



องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย

นางสาวอัญชนา พานิช

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย

นางสาวอัญชณา พานิช

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS FACTORS OF RAJABHAT UNIVERSITIES

By

Anchana Panich

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2007

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบ
ประสิทธิภาพองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” เสนอโดย นางสาวอัญชนา พานิช เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร
2. อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิรวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เศวณิต เสาธนานนท์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

46252905 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ

ัญชนา พานิช : องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.
อาจารย์ที่ปรึกษาคณะนิพนธ์: รศ.ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร, อ.ดร. ศรียา สุขพานิช และ
ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 279 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยโดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 32 แห่ง ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยบุคลากรซึ่งเป็นผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 512 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์จำแนกกลุ่มตัวแปรโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และวิเคราะห์เส้นทางโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ
2. ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับมาก
3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พฤติกรรมการบริหารและโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2550
ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาคณะนิพนธ์ 1.....2.....3.....

46252905 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS FACTORS

ANCHANA PANICH : THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS FACTORS
OF RAJABHAT UNIVERSITIES. DISSERTATION ADVISORS : ASSOC. PROF. SIRICHA
CHINATANGKUL, Ph.D., SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D., AND ASST. PROF. PRASERT
INTARAK, Ed.D. 279 pp.

The purposes of this research were to determine 1) the organizational effectiveness factors of Rajabhat Universities 2) the level of organizational effectiveness of Rajabhat Universities 3) factors affecting organizational effectiveness of Rajabhat Universities. The development of the study framework included an analysis of documents and interviews of 20 distinguished persons. The samples of this study which consisted of 32 Rajabhat Universities were drawn by using stratified random sampling. The respondents were 512 administrators and teachers in Rajabhat Universities. The research instrument used for gathering the data was a questionnaire. The statistics used for analyzing the data were frequency, percentage, mean, and standard deviation, factor analysis and path analysis.

The findings of this research were :

1. The organizational effectiveness factors of Rajabhat Universities consisted of 6 components : 1) administration behavior, 2) job satisfaction, 3) environment in organization, 4) technology, 5) organizational commitment, and 6) organizational structure.
2. The level of organizational effectiveness of Rajabhat Universities was high.
3. Organizational commitment affected organizational effectiveness of Rajabhat Universities with a direct influence. Environment in organization, administration behavior and organizational structure affected organizational effectiveness of Rajabhat Universities with an indirect influence .

Department of Educational Administration Graduate School Silpakorn University Academic year 2007

Student's signature.....

Dissertation Advisors' signature 1.....2.....3.....

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์วัชร กรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เศวณิต เสดานนท์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย ประธานกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูรและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด และแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการให้สัมภาษณ์และการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รวมทั้งคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาเอกภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกคนที่ช่วยเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาเป็นอย่างสูงที่ช่วยเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยในการดำเนินงาน จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
2 บรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร.....	17
ความหมายขององค์การ.....	17
ความหมายของประสิทธิผลองค์กร.....	18
ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร.....	21
พฤติกรรมการบริหาร.....	27
ความพึงพอใจในการทำงาน.....	61
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	71
เทคโนโลยี.....	96
ความผูกพันต่อองค์กร.....	109

บทที่	หน้า
โครงสร้างองค์การ.....	118
ประสิทธิผลองค์การ.....	128
รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ.....	128
การประเมินประสิทธิผลองค์การจากการบรรลุเป้าหมาย.....	136
คุณภาพบัณฑิต.....	138
การวิจัยและงานสร้างสรรค์.....	145
การบริการวิชาการ.....	147
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม.....	151
มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	153
สรุป.....	157
3 การดำเนินการวิจัย.....	158
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	158
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย.....	158
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	158
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	159
ระเบียบวิธีวิจัย.....	161
แผนแบบการวิจัย.....	161
ประชากร.....	161
กลุ่มตัวอย่าง.....	162
ผู้ให้ข้อมูล.....	162
ตัวแปรที่ศึกษา.....	163
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	167
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	168
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	169
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	169
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	171
สรุป.....	171

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	173
ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย.....	174
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ...	183
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	205
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	210
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	218
สรุปผลการวิจัย.....	219
อภิปรายผล.....	220
ข้อเสนอแนะ.....	230
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	230
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	233
บรรณานุกรม.....	235
ภาคผนวก.....	250
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์.....	252
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์.....	254
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	256
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	259
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	261
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย.....	263
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	265
ภาคผนวก ซ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม).....	267
ภาคผนวก ฌ รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นประชากร.....	277
ประวัติผู้วิจัย.....	278

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	163
2	แสดงการสรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็น จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	179
3	แสดงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	183
4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็น องค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	185
5	แสดงการวิเคราะห์ค่าKaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy..	193
6	แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ความแปรปรวนร้อยละ และความแปรปรวนสะสมร้อยละ.....	194
7	แสดงองค์ประกอบที่ 1 พฤติกรรมการบริหาร.....	195
8	แสดงองค์ประกอบที่ 2 ความพึงพอใจในการทำงาน.....	197
9	แสดงองค์ประกอบที่ 3 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ.....	198
10	แสดงองค์ประกอบที่ 4 เทคโนโลยี.....	200
11	แสดงองค์ประกอบที่ 5 ความผูกพันต่อองค์การ.....	201
12	แสดงองค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างองค์การ.....	202
13	แสดงตัวแปรที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาการจัดกลุ่มองค์ประกอบ.....	203
14	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่แสดงถึง ประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	206
15	แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและค่าอิทธิพลรวม คะแนนมาตรฐานของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผล องค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	213

สารบัญแผนภูมิ

แผนที่		หน้า
1	แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย.....	13
2	แสดงขอบเขตของการวิจัย.....	15
3	แสดงรูปแบบความพึงพอใจในการทำงานตามสถานการณ์.....	66
4	แสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล.....	80
5	แสดงแบบจำลองปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การและผลลัพธ์ที่เกิด จากความผูกพันต่อองค์การ.....	113
6	แสดงโครงสร้างองค์การและส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	156
7	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	160
8	แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	161
9	แสดงการสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	204
10	แสดงโมเดลตามสมมุติฐานแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	211
11	แสดงโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	215

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันองค์การมีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง มนุษย์ต้องพึ่งพาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ กัน เพื่อตอบสนองความต้องการและความอยู่รอดของตน และการที่องค์การจะสามารถตอบสนองได้อย่างดีที่สุดนั้น อยู่ที่คุณภาพของการบริหารและความสามารถในการอยู่รอดขององค์การ ในยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็ว องค์การทางด้านการศึกษโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากเพื่อให้ทันกับยุคสมัยของสังคมเทคโนโลยีข่าวสารและสังคมความรู้ไร้พรมแดน โดยเฉพาะในกลุ่มนักคิด นักวิชาการที่อยู่ในแวดวงสถาบันอุดมศึกษา ในการที่จะผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและสามารถแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น และเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชนเป็นสำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้มีการทบทวนบทบาทและแนวทางในการจัดการศึกษากันอย่างจริงจัง ด้วยเป้าหมายเพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนให้มีความสามารถที่จะนำการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมของประเทศให้ก้าวสู่ศตวรรษใหม่อย่างมั่นคง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามมาตรา 28 ได้กำหนดให้มีการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาที่มีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงและการค้นคว้า วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม¹ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการปฏิรูปเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกด้านทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และการสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสังคม สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องปรับระบบการบริหารให้มีคุณภาพมากขึ้นทั้งในด้านบุคคล ทรัพยากร การเงินและงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี เพื่อส่งผลให้องค์การของตนเองเป็นองค์การที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

¹ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542) : 9.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประสิทธิผลองค์กร (organizational effectiveness) เป็นแนวทางหนึ่งของการศึกษาความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบูรณาการเพื่อความอยู่รอดและธำรงรักษาแบบแผนที่ดีขององค์กร² ประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างชัดเจน เพราะองค์กรที่มีประสิทธิผลย่อมมีความเจริญเติบโตสามารถดำรงอยู่ได้และตอบสนองภารกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ในระยะยาว

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์กรทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่กำลังปรับตัวเพื่อให้เข้ากับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู³ และมีการกำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจนตามมาตรา 8 โดยกำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีภาระหน้าที่ดังต่อไปนี้⁴

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล

² ปิติชาย ต้นปิติ, “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 46.

³ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121, ตอนพิเศษ 23 ก (14 มิถุนายน 2547) : 2.

⁴ เรื่องเดียวกัน, 3.

2. สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย และมีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3. สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึกและความภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ

4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพสูง

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมุ่งสร้างโอกาสความเสมอภาคทางการอุดมศึกษาด้วยเพื่อลดช่องว่างและเสริมสร้างคุณภาพการพัฒนาสังคมไทย ด้วยการจัดการศึกษาให้กระจายอยู่ทุกภูมิภาค ผู้ด้อยโอกาสในท้องถิ่นต่างๆ สามารถเข้าถึงบริการนี้ได้ ตามมาตรา 9 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 กำหนดไว้ว่ามหาวิทยาลัยจะปฏิเสธการรับผู้สมัครผู้ใดเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยหรือยุติหรือชะลอการศึกษาของนักศึกษาผู้ใด ด้วยเหตุเพียงว่าผู้นั้นขาดแคลนทุนทรัพย์อย่างแท้จริง เพื่อจ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษาต่างๆ แก่มหาวิทยาลัยมิได้⁵ แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดกว้าง และให้โอกาสสำหรับรองรับการพัฒนาตนเองของทุกคนทุกพื้นที่

⁵ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121, ตอนพิเศษ 23 ก (14 มิถุนายน 2547) : 3.

ภาระหน้าที่ที่ตามมาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏก็คือจำเป็นจะต้องพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน อันจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นด้วย แต่คำว่า “คุณภาพ” มีการให้คำนิยามที่แตกต่างกันไป เช่น นิยามที่เน้นความเป็นสากลหรืออุดมคติ โดยนัยของนิยามนี้สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณลักษณะอย่างเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ส่วนอีกนิยามหนึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าคุณภาพเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับบริบทและกล่าวว่า คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาเป็นเรื่องของประสิทธิผลหรือระดับของการทำให้วัตถุประสงค์ที่เหมาะสมทางการศึกษابรรลุผล⁶ จากนิยามของคำว่าคุณภาพในประการหลัง จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเร่งพัฒนาตนเอง เพื่อให้องค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้⁷

1. เสริมสร้างจิตสำนึกและปรับย้ายฐานคิดในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยที่จะมีอิสรภาพในตนเอง มีความเป็นไทในทางวิชาการและปัญญา และมุ่งมั่นที่จะช่วยเสริมสร้างพลังความเข้มแข็งของท้องถิ่นและชุมชน
2. สร้างระบบมหาวิทยาลัยเป็นเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็ง โดยมีจิตวิญญาณของการเป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน โดยแต่ละแห่งมีอิสระที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในวิชาการและวิชาชีพ
3. พัฒนายกระดับมาตรฐานการศึกษาและปรับปรุงคุณภาพด้วยระบบที่สร้างความมั่นใจให้กับสังคมในการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อสู่ความเป็นเลิศ
4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ผลเสียกับมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติการทุกด้าน ใช้ภูมิปัญญาที่หลากหลาย ทูลทางสังคมและพลังของท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย และมีผลสะท้อนกลับไปสู่ชุมชน
5. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์และนักศึกษาในลักษณะของความเป็นครูและศิษย์ เรียนรู้และทำงานร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร

⁶ R.M.Millard, “Accreditation,” New Directions for Higher Education, 43 (September 1983) : 9-28.

⁷ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, “ทิศทางและแนวทางใหม่ในการจัดการอุดมศึกษาของไทย,” ราชภัฏกรุงเทพ 9, 16 (2545) : 1.

6. ปรับกระบวนการจัดการศึกษาให้ผูกพันกับปัญหาของท้องถิ่นและชุมชน และบูรณาการศาสนา วัฒนธรรมและการศึกษาให้มีความสมดุลในแต่ละโปรแกรมวิชา

ปัญหาของการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีพัฒนาการมาจากการเป็น โรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู และสถาบันราชภัฏ โดยได้มีการตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2435 ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 กำหนดภารกิจให้วิทยาลัยครูมีหน้าที่ผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ศึกษาค้นคว้าวิจัย ฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาประจำการ ทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและให้บริการวิชาการแก่ชุมชน พ.ศ. 2527 ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 สามารถผลิตบัณฑิตเพิ่มจากสายศึกษาศาสตร์ (ค.บ.) อีก 2 สาย คือ สายวิทยาศาสตร์ (วท.บ.) และ สายศิลปศาสตร์ (ศศ.บ.) ปี พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า “สถาบันราชภัฏ” แทนชื่อ “วิทยาลัยครู” และประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538⁸

ในระยะต่อมาภายใต้บริบทและเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของระบบสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนอีกครั้งกับสถาบันราชภัฏ โดยมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏขึ้นแทนสถาบันราชภัฏตามพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2547 ซึ่งมีผลให้โครงสร้างการบริหารงานรวมถึงระบบการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการให้โอกาสแก่ผู้เรียนในท้องถิ่นได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ เพื่อยกฐานะทางสังคมให้แก่บุคคลเพิ่มขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายของการบริการทางการศึกษาแก่ประชาชนและการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศไว้ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแหล่งการศึกษาใหญ่ในการผลิตและพัฒนากำลังคนระดับอุดมศึกษาที่กระจายตัวอยู่ในท้องถิ่นทุกภูมิภาคทั่วประเทศ จำนวนถึง 40 แห่ง จัดการศึกษาให้กับผู้เรียนในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยมีอิสระและความคล่องตัวใน

⁸ อมรวิทย์ นาครทรรพและคณะ, รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยและพัฒนาระบบประกันคุณภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวง, 2544), 230.

การบริหารจัดการ เนื่องจากมีสถานะเป็นนิติบุคคล สามารถพัฒนาระบบการบริหารได้อย่างอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการโดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยราชภัฏก็ยังมีข้อจำกัดในหลายๆ ด้าน ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวเพื่อให้ องค์การมีประสิทธิภาพ ผลจากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีทั้งจุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุง ในการพัฒนา เช่น ผลการประเมินในด้านของคุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี พบว่า บัณฑิตมีงานทำและเป็นที่พึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการและผู้ใช้บัณฑิต แต่ใน ส่วนของเงินเดือนเริ่มต้นค่อนข้างต่ำ และการตีพิมพ์เผยแพร่บทความจากวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ระดับปริญญาโทมีน้อยมาก ในด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ต้องมีการพัฒนาในเรื่องของเงิน สนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายใน และต้องปรับโครงการวิจัยให้สอดคล้องกับพื้นที่ โจทย์ของการวิจัยควรเป็นปัญหาที่สำคัญและได้รับความสนใจ ในด้านการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่มีกิจกรรมและโครงการวิชาการและวิชาชีพที่หลากหลาย สามารถ ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคมได้ แต่ในการ ช่วยเหลือสังคมควรทำให้กว้างขวางยิ่งขึ้นแก่บุคคลในระดับต่าง ๆ ควรดำเนินการในกิจกรรมที่เป็น การบูรณาการ ผสมผสานกันระหว่างงานการเรียนการสอน การบริการวิชาการและการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม เป็นต้น⁹

นอกจากนี้ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน ยังทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ตามความคาดหวัง และความต้องการของสังคมซึ่งสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้¹⁰

⁹ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก สถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2550), 16-19.

¹⁰ สงบ ลักษณะ, “ทิศทางและแนวทางใหม่ในการจัดการอุดมศึกษาของไทย,” ราชภัฏ กรุงเทพฯ 9, 16 (2545) : 25.

