร. ไม่ยอมจ้านต่อปัญหา จะหาวิธีแก้ไขปัญหาคงตลอดเวลา และที่สำคัญคือวัฒนธรรมการประเมิน คนในมจร.เชื่อว่าระบบการประเมินบุคคลและองค์กร มีประสิทธิภาพและคนในองค์กรยังใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงตนเอง ในขณะเดียวกันมจร.เป็นมหาวิทยาลัยที่มีพนักงานกว่า 75% ยังไม่เคยพบว่าพนักงานของมหาวิทยาลัยร้องเรียนถึงระบบประเมิน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 20 มีนาคม 2557)

ซึ่งจากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีแสดงให้เห็นถึงการพัฒนา องค์กรนวัตกรรมการที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนัทธี (2549) ได้อธิบายไว้ว่าการทำให้เกิดความยั่งยืนในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมองค์กรต้องมุ่งสร้างองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรมการ
- 2) สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร
- 3) มีกระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม
- 4) มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่น ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
- 5) มีทีมงานในการสร้างนวัตกรรม
- 6) ส่งเสริมบุคลากรในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 6 นี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

จากการดำเนินงานบนเส้นทางการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่าองค์กรสามารถพึ่งตนเองได้และมีการอยู่รอดขององค์กรทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลให้มจร.ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World Class University) เห็นได้จากที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยดังนี้ “การมาเป็น มหาวิทยาลัยอันดับหนึ่ง ไม่ใช่เป้าหมายของเรา เราไม่เคยคิดว่าเราจะได้เป็นอันดับหนึ่ง เราคิดแล้วว่า จะต้องพัฒนา โดยมีแนวคิดที่เราจะพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งรวมทั้งมีหลักการว่ามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) วันก่อนทำอะไร วันนี้ต้องทำให้ดีกว่าวันก่อนหรือเดือนหน้าต้อง ทำให้ดีกว่าเดือนนี้ โดยมจร.จะพยายามปลูกฝังให้คนในองค์กรมีเป้าหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจ 5 มุ่งของมหาวิทยาลัย ทั้งหมดนี้คือหลักแนวคิดของผู้บริหารมจร.” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557)

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่าน ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า “ในเส้นทางการพัฒนาองค์กรของมจร.สร้างความภูมิใจให้กับองค์กร โดยมจร.มีการสั่งสมงานวิจัยมากกว่า 10 ปี มีนักวิจัยฝีมือเยี่ยมจำนวนมาก มีทีมนักวิจัยที่ดีและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างยอดเยี่ยม ซึ่งทั้งหมดนี้มีการนำไปสู่การผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ ที่ผ่านมามจร.เน้นการทำงานที่มีความหมายกับสังคมและประเทศ ผลิตงานวิจัยที่อยู่บนบริบทของประเทศไทย แต่เราเน้นมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลทำให้ในปี 2555 มจร.เป็นมหาวิทยาลัยแห่งเดียวในไทยที่ติด 1 ใน 400 จากมหาวิทยาลัยทั่วโลกโดยได้รับการจัดอันดับเป็นในอันดับที่ 351-400 ของโลก , Top 50 ของเอเชีย , Top 3 ของอาเซียน โดย Times Higher Education (THE) World University Rankings และปี 2556 มจร.เป็นมหาวิทยาลัยแห่งเดียวในไทยที่

ติด 1 ใน 400 จากมหาวิทยาลัยทั่วโลก (เป็นปีที่ 2) โดยได้รับการจัดอันดับเป็นในอันดับที่ 349 ของโลก โดย Times Higher Education (THE) World University Rankings ทั้งนี้เกณฑ์ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในเอเชีย ของ Times Higher Education Asia University Rankings ใช้เกณฑ์เดียวกันกับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลก คือ การวัดจากคุณภาพการสอน 30 เปอร์เซ็นต์ คุณภาพงานวิจัย 30 เปอร์เซ็นต์ งานวิจัยที่ถูกนำไปอ้างอิง 30 เปอร์เซ็นต์ หรือความเป็นสากล 7.5 เปอร์เซ็นต์ และรายได้จากภาคอุตสาหกรรม 2.5 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป้าหมายของ มจร. ไม่ได้มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งการจัดอันดับที่ดี แต่สิ่งที่ มจร. เน้นและมีนโยบายอย่างชัดเจน นั่นคือการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่มีคุณภาพ มีการสร้างงานวิชาการและงานวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อวงวิชาการ ผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ เศรษฐกิจและสังคม การจัดอันดับในครั้งนี้ก็เป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งที่ มจร. พยายามสร้างเกณฑ์การทำงานด้านวิจัยมาตลอด แม้ว่าเราจะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลาง แต่เมื่อเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่เราจะมีเห็นว่าเรามีความสามารถในการแข่งขันได้กับมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ทำให้บุคลากรพัฒนาผลงานที่ดีมีคุณภาพต่อไป โดยเป้าหมายงานสอนและงานวิจัยงานวิชาการของ มจร. ไม่ได้มีขีดจำกัดอยู่แค่เพียงในระดับอาเซียนหรือเอเชียเท่านั้น แต่เราต้องการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานระดับสากล” (ผู้ให้สัมภาษณ์ วันที่ 4 มีนาคม 2557)

ซึ่งจากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเกิดการพัฒนาจนเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืนส่งผลให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีองค์ประกอบที่สอดคล้องต่อการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World Class University) ดังที่ Alden and Lin (2004) ได้นิยามไว้ว่า ภายใต้อิทธิพลผลักดันของการแข่งขันประกอบกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรของประเทศอย่างก้าวกระโดด สถาบันอุดมศึกษาก็เริ่มมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปการพัฒนาตัวเองไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลกจากผลการศึกษาของ Alden and Lin (2004) อธิบายได้ว่ากลยุทธ์สำคัญที่จะเป็นมหาวิทยาลัยต่างๆ จะสามารถพัฒนาตัวเองเพื่อเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกได้นั้นต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ได้รับการยกย่องในการทำงานวิจัยและตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการในระดับสากล
- 2) ได้รับการยกย่องในการเรียนการสอนในระดับสากล
- 3) มีอาจารย์/นักวิจัยที่โดดเด่นของประเทศในแต่ละสาขา
- 4) มีคณะ/ภาควิชาที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล
- 5) มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และมีการต่อยอดงานนวัตกรรมนั้นอย่างสม่ำเสมอ
- 6) มีบุคลากรที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ (อย่างรางวัลโนเบล) อยู่เป็นจำนวนมาก
- 7) มีการเรียนการสอนในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

และเป็นที่ดึงดูดนักเรียนที่มีคุณภาพจากต่างประเทศ

- 8) อาจารย์ผู้สอนจบปริญญาเอก 100% จากมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก
- 9) มีสวัสดิการ/ แลตอบแทนที่ดึงดูดให้บุคลากรที่มีความสามารถให้อยากเข้ามาทำงาน
- 10) มีการเชื่อมโยงความร่วมมือต่างๆ ในระดับสากล เช่นการทำงานวิจัยร่วมกันและมีการแลกเปลี่ยนบุคลากร (Staff Exchange)
- 11) มีสถานะทางการเงินที่เข้มแข็ง และมีรายได้/ เงินสนับสนุนจำนวนมากจากการเรียนการสอน การทำวิจัยและการลงทุน
- 12) มีแหล่งเงินทุนจำนวนมากจากทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน สถาบันวิจัยและนักศึกษาจากต่างประเทศ
- 13) สนับสนุนบรรยากาศของการทำงานวิจัยสำหรับทั้งเจ้าหน้าที่และนักศึกษา เช่น การมีศูนย์วิจัยและเครื่องมือเครื่องไม้ไม่อย่างครบครัน
- 14) มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความตั้งใจในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ในระดับWorld Class
- 15) มีประวัติมาอย่างยาวนาน และเป็นที่ยู้งักในระดับสากล
- 16) มีศิษย์เก่าที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารประเทศ (เช่น นายกรัฐมนตรี/ รัฐมนตรี) หรือเป็นผู้บริหารในองค์กรระดับโลก