1. สังคมต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ อีกมาก ดังนั้นภารกิจที่สำคัญคือจะต้องจัดการศึกษาให้แก่คนจำนวนมากได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

2. ความต้องการกำลังคนในสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศทวีจำนวนมากขึ้นตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทางการผลิตและการบริหารของประเทศ ภารกิจที่ทำหาคือสถาบันอุดมศึกษาจะสร้างสมรรถนะความพร้อมในหลักสูตร คณาจารย์และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ให้รองรับได้อย่างไร

3. ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมของชาติ จำเป็นต้องอาศัยความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น หัวใจสำคัญคือการพัฒนาคนให้คนไปพัฒนาท้องถิ่น ท้องถิ่นจำเป็นจะต้องมีสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่น ทำหน้าที่เป็นชุมทรัพย์ทางปัญญา ชี้นำการนำจุดแข็งของท้องถิ่นมาเป็นปัจจัยในการผลิต ยกกระดับความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของกำลังคนในสาขาที่จำเป็น ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ผ่านกระบวนการวิจัยพัฒนา และได้รับการบริการช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของท้องถิ่น

4. ความจำเป็นของโลกาภิวัตน์ทำให้เร่งรัดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนและการวิจัยให้ก้าวสู่สากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย ที่ต้องส่งเสริมภูมิปัญญาไทยและรักษาศิลปวัฒนธรรมไทย สิ่งนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดระหว่างการจัดหลักสูตรที่อิงความเป็นมหาวิทยาลัยตามมาตรฐานสากล กับการจัดหลักสูตรที่มุ่งตรงต่อความจำเป็นและความต้องการของท้องถิ่น ในแง่ที่ว่าอะไรคือจุดสมดุล

5. กระแสความต้องการของผู้เรียนจะมีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ในช่วงระยะเวลาหนึ่งคนต้องการวุฒิทางปริญญาเพื่อเป็นใบเบิกทางไปสู่ความก้าวหน้าทางการประกอบอาชีพจนเรียกว่า “สังคมคุณวุฒิ” แต่แก่นแท้ของความอยู่รอดในสังคมคือต้องการ “สังคมคุณภาพ” นั่นคือสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องกลั่นกรองการเลือกเปิดสาขาวิชาหรือการให้การฝึกอบรมที่เน้นความรู้ความสามารถและทักษะความเชี่ยวชาญที่ตรงกับความจำเป็นความขาดแคลนของท้องถิ่นในระยะยาว

ความคาดหวังและความต้องการของสังคมดังกล่าวเป็นโจทย์ที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อหาหนทางในการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งหมายถึงประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง แต่การนำพาองค์การไปสู่ประสิทธิผลนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบในหลาย ๆ ด้านประกอบกัน ดังนั้นทฤษฎีการหลายท่านได้กล่าวไว้ เช่น กิบสัน (Gibson) กล่าวถึง ประสิทธิภาพ

ระดับองค์การว่าเป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม และปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) กลยุทธ์ (strategic choices) โครงสร้าง (structure) กระบวนการต่าง ๆ (processes) และวัฒนธรรม (culture)¹¹ และกลิคแมน กอร์ดอนและโรสกอร์ดอน (Glickman, Gordon, and Ross-Gordon) ได้ศึกษาลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล พบว่ามีลักษณะดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความหลากหลายของภาวะผู้นำ 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษา 11) มีความสามัคคีในการพัฒนาสถานศึกษา 12) ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา¹² เป็นต้น การศึกษาถึงองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การในบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งจะทำให้สามารถหาแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังของท้องถิ่นนั้น ๆ ได้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีเป้าหมายหลักคือเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ดังนั้นจึงต้องปรับตัวเองเพื่อให้สอดคล้องกับตามความคาดหวังและความต้องการของท้องถิ่น และประการสำคัญมหาวิทยาลัยราชภัฏเพิ่งเปลี่ยนแปลงสถานะมาเป็นมหาวิทยาลัยจากเดิมซึ่งเป็นสถาบันราชภัฏ บริบทขององค์การกำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ผลของ

¹¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Organizations : Behavior Structure Process, 10th ed. (Boston, Mass. : McGraw-Hill, Inc., 2000), 15-17.

¹² Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach, 5th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 2001), 49.

การศึกษาถึงองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปวางแผนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อทราบระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อคำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง
2. ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับใด
3. องค์ประกอบใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การและประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏจากหลักการ ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริงในมหาวิทยาลัยราชภัฏและสัมภาษณ์ผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ โดยผู้วิจัยได้ผสมผสานแนวคิดของนักวิชาการหลายคนรวมถึงจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาและบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย

ในการศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การและประสิทธิผลองค์การนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย สรุปได้ดังนี้

สตีเยร์ส (Steers) ได้ศึกษาประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดระบบเปิด ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์การและสภาพแวดล้อม จากแนวคิดนี้ทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหลักที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลได้ 4 ประการ คือ 1) ลักษณะองค์การ (organizational characteristics) ได้แก่ โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยี 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน 3) ลักษณะของพนักงาน (employee characteristics) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การและ

การปฏิบัติงาน 4) นโยบายบริหารและการปฏิบัติ (management policies and practice) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการตัดสินใจ รวมถึงการปรับตัวขององค์การและการสร้างสิ่งใหม่ ๆ¹³ ออสติน และเรโนลด์ (Austin and Reynolds) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีลักษณะแห่งความสำเร็จดังนี้ 1) การจัดอาคารสถานที่ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของผู้ปกครอง 9) การวางแผนร่วมกัน 10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน 12) มีระเบียบวินัย¹⁴ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม¹⁵ กิบสัน (Gibson) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในระดับองค์การ (organizational effectiveness) เป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การนั้น ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง 5) กระบวนการต่าง ๆ 6) วัฒนธรรม¹⁶ กลิคแมน กอร์ดอนและโรสกอร์ดอน (Glickman, Gordon, and Ross-Gordon) ได้ศึกษาลักษณะ

¹³ Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 7-10.

¹⁴ Gilbert Austin and David Reynolds, "Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey," School Organization, 10(2/3) 1990) : 167-178.

¹⁵ Thomas J. Sergiovanni, The Principalsip: A Reflective Practice Perspective, 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1991), 258-263.

¹⁶ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Organizations : Behavior Structure Process, 10th ed. (Boston, Mass. : McGraw-Hill, Inc., 2000), 15-17.

สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล พบว่ามีลักษณะดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความหลากหลายของภาวะผู้นำ 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษา 11) มีความสามัคคีในการพัฒนาสถานศึกษา 12) ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา¹⁷ จันทราณี สงวนนาม ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาไว้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและแบบของผู้บริหาร 2) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 4) บรรยากาศของสถานศึกษา 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 6) การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ 7) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน 8) ความสามารถระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน 9) ความพึงพอใจในการทำงาน 10) ประสิทธิภาพทางการบริหาร 11) ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา¹⁸

ในส่วนของการศึกษาประสิทธิผลองค์กรนั้น ผู้วิจัยใช้การบรรจุเป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ในการวัด ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ซึ่งได้เสนอการประเมินประสิทธิผลองค์กรในรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก¹⁹ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพบัณฑิต 2) การวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งอยู่ในมิติที่ 1 ของการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงาน

¹⁷ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach, 5th ed. (Boston : Allyn and Bacaon, 2001), 49.