จากองค์ประกอบในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก(World Class University) ดังกล่าว พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552) ได้กล่าวว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยในประเทศไทยไปสู่การเป็นระดับโลก นั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและไม่สามารถทำให้สำเร็จในช่วงข้ามคืนได้ เนื่องจากการพัฒนาดังกล่าวจะต้องประกอบไปกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและ โครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ความเชื่อมโยงระหว่างเมืองกับชนบทเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้สถาบันการศึกษาที่ดีต้องกระจุกตัวอยู่แค่ในเมืองใหญ่ๆ จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งก็คือ “ปัญหาบุคลากร อาจารย์” ในมหาวิทยาลัยที่ไม่มีการทำงานวิจัยในระดับสากลที่มากพอ โดยอาจารย์จะเน้นอยู่กับการสอนหนังสือโดยใช้ความรู้เก่าๆ ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวมหาวิทยาลัยควรมีการจ่ายเงินเดือนอาจารย์ให้สูงเท่ากับระดับเอกชนเพื่อเป็นการดึงดูดคนที่มีความสามารถจากทั่วโลก ให้อยากเป็นอาจารย์และควรจ้างอาจารย์ที่จบในระดับปริญญาเอกมาสอนในระดับมหาวิทยาลัยเท่านั้น โดยมหาวิทยาลัยต้องให้อาจารย์ทำงานวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารต่างประเทศ

### 4.3 การวิเคราะห์การพัฒนาองค์กร

การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่งผลให้องค์กรพัฒนาอย่างรวดเร็วหลายด้าน ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีตามแบบการพัฒนาองค์กร 7S Model ของ Mckinsey เพื่อวิเคราะห์องค์กรดังต่อไปนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) จากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อจะพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ทำให้มีจช. มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกที่ชัดเจน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเพื่อเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีนวัตกรรมและยั่งยืนรวมทั้งการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ทั้งนี้จช.ยังมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายให้กับบุคลากรทุกคนให้รับรู้และเข้าใจไปในแนวทางเดียวกันอย่างชัดเจน

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) จากการศึกษาพบว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นและเปิดกว้าง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมที่ผันแปรในการปฏิบัติงานของจช.นั้นมหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจการบริหารให้แต่ละระดับ เช่น ระดับสาขาวิชา ระดับคณะ เป็นต้น รวมทั้งมหาวิทยาลัยมีการมีแสวงหาการจัดการเพื่อให้เกิดองค์กรใหม่ๆภายในมหาวิทยาลัย เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างฐานความรู้ ทำให้โครงสร้างเกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น มหาวิทยาลัยจึงสามารถสร้างหรือปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

ด้านระบบ (System) จากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีระบบหลายอย่างจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) แบ่งออกเป็น 3 ส่วนงาน ดังนี้

(1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผลการศึกษาพบว่าองค์กรมุ่งเน้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หรือ คนเก่ง ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี และองค์กรพยายามรักษาคคนเหล่านี้ไว้เพื่อที่จะให้แสดงความคิดสร้างสรรค์จนเกิดนวัตกรรมที่ยั่งยืน

(2) การพัฒนาพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าองค์กรมีการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งมีทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่างๆมาอบรมให้กับบุคลากรในองค์กรทั้งเป็นแบบทางการและไม่ทางการ

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าองค์กรมีการนำเอาเครื่องมือ Key Performance Indicator (KPI) เป็นตัวชี้วัดผลของบุคลากร โดยมหาวิทยาลัยมีการประเมินบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยบุคลากรจะใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงตนเอง

2) การสื่อสาร (Communication) ผลการศึกษาพบว่าจช. มีการสื่อสารโดยผนวกกับการสื่อสารขององค์กรทุกประเภทเข้าด้วยกัน มุ่งเน้นเน้นส่งเสริมประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร ส่งเสริมประสิทธิผลของการบริหาร รวมทั้งมีการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรกับบุคลากร ทั้งนี้จช.ยังมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วมากขึ้น เช่น Intranet Email

เป็นต้น และยังมีการจัดเวทีเพื่อการสื่อสารจากผู้บริหารถึงบุคลากร และการสื่อสารระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

ด้านรูปแบบ (Style) จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีทุกยุคทุกสมัยให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีและงานวิจัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก และ ปัจจัยที่สำคัญคือ มจร.มีการทำงานร่วมกัน โดยส่งมอบนโยบายไม่ว่าว่างานบริหาร ทำให้เห็น โขบายมีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้คนในองค์กรมีความหวัง ความเชื่อ ความศรัทธา ความต่อเนื่องและความเป็นมืออาชีพให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน และเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

ด้านบุคลากร (Staff) จากการศึกษาพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคนอยู่ด้วยความหวังและความเชื่อ โดยที่ความหวังคือ ชุมพลังในใจของเรา และความเชื่อคือแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ บุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่น มีความศรัทธา ค้นหา กล้าคิดและกล้าทำ ทั้งนี้บุคลากรขององค์กรส่วนใหญ่จะมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอจากการประเมินของมจร.

ด้านทักษะขององค์กร (Skill) จากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นที่จะเป็น มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นในด้านงานวิจัยเพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย โดยมหาวิทยาลัยมองถึงผลประโยชน์และผลกระทบต่อสังคมตลอดจนการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการรักษาสุขภาพแวดล้อมและพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน ด้วยเหตุผลนี้ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจึงส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการและนักศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำผลงานวิจัยเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเป็นการให้บริการวิชาการแก่สังคมรวมทั้งมีการปรับใช้ในหน่วยงานต่างๆภายในมจร.

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) จากการศึกษาพบว่าบุคลากรทุกภาคส่วนภายในมหาวิทยาลัยมีการทำงานอย่างเป็นมืออาชีพ (Professionalism) และมีคุณธรรมจริยธรรม (Integrity) ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

ในการวิเคราะห์ผลจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเพื่อดำเนินงานให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ได้นั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง ประกอบกับมีการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ระยะยาว ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ทั้งยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้องค์กรมีแนวทางการบริหารงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจาก

การดำเนินกลยุทธ์ได้ การวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจนจะช่วยผลักดันให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาองค์กรขึ้นมาเป็นผู้นำในเรื่องการผลิตงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย และสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีพบว่าในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้มีการพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ 3 ด้านหลักประกอบด้วย

1) การบริหารงานด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้ออกแบบรูปแบบการเรียนการสอนให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น ด้วยการปรับปรุงรูปแบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังบัณฑิตด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีจุดมุ่งหมายในการผลิตบัณฑิตให้มีศักยภาพในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสังคม โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่หลากหลาย เช่น วิธีสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning), การเรียน โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research-based learning), การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (Activity-based learning) และการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered teaching) กระบวนการเรียนเหล่านี้เป็นกระบวนการที่ถูกรออกแบบมาให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ด้วยการที่มุ่งพัฒนาให้นักศึกษาเป็นคนเก่งและคนดี ด้วยการมีหลักสูตรมาภิบาลปลูกฝังทัศนคติให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับนักศึกษา นอกเหนือจากการเรียนการสอนแล้วมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยผลิตงานวิจัยเพื่อสังคมด้วย สิ่งเหล่านี้จึงเป็นการพิสูจน์ว่ามหาวิทยาลัยที่มีการมุ่งสร้างอนาคตเพื่อพัฒนาสังคมและผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด

2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลางที่มีบุคลากรสายวิชาการประมาณ 800 คน และบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 1,400 คน บุคลากรดังกล่าวมีความสามารถในการสื่อสารและมีการทำงานตามแนวทางของวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นผลมาจากการจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวในการทำงานและทุ่มเททำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะการทำงานและมีการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาไปสู่การมีนวัตกรรม ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรและผู้นำของมหาวิทยาลัยได้มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่จะมาเป็นผู้รับช่วงต่อในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกิดความต่อเนื่องและสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายระยะยาวขององค์กรได้สำเร็จ

3) การบริหารจัดการทางการเงิน เป็นผลพวงของการผันตัวมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลส่งผลต่อการบริหารจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีในเรื่องของการวางแผนการใช้งบประมาณรายปี เนื่องจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องดูแลตนเองในเรื่องของการจัดหาเงินทุนที่ต้องนำมาใช้ในการบริหารเงินทุนบางส่วนที่เคยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐจะถูกตัดออกไป การบริหารจัดการเงินขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ ด้วยข้อจำกัดของปริมาณเงินรายได้ที่ไม่แน่นอนในแต่ละปีทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถวางแผนการใช้งบประมาณระยะยาวได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีแผนการบริหารจัดการเงินที่มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แตกต่างจากระบบรัฐบาลเดิมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาทางการเงินมาเป็นอุปสรรคในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

จากกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้แสดงให้เห็นถึงข้อได้เปรียบจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความยืดหยุ่นในการจัดการองค์กรมากขึ้น ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้ทีมผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสามารถการสร้างความคล่องตัวในการมองการณ์ไกลและทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสามารถนำมาเป็นแนวทางสำหรับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ต้องการสร้างความยั่งยืนในอนาคตและปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนตลอดระยะเวลาสิบหกปีต่อมาก็คือความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่จะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และมีรูปแบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mio (2013) ที่ได้กล่าวถึงหลักการและลักษณะของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนไว้ว่า มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องประกอบด้วย 2 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีและกลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้มีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การที่มีคุณภาพมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการออกแบบระบบการกำกับดูแลกิจการองค์กร ด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย สร้างระบบการวัดประเมินผลประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดความยั่งยืนของผลการดำเนินงานหลัก (KPI), ผลการประเมินจากชุดตัวชี้วัด KPI และระบบการรายงานผลการตรวจสอบที่มีการเน้นย้ำ ส่วนในเรื่องการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้ผันตัวเองมาเป็นองค์กรด้านการศึกษาที่เน้นการใช้งานวิจัยมาประยุกต์ใช้กับสังคม ด้วยการส่งเสริมให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้จากด้านวิชาการให้สามารถนำไปใช้ได้จริงกับบริบทของสังคมนั้นๆ จากความพยายามด้านการสร้างสรรค์งานวิจัยของมหาวิทยาลัยครั้งนี้ส่งผลให้มหาวิทยาลัยได้รับการคัดเลือกจาก The Times Higher Education Ranking จัดลำดับเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก สร้างชื่อเสียงและการยอมรับให้สังคมในวงกว้าง ซึ่งจะเป็นโอกาสสำคัญที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรนวัตกรรมด้านอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลต่อไป

## บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในงานวิจัยศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาเรื่อง เส้นทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน จากกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอดีตและปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาเส้นทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเชิงนวัตกรรมและขีดความสามารถในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในองค์กรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษามีสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังนี้

### 5.1 สรุปผลงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง เส้นทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน จากกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า การก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องมีการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจนของผู้นำ การรับช่วงต่อของผู้บริหารที่มีการสานต่อนโยบายกันอย่างลงตัว การมีเป้าหมายเดียวกัน ประกอบกับการสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และมีความสามารถในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เกิดการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน และสามารถผลักดันให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จจนกลายเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ซึ่งปัจจัยที่สามารถทำให้องค์กรเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมี 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) สำหรับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยได้มีการจัดการรูปแบบการศึกษาไว้หลายแนวทาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้เลือกแนวทางการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการปรับเปลี่ยนจากการเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้ง

ยิ่งใหญ่สำหรับบุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงของ มจธ. ดำเนินไปได้อย่างประสบความสำเร็จ และสามารถทำให้องค์กรผ่านการเปลี่ยนระบบในครั้งนี้ไปได้คือ การใช้ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งผู้นำและตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งนี้คืออธิการบดีของมหาวิทยาลัยและบุคลากรในมหาวิทยาลัย ผู้นำจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยมีกลยุทธ์ใหม่เป็นเป้าหมายสำคัญ ประกอบกับตัวระบบขององค์กรเองที่จะต้องมีการพัฒนาควบคู่กันไป มหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง (Process Improvement) เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการติดตามประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อสร้างเสริมความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนขององค์กรต่อไป

2) องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ในการพัฒนาระบบบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในรูปแบบของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถือว่าเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งของการเป็นมหาวิทยาลัยในระดับอุดมศึกษา และเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างองค์กรนวัตกรรมเนื่องจากการเป็นมหาวิทยาลัยที่จัดอยู่ในระบบของรัฐ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามกฎระเบียบตามระบบของราชการ ซึ่งกฎเกณฑ์ดังกล่าวอาจจะมีความไม่เหมาะสม ต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยในรูปแบบของการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ณ ปัจจุบัน มจธ. ได้จัดอยู่ในบทบาทของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะผลักดันให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ส่งผลให้การบริหารจัดการขององค์กรมีความยืดหยุ่นสูง องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสำหรับการพัฒนาองค์กร เพราะมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่เก่งและมีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญและเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการเติบโตของมหาวิทยาลัย มจธ. ได้มีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร อาจารย์และนักวิจัย ในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรอาจารย์และนักวิจัยมีวุฒิปริญญาที่สูงขึ้น อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรอาจารย์และนักวิจัยสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์เชิงวิชาการด้านบทความทางวิชาการ จำนวนสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ มจธ. ยังได้มองถึงกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว ทำให้ผู้นำของมหาวิทยาลัยสามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจนได้รับเลือกให้เป็นหนึ่งในเก้าของมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5 มุ่งของมหาวิทยาลัย และหนึ่งในห้ามุ่งนั้นคือ มุ่งสู่ความเป็นเลิศในเทคโนโลยีและการวิจัยจนนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการองค์ประกอบหนึ่งใน 6+1 Flagships คือ การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

3) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) ในการพัฒนาที่ยั่งยืนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นการพัฒนาที่เกิดการบูรณาการในองค์กรรวม โดยมีองค์ประกอบของการสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการเป็นสำคัญ (Management Strengthening) ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสิ่งแวดล้อม ในด้านสังคม มจธ. ได้มีการพัฒนาระบบ

บริหารจัดการที่ดีประกอบกับการมีอิสระในด้านการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย จึงส่งผลให้มหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนาด้านการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วและสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพที่มีความสามารถทัดเทียมในระดับประเทศได้ อีกทั้งมหาวิทยาลัยยังมีส่วนในการสร้างเสริมศักยภาพด้านการดำเนินงานที่สำคัญเพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านบุคลากรของภาคอุตสาหกรรมอีกด้วย โดยมหาวิทยาลัยได้นำรูปแบบการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยกระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น วิธีการสอน โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning), การเรียน โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research-based learning), การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (Activity-based learning) และการเรียนรู้โดยการเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered teaching) ปัจจัยที่สำคัญอีกด้านที่ทำให้ มจร. เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ ด้านเศรษฐกิจ คือ การบริหารต้นทุนและรายได้ (Cost Conscious and Revenue Driven) เนื่องจาก มจร. เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงทำให้มีความยืดหยุ่นและมีอิสระในการบริหารจัดการด้านเงินทุน ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการรูปแบบการบริหารงานบุคลากรได้เอง และสามารถกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงานในองค์กร รวมไปถึงรายได้ของมหาวิทยาลัย ที่ไม่ต้องนำส่งรายงานผลรายได้ของมหาวิทยาลัยไปยังกระทรวงการคลัง ดังนั้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 ส่งผลให้ มจร. มีทุนรอนหรือเงินสะสมจากปี พ.ศ. 2541 จนถึงปัจจุบันมากขึ้นเป็น 10 เท่า ส่วนปัจจัยในด้าน สิ่งแวดล้อมเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญทำให้ มจร. เป็น มหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน คือการทำให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว การที่ มจร. ได้สังเกตเห็นถึงการลดผลกระทบที่ก่อให้เกิดภาวะโลกร้อน โดยคำนึงถึงการอนุรักษ์พลังงาน การจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี รวมทั้งมีการเพิ่มพื้นที่สีเขียวและการส่งเสริมให้เกิดการใช้พลังงานทดแทน โดย มจร. ได้นำทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการด้านพลังงาน มีการสร้างความตระหนักด้านการอนุรักษ์พลังงานให้กับบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการดำเนินการอนุรักษ์พลังงานอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ มจร. มีระบบพาหนะเดินทางในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยรถสาธารณะที่ใช้เชื้อเพลิงเอทานอล ED 95 ใช้เชื้อเพลิงที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้พลังงานเชื้อเพลิงทดแทนทุกรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องในด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อเอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว การเพิ่มพื้นที่สีเขียวภายในมหาวิทยาลัยและส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของประชาคมมหาวิทยาลัยในทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบโดยตรงคือศูนย์การจัดการด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Energy Environment Safety and Health : EESH) มีการจัดกิจกรรมระหว่างนักศึกษา กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ จากต่างประเทศ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ได้นำไปประยุกต์ให้เกิดผลดีต่อสภาพแวดล้อม ตลอดจนชุมชนและอุตสาหกรรมที่อยู่รอบข้างมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดผลดีต่อสภาพแวดล้อมของประเทศโดยรวม ส่งผลให้ มจร. ได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว อันดับที่ 17 ของโลก อันดับ 1 ของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2553 สำหรับการจั