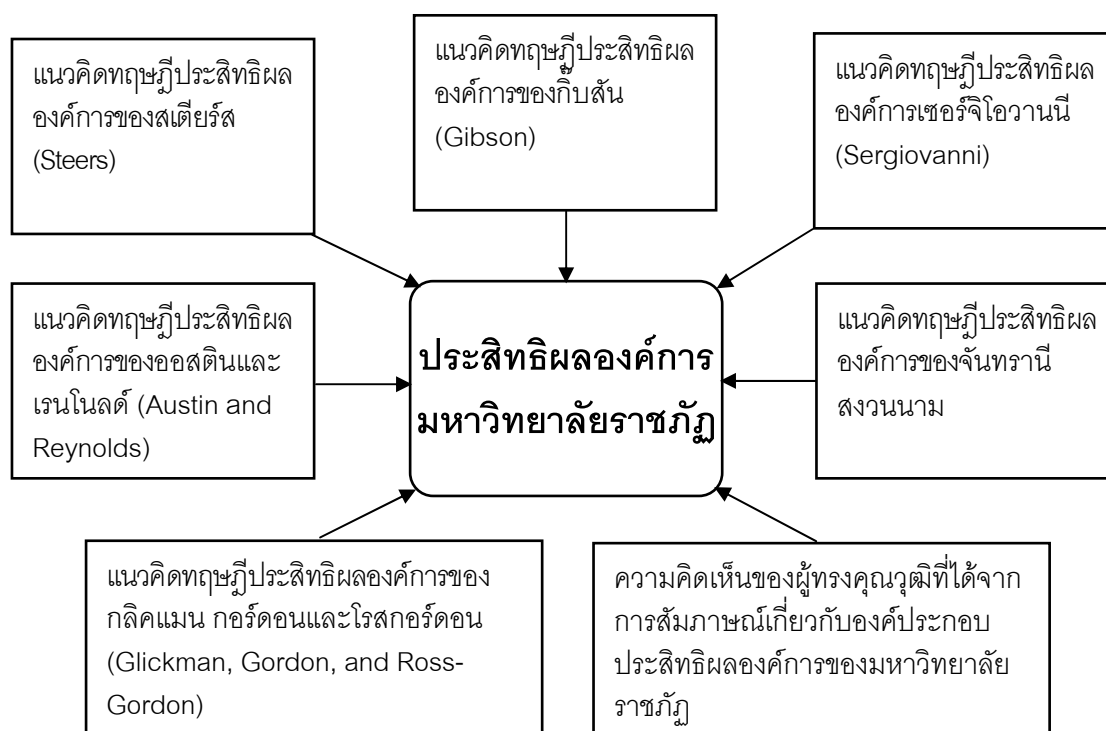
¹⁸ จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ป๊อพอยท์, 2545), 121.

¹⁹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration : Theory Research and Practice, 5th ed. (New York : McGraw-Hill Inc., 1991), 383.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในด้านประสิทธิผล²⁰

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังนำความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ด้วย และจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

²⁰ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 5.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 7-10.

: Gilbert Austin and David Reynolds, "Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey," School Organization, 10(2/3) (1990) : 167-178.

: Thomas J. Sergiovanni, The Principalsip: A Reflective Practice Perspective, 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1991), 258-263.

: James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Organizations : Behavior Structure Process, 10th ed. (Boston, Mass. : McGraw-Hill, Inc., 2000), 15-17.

: Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach, 5th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 2001), 49.

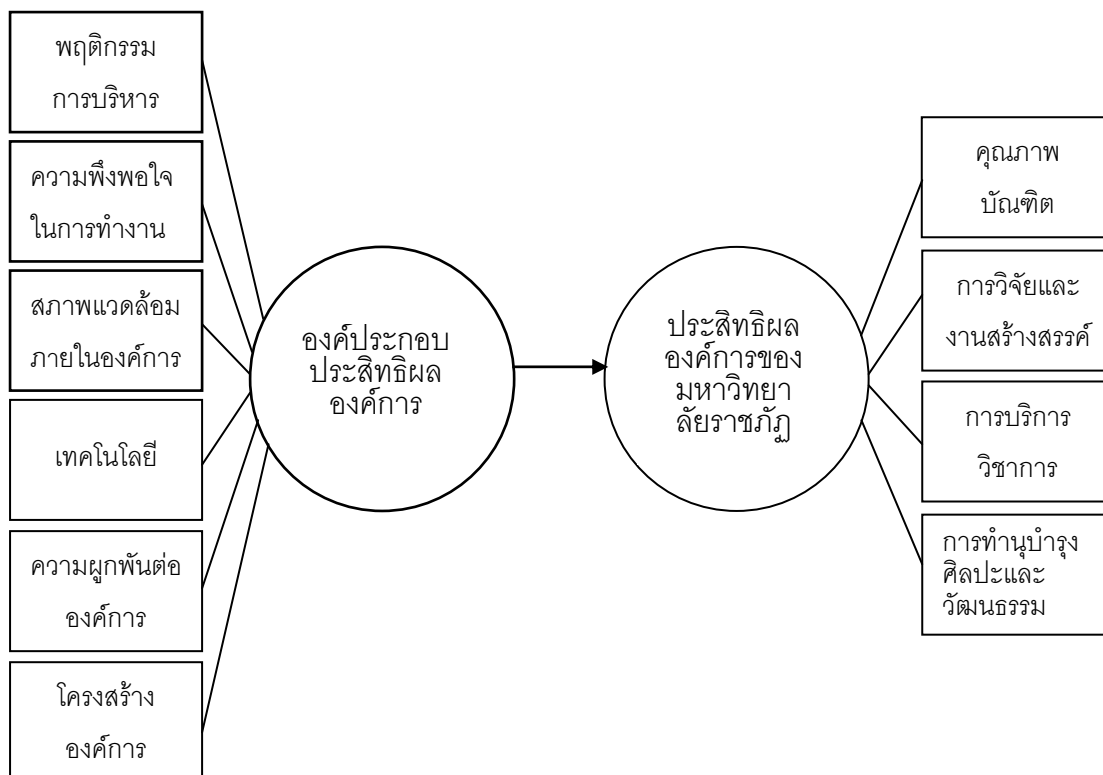
: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration : Theory Research and Practice, 5th ed. (New York : McGraw-Hill Inc., 1991), 383.

: จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ป๊อปปอยท์, 2545), 121.

: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 5.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยการนำแนวคิดของนักการศึกษามานำมาบูรณาการเป็นขอบเขตของการศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การในบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ ส่วนในด้านของประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโดยยึดตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การจนบรรลุเป้าหมายใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพบัณฑิต 2) การวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งอยู่ในมิติที่ 1 ของการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในด้านประสิทธิผล ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 7-10.

: Gilbert Austin and David Reynolds, "Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey," School Organization, 10(2/3) (1990) : 167-178.

: Thomas J. Sergiovanni, The Principalsip: A Reflective Practice Perspective, 2nded. (Boston : Allyn and Bacon, 1991), 258-263.

: James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Organizations : Behavior Structure Process, 10thed. (Boston, Mass. : McGraw-Hill, Inc., 2000), 15-17.

: Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach, 5th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 2001), 49.

: จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บุ๊คพอยท์, 2545), 121.

: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 5.

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้องค์การสามารถบริหารงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ

ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถบริหารงานได้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์การในการปฏิบัติภารกิจจนเกิดผลสำเร็จใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพบัณฑิต 2) การวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 อยู่ในกลุ่มของมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 36 แห่ง ทั่วประเทศที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลา นานกว่า 15 ปี

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร ประสิทธิภาพองค์กร และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร

ในการศึกษาเรื่องขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาในเรื่องขององค์การ เนื่องจากในยุคปัจจุบันองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่ประกอบไปด้วยองค์การประเภทต่างๆ ซึ่งเป็นองค์การในแง่ที่เป็นผลผลิตอย่างหนึ่งของกิจกรรมของมนุษย์ เมื่อบุคคลจำนวนหนึ่งได้ร่วมกันจัดตั้งองค์การ ย่อมมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานแตกต่างกัน บางองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริการ เช่น บริการด้านการแพทย์ บริการด้านการสาธารณสุขและไม่ว่าองค์การจะมีวัตถุประสงค์อย่างไรย่อมต้องประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ ผู้ดำเนินงาน ทั้งที่ต้องทำเป็นรายบุคคลและต้องทำร่วมกับบุคคลอื่น¹

ความหมายขององค์การ

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายของคำว่าองค์การ ว่าหมายถึง หน่วยทางสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดจากระบบความร่วมมือของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้กำหนดและยอมรับโดยสังคม อย่างมีระบบ มีแบบแผน มีอาณาเขตสัมพันธ์เฉพาะตัว และมีกรรมวิธีที่จะเสริมสร้างบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้สมาชิกใน

¹ เทพนม เมืองแมน, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2540), 1.

องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจและมีการติดต่อสื่อสารที่ดี²

ฮิกส์และกุลเลตต์ (Hicks and Gullett) กล่าวว่า องค์การ คือ กระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นโครงสร้างเพื่อบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ได้ปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้³

อรุณ รักธรรม กล่าวว่า องค์การคือ การที่บุคคลมารวมตัวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ขององค์การและเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคคล การมารวมตัวกันจำเป็นต้องมีหลักในการดำเนินการอยู่หลายประการ เช่น การแบ่งความรับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ โดยการรวมตัวเป็นองค์การนั้นมีลักษณะที่เป็นทางการ⁴

ประยูร ศรีประสาธน์ กล่าวว่า องค์การ คือกลุ่มคนที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการรวมตัวดังกล่าวจะต้องมีการจัดระเบียบการติดต่อ การแบ่งงานกันทำและต้องมีการประสานประโยชน์ของบุคคลด้วย⁵

จากความหมายขององค์การทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง การรวมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างขององค์การเดียวกัน มีการทำงานและการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการจัดการองค์การด้านต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพขององค์การเป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาและวิเคราะห์องค์การอย่างลึกซึ้ง ซึ่งในระยะแรกนั้นเป็นการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินการได้อย่างมี

² Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1968), 82.

³ Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett, The Management of Organization, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill, Inc., 1976), 6.

⁴ อรุณ รักธรรม, “ทฤษฎีองค์การ,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-4 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547), 55.

⁵ ประยูร ศรีประสาธน์, “ทฤษฎีองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-4 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547), 62.

ประสิทธิภาพสูงสุด ล็อกและครอฟอร์ด (Lok and Crawford) อธิบายว่า การวิเคราะห์องค์การคือการออกแบบวางแผนในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การโดยการจำแนกประเภทข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาขององค์การ การตีความหมายของระบบข้อมูลและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างเหมาะสม⁶ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ขององค์การจึงเป็นพื้นฐานที่นำมาสู่การศึกษาประสิทธิผลขององค์การอย่างละเอียดมากยิ่งขึ้น ซึ่งต่อมาได้มีการให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้

แฮนแนนและฟรีแมน (Hannan and Freeman) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ระดับของความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลผลิต โดยพิจารณาจากการที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้⁷

สตีแยร์สและคณะ (Steers and others) กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์การว่ามีความหมาย 2 นัย คือ 1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผลขององค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใดๆ มีความเป็นไปได้⁸

นอร์ทคราฟท์และนีล (Northcraft and Neal) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การโดยให้ความสนใจที่การก่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การเท่านั้น โดยไม่ให้ความสำคัญของระดับของความสำเร็จ⁹

⁶ Peter Lok and John Crawford, "The Application of Diagnostic Model and Surveys in Organizational Development," Journal of Management Psychology 15,2 (2000) : 1-7.

⁷ Michael T. Hannan and John Freeman. "Obstacles to the Comparative Study of Effectiveness," in Perspectives on Organizational Effectiveness, ed. J. Penning and P. Goodman (San Francisco : Jossey-Bass, 1977), 109.

⁸ Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson, and Richard T. Mowdy, Managing Effective Organization : An Introduction (Boston : Kent Publishing Company, 1985), 72.

⁹ Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neal, Organization Behavior : A Management Challenge (Chicago : The Dryden Press, 1990), 14.

กอร์ดอนและคณะ (Gordon and others) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลองค์กรว่า หมายถึง ขีดความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการผลิตเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น¹⁰

แวนพู (Vappu) กล่าวถึงประสิทธิผลองค์กรว่า เป็นโครงสร้างที่สำคัญประการหนึ่งในทางสังคมวิทยา โดยทั่วไปหมายถึง ระดับ(degree) ซึ่งองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมาย¹¹

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ¹²

กิ๊บสัน (Gibson) กล่าวถึง ประสิทธิผลระดับองค์กรว่าเป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) กลยุทธ์ (strategic choices) โครงสร้าง (structure) กระบวนการต่าง ๆ (processes) และวัฒนธรรม (culture)¹³

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิผลองค์กร สรุปได้ว่า ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้

¹⁰ Judith R. Gordon and others, Management and Organization (Boston : Allyn and Bacon, 1990), 14.

¹¹ Tyysk L. Vappu, "Insiders and Outsiders : Women's Movement and Organizational Effectiveness," Canadian Review of Sociology and Anthropology 33, 3 (1998) : 391-410.

¹² Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory Research, and Practice, 6th ed. (New York : McGraw-Hill Inc., 2001), 373.

¹³ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Organizations : Behavior Structure Process, 10th ed. (Boston, Mass. : McGraw-Hill, Inc., 2000), 15-17.

ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การ

นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวถึง องค์การว่า องค์การจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตรงตามบทบาทที่องค์การได้กำหนดไว้¹⁴

สเติร์ส (Steers) ได้ศึกษาประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดระบบเปิด ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์การและสภาพแวดล้อม จากแนวคิดนี้ทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหลักที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิผลได้ 4 ประการ คือ 1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) ได้แก่ โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยี 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน 3) ลักษณะของพนักงาน (employee characteristics) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การและการปฏิบัติงาน 4) นโยบายบริหารและการปฏิบัติ (management policies and practice) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการตัดสินใจ รวมถึงการปรับตัวขององค์การและการสร้างสิ่งใหม่ ๆ¹⁵

แคทซ์และคาน (Katz and Kahn) กล่าวถึงความสำเร็จขององค์การว่านอกจากจะต้องอาศัยทรัพยากรด้านวัตถุดิบและงบประมาณแล้ว องค์การยังต้องใช้ความสามารถของบุคลากรของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพด้วย โดยกล่าวถึงพฤติกรรมที่ทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้ 1) บุคลากรจะต้องมีความสนใจที่จะทำงานกับ้องค์การ และต้องการที่จะทำงานกับ้องค์การต่อไป 2) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ได้ 3) บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานใน้องค์การด้วยความคิดที่สร้างสรรค์¹⁶

เอ็ดมอนด์ (Edmonds) กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผลไว้ดังนี้ 1) เน้นทักษะพื้นฐานของผู้เรียน 2) ตั้งความหวังไว้สูงสำหรับความสำเร็จของผู้เรียน

¹⁴ Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1968), 82.

¹⁵ Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 7-10.

¹⁶ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations (New York : John Wiley & Sons, 1978), 114-115.

3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานสูง 4) มีการประเมินผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ 5) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบระเบียบ¹⁷

บอสเสิร์ต (Bossert) กล่าวว่าในการศึกษาถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาต้องพิจารณาจาก 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศงานอย่างใกล้ชิด 3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ 4) การเพิ่มความเชี่ยวชาญในการสอนอาจารย์ 5) การเพิ่มอิสระในห้องเรียน¹⁸

ออสตินและเรนโนลด์ (Austin and Reynolds) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีลักษณะแห่งความสำเร็จดังนี้ 1) การจัดอาคารสถานที่ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การใช้เวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของผู้ปกครอง 9) การวางแผนร่วมกัน 10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน 12) มีระเบียบวินัย¹⁹

เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม²⁰

เซนเกี (Senge) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยการทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ซึ่งเป็นไปตามวิธีการเชิงระบบ

¹⁷ R. R. Edmonds, "Effective School for the Urban Poor," Educational Leadership 37,1 (October 1979) : 15-27.

¹⁸ Steven T. Bossert, "School Effect," in Handbook of Research on Educational Administration : A Project of the American Educational Research Association, ed. Norman J. Boyan (New York : Longman, 1988), 346.

¹⁹ Gilbert Austin and David Reynolds, "Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey," School Organization, 10(2/3) (1990) : 167-178.

²⁰ Thomas J. Sergiovanni, The Principalsip : A Reflective Practice Perspective, 2nd ed. (Boston, Mass : Allyn and Bacon, 1991), 258-263.