อันดับ UI Green Metric Ranking of World University และเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวติดอันดับ 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยในปี 2554-2556

จากข้อมูลเบื้องต้นรายงานการศึกษาวิจัยฉบับนี้ สามารถนำไปเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ดังรูป 5.1 รูปแบบการพัฒนาเส้นทางของการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน สู่อการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World-Class University)



รูปที่ 5.1 รูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสู่อการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World-Class University)

## 5.2 อภิปรายผลงานวิจัย

การพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสู่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ยั่งยืน สู่อการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศและมีชื่อเสียงในระดับโลก มจธ. ได้มีการดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องมาตลอดในระยะเวลา 16 ปีที่ผ่านมา โดยได้มีการปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่างๆ เริ่มต้นจากการก้าวเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในปี พ.ศ. 2541 ด้วยการนำของอธิการบดี ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร ในขณะนั้น มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้กับ

บุคลากรของมหาวิทยาลัย การผันตัวเองออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเมื่อ 16 ปีที่แล้วถือว่าเป็นเรื่องใหญ่ที่แปลกใหม่สำหรับวงการการศึกษาไทย การตัดสินใจของผู้นำหรืออธิการบดีในเวลานั้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่แตกต่างอย่างกล้าหาญ เนื่องจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยจะต้องมีความพร้อมทั้งในด้านระบบการบริหารจัดการ ความพร้อมของบุคลากรและมิงงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ โดยทั้งหมดนี้ต้องไม่กระทบต่อการเรียนการสอนของนักศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยยังต้องมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมหาวิทยาลัยแห่งนี้ให้โดดเด่นจากเดิมอย่างชัดเจน ผู้นำมีวิสัยทัศน์การสร้างมจร. ให้เป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรม ด้วยการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มีการสนับสนุนให้นักศึกษาและบุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ การสร้างสรรค์งานวิจัย มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องพัฒนาและให้การสนับสนุนการสร้างเทคโนโลยีหรือการสร้างผลงานนวัตกรรม โดยมีกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นในการบริหารมากขึ้นกว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ รวมทั้งผู้นำยังสามารถโน้มน้าวให้คนเก่งในมจร. อยู่กับองค์กรและร่วมสร้างมจร. ไปด้วยกัน ส่งผลให้มจร. เกิดความเข้มแข็งในด้านการบริหารจัดการ มีการบริหารต้นทุนและรายได้ที่ดี จากการบูรณาการระบบงานใหม่ทั้งหมด ทำให้มจร. สามารถผลิตบัณฑิตที่เก่งและดี มีความพร้อมที่จะออกไปพัฒนาสังคม ส่งผลให้มจร. กลายเป็นมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืนและก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