(System Approach) หรือตามทัศนะของเกตเซต (Getzets) และกูบา (Guba) พาร์สัน (Parsons) เอสซีโอนี (Etzioni) และคาร์สัน (Carlson) ที่มองสถานศึกษาอย่างเป็นระบบของสังคม (School as Social System) เป็นการมองอย่างเป็นภาพรวม ไม่มองแบบแยกส่วน เพราะการมองหรือคิดแบบแยกส่วนจะเป็นเหมือนการเล่นภาพการตัดต่อ (jigsaw puzzle) ซึ่งหากมองภาพทีละชิ้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าจะทำให้เกิดภาพรวมในรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร จะต้องจัดให้เข้าที่ตามลักษณะความสัมพันธ์ของมันแล้ว จึงจะทำให้มองเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน 2) ความรอบรู้ของบุคลากร (Personal Mastery) เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่กล่าวว่าคนจะมีพันธะผูกพันกับจุดหมายและภารกิจขององค์การและจะใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุผลสำเร็จ หากพวกเขามีความรอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ สามารถร่วมในการเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 3) มีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่าการสร้างรูปแบบทางความคิด ให้เกิดขึ้นในองค์การ จะทำให้สมาชิกมีความตื่นตัว มีแรงจูงใจภายใน ในการที่จะสำรวจสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่คาดหวังเพื่อการพัฒนาในรูปแบบทางความคิดอยู่เสมอ 4) การมีคุณค่าร่วม (hard values) ซึ่งเป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรมองค์การและการมีส่วนร่วม โดยเชื่อว่าหากองค์การให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์โดยอาศัย คุณค่าร่วม (shared values) ของสมาชิกแล้ว ก็จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ซึ่งจะ使他们มีความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้นและก่อให้เกิดการปฏิบัติตามมา 5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นไปตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่าสมาชิกในองค์การจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นหากพวกเขาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่เพียงในระดับห้องเรียนเท่านั้น แต่จะต้องเป็นทั้งระดับสถานศึกษาด้วย²¹

แฮนสัน (Hanson) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ 1) มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) บรรยาการสนับสนุนการเรียน 3) มีการติดตามกำกับกระบวนการเรียนการสอน 4) บุคลากรมีมาตรฐาน 5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน 6) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน²²

²¹ M.J. Marquardt, Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success (U.S.A. : McGraw-Hill, 1996), 43-46.

²² Mark E. Hanson, Educational Administration and Organization Behavior, 4th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1996), 35.

บราวน์ (Brown) กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์การใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ผลผลิต 2) การรับรู้เกี่ยวกับองค์การ 3) งบประมาณ 4) ภาวะผู้นำองค์การ²³

กิบสัน (Gibson) ได้อธิบายคำว่า ประสิทธิภาพในระดับองค์การ (organizational effectiveness) ว่าเป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง 5) กระบวนการต่าง ๆ 6) วัฒนธรรม²⁴

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวถึงเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิผลของสถานศึกษาว่าประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) การรับรู้ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวม²⁵

กลิคแมน กอร์ดอนและโรสกอร์ดอน (Glickman, Gordon, and Ross-Gordon) ได้ศึกษาลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล พบว่ามีลักษณะดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความหลากหลายของภาวะผู้นำ 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ให้ความสำคัญร่วมมือในการทำงาน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษา

²³ William A. Brown, "Organizational Effectiveness in Nonprofit Human Service Organization : The Influence of the Board of Directors," Dissertation Abstracts International-B 60,12 (2000) : 6403.

²⁴ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Organizations : Behavior Structure Process, 10th ed. (Boston, Mass. : McGraw-Hill, Inc., 2000), 15-17.

²⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research, and Practice, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 2001), 297.

11) มีความสามัคคีในการพัฒนาสถานศึกษา 12) ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา²⁶

ฮอลท์ และไฮท์ (Holt and Hinds) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาตามแนวคิดของ Holton ว่า แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อยออกไปอีก ดังนี้ 1) องค์ประกอบที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันและการมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 2) องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจ พฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักสูตรการสอน การพัฒนาบุคลากร ความคาดหวังในความสำเร็จสูง และการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ²⁷

เปอร์กี และสมิท (Purkey and Smith) ได้จัดปัจจัยที่แสดงถึงการมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยการบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครู หลักสูตรชัดเจนและจัดเป็นระบบ การพัฒนาคณะครู การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครอง มีการยอมรับจากนักเรียนอย่างกว้างขวาง การมีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุด และมีการสนับสนุนจากท้องถิ่น 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย มีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์แบบสถานศึกษา มีสำนักชุมชน มีจุดหมายที่ชัดเจน มีระเบียบที่ชัดเจน มีความคาดหวังร่วมกันสูง²⁸

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพองค์การมี 7 ตัวแปร คือ 1) การใช้เทคโนโลยี 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) การบริหารงานบุคคล

²⁶ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach, 5th ed. (Boston : Allyn and Baccan, 2001), 49.

²⁷ Holt and Hinds, อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ, โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2544), 22.

²⁸ Purkey and Smith, อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ, “โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้”, 29.

4) ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร 5) การติดต่อสื่อสาร 6) คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ 7) บรรยากาศองค์กร ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสาร 2) สภาพด้านการเมือง 3) คุณลักษณะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 5) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 6) โครงสร้างองค์กร 7) วัฒนธรรมองค์กร 8) สภาพเศรษฐกิจและสังคม 9) การบริหารงานบุคคล 10) สภาพการใช้เทคโนโลยี²⁹

สุทธิพงษ์ ยงค์กมล วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร : การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์กร : เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานและประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร : การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์กร : การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร : การรับรู้ในบทบาทหน้าที่และกฎระเบียบ 6) ทักษะและค่านิยมของบุคลากร : ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสัมพันธ์ของงานและความพึงพอใจงาน 7) บุคลิกภาพของบุคลากร : บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร : กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร : การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์ : การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ : การเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ และการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์³⁰

อุไรวรรณ แยมเนียม กล่าวถึงทฤษฎี McKinsey 7-S Framework ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงองค์การที่มีประสิทธิผลหรือประสบความสำเร็จในทางบริหารดำเนินการว่า องค์การที่

²⁹ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), บทคัดย่อ.

³⁰ สุทธิพงษ์ ยงค์กมล, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), บทคัดย่อ.

ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย 1) Strategy กลยุทธ์ที่ใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง 2) Structure โครงสร้างขององค์การ การมอบหมายและการแบ่งงานต้องเอื้อประโยชน์ให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3) System ระบบต่าง ๆ ในองค์การ 4) Style สไตล์การบริหารงาน จรรยาบรรณและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องกว้างไกล 5) Staff พนักงานในองค์การมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ อุทิศตน 6) Skill ทักษะของคนในองค์การ 7) Share Value ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์การที่จะมุ่งมั่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้³¹

จันทรานี สงวนนาม ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาไว้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและแบบของผู้บริหาร 2) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 4) บรรยาการของสถานศึกษา 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 6) การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ 7) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน 8) ความสามารถระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน 9) ความพึงพอใจในการทำงาน 10) ประสิทธิภาพทางการบริหาร 11) ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา³²

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลองค์การมี 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ

พฤติกรรมการบริหาร

พฤติกรรมการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจเนื่องจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การจะต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่มีคุณภาพซึ่งฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้กล่าวไว้ว่าพฤติกรรมการบริหารนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์การ³³ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาพฤติกรรมการบริหาร

³¹ อุไรวรรณ แยมเนียม, “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ วางแผนและควบคุมทางการตลาด หน่วยที่ 1-4 สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544), 164-166.

³² จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไคพอยท์, 2545), 121.

³³ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration : Theory, Research and Practice, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 2001), 437.

3 ประการ คือ พฤติกรรมการบริหารด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำและพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พฤติกรรมการบริหารด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ใช้เพื่อกำหนดทิศทางและผลการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์การ เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบันส่งผลต่อการบริหารองค์การของผู้บริหารเป็นอย่างมาก การบริหารจึงต้องเป็นการบริหารเชิงรุกที่เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงไป จากอดีตที่มักเน้นเฉพาะสภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์การ แต่จะเปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดการพัฒนาศึกษาเรื่องกลยุทธ์ (strategy)

ไรท์ พรินเจอร์และครอล (Peter Wright, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายขององค์การ³⁴

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น กระบวนการที่ทำซ้ำๆ (iterative) อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน (continuous) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (steps) ต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นวัฏจักรไป ซึ่งได้แก่³⁵

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (performing an environmental analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (establishing organization direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (formulating organizational strategy)
4. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (implementing organizational strategy)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (strategic exercising control)

³⁴ Peter Wright, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll, Strategic Management : Text and Case (Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992), 4.