ในเส้นทางการพัฒนามหาวิทยาลัยมจร. ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศและมีชื่อเสียงในระดับโลก ที่มีความโดดเด่นในด้านการผลิตผลงานวิจัยเชิงนวัตกรรมตลอดระยะเวลา 16 ปีที่ผ่านมา สามารถสรุปได้ดังรูปที่ 5.1 รูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World-Class University) มหาวิทยาลัย มจร. มีการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ การรับมือความเปลี่ยนแปลง (Transformation), การสร้างสรรค์องค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) และการสร้างแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร (Sustainability) โดยทั้งหมดอยู่ภายใต้เป้าหมายสำคัญ 6 ประการ คือ การบริหารจัดการภายในที่ส่งเสริมความเข้มแข็งของการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม ด้วยการเน้นการบริหารต้นทุนและรายได้ให้เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร การมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในด้านการสร้างสรรค์งานวิจัยควบคู่กับการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร และมุ่งผลิตบัณฑิตที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ออกสู่สังคมด้วยการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้องค์กรจะมีการมองภาพรวมของการบริหารงานด้านการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการภายใน ภายใต้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร โดยมีการสานต่อของผู้บริหารและความร่วมมือของทุกภาคส่วนภายในองค์กร มีการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ ทำให้ทุกหน่วยงานภายในองค์กรมีการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกของ Sami (2009) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกไว้ว่า มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกจะมีลักษณะการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความรู้ และมุ่งสร้างงานวิจัย โดยการให้ความสำคัญกับการออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนให้นักศึกษารู้จักสร้างนวัตกรรมและมีการสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับการทำงานวิจัยเข้าไปในหลักสูตรการเรียนการสอน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเหล่านี้ยังเป็นที่ยอมรับจากสังคมในวงกว้างให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World-Class University) เช่น มหาวิทยาลัย Conestoga College in Ontario ในประเทศแคนาดา ซึ่งเป็นผลจากปัจจัยสู่ความสำเร็จ 4 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ, การบริการจัดการทรัพยากรให้เพียงพอต่อการสนับสนุนการทำงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างเต็มที่, การมีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการและสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้นได้เป็นอย่างดี และการตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร ซึ่งมีเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรช่วยกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยทั้งหมดนี้มีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานอยู่ที่ มหาวิทยาลัยสามารถผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถหลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม จากแนวทางการพัฒนาของตัวอย่างมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก พบว่ามีลักษณะเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ต่างๆที่ผู้นำของมจร.นำมาใช้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

### 5.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัยนี้ สามารถแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

1) การเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องมีสภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง เนื่องจากการบริหารงานที่จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย หากสภามหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็ง ก็จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2) การเปลี่ยนแปลงจากระบบราชการ ทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน สวัสดิการเมื่อเทียบกับระบบราชการเดิม การสร้างความมั่นใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ

3) การสร้างวัฒนธรรมที่ใช้ประเมินผลงานบุคลากรในองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ เพราะการประเมินผลงานบุคลากรที่เคยเกิดขึ้นในยุคที่องค์กรอยู่ภายใต้ระบอบราชการ ยังไม่เข้มข้นและเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานเท่ากับการประเมินผลงานของบุคลากรในปัจจุบัน ดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยออกมาสู่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจ และจะเกิดประโยชน์เมื่อบุคลากรเห็นความสำคัญของการประเมินผลงาน ทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและสามารถดำเนินการแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงานของตนเอง รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น จนกระทั่งสามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรโดยรวมดีขึ้นไปด้วย

ทั้งนี้การที่องค์กรจะนำไปปรับใช้ขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งบางมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะบางประการตามผลการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณลักษณะที่แตกต่างกันของมหาวิทยาลัย เช่น ขนาดของมหาวิทยาลัย จำนวนบุคลากรสายวิชาการและฝ่ายสนับสนุน ซึ่งในส่วนของมหาวิทยาลัยที่กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับให้มุ่งเน้นถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมวัฒนธรรมภายในองค์กร รวมทั้งผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในเรื่องคนและมุ่งมั่นในการสร้างระบบภายในองค์กรอย่างจริงจัง

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1) ปัจจัยที่สามารถทำให้องค์กรเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 องค์ประกอบหลักนั้นสามารถนำไปแยกศึกษาแต่ละองค์ประกอบแบบเชิงลึกเพื่อให้ได้คุณลักษณะและการดำเนินการที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2) สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่ได้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก จากปัจจัยและคุณลักษณะที่ได้ เพื่อให้ผู้วิจัยที่จะพัฒนาองค์กรได้นำไปใช้ในการตรวจสอบมหาวิทยาลัยว่าเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกหรือไม่และมีปัจจัยใดที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้เข้ากับบริบทมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 5.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย

1) การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้สัมภาษณ์ต้องใช้เวลาในการนัดพบค่อนข้างนาน