³⁵ Samuel C. Certo and J. Paul Peter, Strategic Management : A Focus on Process (New York : McGraw-Hill, 1990), 5.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การวางแผน ดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหาร กลยุทธ์ที่คิดขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก³⁶

ชนินทร์ ชุณห์พันธุ์รักษ์ ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงาน สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้³⁷

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ดังนี้³⁸

1. ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น
2. มีผลผลิตมากขึ้น
3. ช่วยให้เข้าใจในการทำงานมากขึ้น
4. ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
5. การเพิ่มความรับผิดชอบ
6. ผลผลิตสูงขึ้น
7. ทำให้ธุรกิจมีอำนาจ มีความคิดริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า
8. ทำให้ธุรกิจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแทนที่จะมีการแก้ปัญหาในภายหลัง

³⁶ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและ ไซเท็กซ์, 2541), 9.

³⁷ ชนินทร์ ชุณห์พันธุ์รักษ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : สถาบัน ราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 4.

³⁸ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสารจำกัด, 2546), 49.

ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่หน้าที่หรืองานของสิ่งเดียวที่มีขอบเขตจำกัดงานใดงานหนึ่ง เฉพาะ ซึ่งถือว่าเป็นผู้วางแผนเชิงกลยุทธ์ แต่จะต้องใช้ทักษะการบริหารในองค์การทั้งหมด การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องประสมประสานผู้เชี่ยวชาญและใช้ความพยายามของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญดังนี้³⁹

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการในระดับโลก เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาวและระยะสั้น ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช่วิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการที่นักวิชาการได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเห็นได้ว่าการบริหารในลักษณะนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดโอกาสและอุปสรรคจากการดำเนินงานเพื่อให้แผนงานดำเนินไปได้ด้วยดี

³⁹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ :

กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สตาห์ลและกรีกส์บาย (Stahl and Grigsby) ได้เสนอกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปใช้ 3) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้⁴⁰

1. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) เป็นขั้นตอนที่เริ่มจากการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายนอกและภายในองค์การที่จะระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์การ รวมไปถึงการศึกษา การประเมินผลข้อมูลที่เป็นในการแก้ไขปัญหา หรือใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อวินิจฉัยตัดสินใจในการบริหารว่าจะดำเนินการปรับตัวอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่สุดต่อองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์การที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ด้วยเหตุที่ว่าองค์การในปัจจุบันมีสภาพเป็นองค์การระบบเปิดจะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในลักษณะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องมีความสมดุลกันด้วย รวมทั้งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลหรือมีอิทธิพลทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย องค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและยุทธศาสตร์ในการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้นและสตีวส์ (Steers) ได้ให้ทฤษฎีในด้านอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 3) ระดับเหตุผลขององค์การ ซึ่งทั้งสามประการนี้ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ⁴¹

ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงโอกาสและสถานะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการประมาณการขนาดของการเสี่ยงและคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน

⁴⁰ Stahl and Grigsby, อ้างถึงใน ชรินทร์ ชุนพันธ์รักษ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 4-6.

⁴¹ Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavior View (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 95-99.

และจุดแข็งภายในองค์กร เป็นการพิจารณาว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรทรัพยากรมีมากน้อยและมีคุณภาพเพียงใด กลยุทธ์ที่ดีจะต่อสร้างขึ้นมาจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โอกาส อุปสรรคต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว จะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการวางแผนต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด การวางแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และการกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ย่อย โดยกลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงที่องค์กรได้วางแผนไว้ และใช้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ คือการพิจารณาดูใจเกี่ยวกับภารกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรว่า ตั้งขึ้นเพื่ออะไร และจะบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น จะได้เป็นเครื่องชี้นำองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการได้มั่นคงเติบโตอย่างเหมาะสมถูกต้อง ซึ่งหมายถึง การอยู่รอด การทำกำไร ขนาดและการแบ่งส่วนตลาดและการทำประโยชน์แก่สังคม ซึ่งในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์นั้นองค์กรควรยึดลูกค้าเป็นหลัก การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย เป็นการแจกแจงพันธกิจและวัตถุประสงค์ออกเป็นแผนงานหลัก ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามที่องค์กรต้องการ แผนงานหลักนี้หมายถึง แผนงานและโครงการใหม่ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้พันธกิจและวัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับนโยบายจะเป็นพื้นฐานของแผนงานและทำให้โครงการสำเร็จ

สรุปปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ มีดังนี้⁴² 1) ภารกิจของธุรกิจซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย นโยบายและกลยุทธ์ 2) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก 3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ไปดำเนินการในระดับต่าง ๆ ในรูปของแผนงานต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เป็นการเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ออกมาในรูปของการปฏิบัติด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการตามโครงร่างที่วางไว้ ผู้บริหารต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร การจูงใจ

⁴² ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสารจำกัด, 2546), 41.

กระบวนการบริหารงานเทคโนโลยี การควบคุมและภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล

สถานการณ์จำนวนมากที่องค์กรเผชิญอยู่มีรูปแบบที่ไม่เหมือนกันหรือไม่มีแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ วิธีที่เหมาะสมที่สุดคือ ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายที่สามารถใช้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ นโยบาย กฎหรือขั้นตอนต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ใช้เพื่อกำหนดกิจกรรมที่องค์กรใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ดังนี้⁴³

กฎ (rule) เป็นข้อความที่อธิบายถึงแผนหลักซึ่งระบุการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ควรกระทำหรือไม่ควรกระทำในแต่ละสถานการณ์ หรือเป็นข้อกำหนดว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

ขั้นตอน (procedures) เป็นกระบวนการของระบบที่มีความต่อเนื่องหรือเทคนิคซึ่งอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะเฉพาะหรืองานที่ต้องปฏิบัติ หรือเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร โดยทั่วไปขั้นตอน หมายถึง ระเบียบต่าง ๆ ที่จะทำให้งานที่ถูกออกแบบประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ขั้นตอนถือเป็นแผนที่กำหนดวิธีการกำหนดวิธีการจัดกิจกรรมในอนาคต ประกอบด้วยลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติมากกว่าเป็นความคิด มีรายละเอียดเพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลได้

นโยบาย (policies) เป็นแนวทางอย่างกว้างสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือเป็นข้อชี้แนะ ข้อจำกัดและข้อบังคับที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จได้อย่างไร

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์

ขั้นนี้เป็นการติดตามและการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นนี้เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการพิจารณาตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้อง มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้นจะได้มีการประเมินผลและการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุตาม

⁴³ เรื่องเดียวกัน, 208-209.

เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ จะได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อมูลย้อนกลับว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดีเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่ดีผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่ หรือถ้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะได้หาวิธีในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กลูเอค (Glueck) ได้เสนอขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ใน 2 ลักษณะ ดังนี้⁴⁴

1. การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดำเนินการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงตามเวลาที่กำหนด เพื่อหาผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าที่ยอมรับได้ แล้ววิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไข

2. การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายนอกคือ สภาพแวดล้อมที่มีคามเปลี่ยนแปลงและยอมทำให้ผลลัพธ์เกิดความเบี่ยงเบนด้วยการกำหนดข้อสมมติฐานของสภาพแวดล้อมแล้วประเมินสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด หากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ กำหนดไว้จะต้องปรับปรุง เป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงาน

เดสและมิลเลอร์ (Dess and Miller) ได้ระบุปัจจัยด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ (leadership strategy) และปัจจัยการควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) ว่าจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ⁴⁵

1. การกำหนดทิศทาง (setting direction) ขององค์การทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์วิธีการต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง เข้าใจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด (stakeholders) ขององค์การและสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดทิศทางให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนไม่แน่นอน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) ในการตอบสนองแบบรุกหน้า (proactive strategy) และการจดกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (contingency)

2. การออกแบบองค์การ (designing the organization) เป็นการประเมินองค์การและจัดการออกแบบ เปลี่ยนแปลงองค์การในด้านโครงสร้างระบบ ทีมงานและกระบวนการต่างๆ ของ

⁴⁴ William F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, 4th ed. (New York : McGraw-Hill, 1988), 376.

⁴⁵ Gregory G. Dess and Alex Miller, A Strategic Management (New York : McGraw-Hill, 1993), 320-324.

องค์การที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์ เป้าหมาย ความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และไวต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์รอบด้าน

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณธรรม (installing a culture emphasizing excellence and ethics) เพื่อให้บุคลากรของทุกฝ่ายในองค์การมีค่านิยม ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานของความเป็นเลิศในองค์การร่วมกัน และผู้นำจะต้องปลูกฝัง วัฒนธรรมจากคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณและมาตรฐานขององค์การให้เกิดขึ้นใน วิถีทางที่ถูกต้อง ยุติธรรมและเหมาะสม

ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อการนำพาองค์การให้พ้นจากสภาวะวิกฤต นำ องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง สร้างจิตสำนึกร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เกิดจากการระดมความคิดของทุกคนในองค์การ ผู้บริหารจำต้องมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ ผู้จูงใจ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประสานงาน ผู้ให้คำแนะนำ ผู้แก้ไขปัญหา ผู้ตัดสินใจ ผู้สนับสนุนส่งเสริมและผู้ควบคุมตามแต่ สถานการณ์

จากการศึกษางานวิจัยที่ศึกษาถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ วรเชษฐ จันทร์ภิรมย์ ได้ ศึกษาวิจัยถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนา คุณภาพการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหา อุปสรรคและความต้องการ พื้นฐานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนบ้านดอยคำ จังหวัดลำพูน และเพื่อศึกษาแนวทางการใช้วัฒนธรรม การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า การนำแนวความคิดการบริหารเชิง กลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม สามารถติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานและ องค์การ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้จำนวน 5 กลุ่มหลัก คือ 1) กลุ่ม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการที่ปรึกษา 2) กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน 3) กลุ่มชุมชนในเขตบริการของโรงเรียน 4) กลุ่มชุมชนนอกเขตบริการของโรงเรียน 5) กลุ่มชาว ต่างประเทศ แนวทางการเข้ามามีส่วนร่วม พบว่ามี 5 แนวทาง คือ 1) มีส่วนร่วมตามกฎหมาย 2) มีส่วนร่วมตามกฎหมายควบคู่กับความสมัครใจ 3) มีส่วนร่วมตามกฎหมายควบคู่กับการบังคับ สมัครใจ 4) มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ 5) มีส่วนร่วมตามคำขอร้อง รูปแบบการบริหารเชิงกล ยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษา พบว่า มีลักษณะเป็น กระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 มีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจ ขั้นตอนที่ 2 มีส่วนร่วมในการ กำหนดแผนงาน ขั้นตอนที่ 3 มีส่วนร่วมปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนที่ 4 มีส่วนร่วมรับผลประโยชน์

5) มีส่วนร่วมประเมินผล ซึ่งกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนที่ค้นพบครั้งนี้ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการศึกษา⁴⁶

เยาวภา ประคองศิลป์และโกวิทย์ หน่อศรีตา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะกรรมการและหน่วยงานทางการศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมและแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในเขตพื้นที่การศึกษาของคณะกรรมการและหน่วยงานทางการศึกษา พบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษาของคณะกรรมการและหน่วยงานทางการศึกษา ด้านวิชาการสำหรับผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในระดับมาก ด้านงบประมาณ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในระดับมาก ด้านบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในระดับมากและด้านบริหารงานทั่วไปผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในระดับมาก ส่วนแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ดังนี้ 1) ปรับวิสัยทัศน์การบริหารของผู้บริหารให้มีทิศทางที่ชัดเจนและเปิดกว้าง 2) จัดโครงสร้างการบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นแนวราบเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) กระบวนการสรรหาบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 4) กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจขององค์กรหลักทั้ง 4 อย่างชัดเจน โดยมีกฎหมายรองรับ 5) กระจายอำนาจสู่สถานศึกษาโดยใช้หลักการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6) จัดให้มีการอบรมสัมมนา เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและข้อมูลสารสนเทศแก่บุคลากรทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง 7) ให้ความสำคัญเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ของคณะกรรมการ⁴⁷

คล็อต (Clott) ศึกษาเกี่ยวกับผลของสภาพแวดล้อมนอกองค์กร กลยุทธ์ วัฒนธรรม ทรัพยากรที่ส่งผลต่อผลประสิทธิผลขององค์กร โดยการศึกษารั้้นนี้เพื่อค้นหาตัวทำนาย ประสิทธิภาพขององค์กร จากตัวแปรต้น อันได้แก่ แผนกลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนอกองค์กรและทรัพยากรที่ต้องใช้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจใน

⁴⁶ วรเชษฐ์ จันทร์ภิรมย์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ [Online], accessed 5 November 2007. Available from <http://www.doikhamschool.net/Project/patisipation.pdf>.

⁴⁷ เยาวภา ประคองศิลป์และโกวิทย์ หน่อศรีตา, รายงานการวิจัย : การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะกรรมการและหน่วยงานทางการศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา [Online], accessed 5 November 2007. Available from <http://eclassnet.kku.ac.th/ed-office/research/files/107834-16-2-yaowapa.doc>.

องค์การ 304 แห่ง ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรด้านแผนกลยุทธ์ขององค์การสามารถใช้เป็นตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ดี รองลงมาจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ⁴⁸

จากการศึกษาในข้างต้นสรุปได้ว่า การบริการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และจะต้องสร้างความเข้าใจและพันธสัญญาที่มีต่อวิสัยทัศน์ขององค์การให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อยอมรับในทิศทางและเป้าหมายสูงสุดขององค์การร่วมกัน จะเป็นพลังผลักดันให้เกิดการผนึกกำลังไปสู่การบรรลุเป้าหมายในที่สุด

พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่มีความสำคัญประการหนึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งต้องทำหน้าที่ทั้งผู้บริหาร หัวหน้าและผู้นำ ในอันที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เบส (Bass) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความพยายามที่จะมีอิทธิพล ในการจูงใจต่อผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายบางประการ⁴⁹

เซอร์จิโอวานนี และมอร์ (Sergiovanni and Moore) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติ ปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของ

⁴⁸ Christopher Clott, "The Effects of Environment, Strategy, Culture, and Resource Dependency on Perceptions of Organizational Effectiveness of School of Business," Research Report (November 1995) : 2-5.

⁴⁹ Bernard M. Bass, Stogdill's Handbook of Leadership (New York : Free Press, 1990), 7-20.

ผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม⁵⁰

روبินส์ (Robbins) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าหมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอาจจะเป็นทางการ เช่นอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ หรืออำนาจอย่างไม่เป็นทางการ คือการได้รับการยอมรับอย่างเป็นนัยจากสมาชิกโดยไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางทีก็มีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการตามโครงสร้างขององค์การ⁵¹

ยูก (Yukl) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่จะกระทำตามผู้นำของตน มีทัศนคติที่ดีรวมถึงความรู้สึกว่าผู้นำองค์การของตนมีค่านิยมและเป้าหมายที่สอดคล้องกับตนเองแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมจะตั้งใจทุ่มเทให้กับงานให้กับองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ทำให้องค์การมีประสิทธิผลของการดำเนินการด้วยดี ยูก (Yukl) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ กิจกรรมขององค์การ แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ การรักษาความประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม⁵²

ลิปพนนท์ เกตุทัต กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้เข้าร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทาง

⁵⁰ Sergiovanni and Moore, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546), 9.

⁵¹ Stephen P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior, 5th ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 1997), 135.

⁵² Gary Yukl, Leadership in Organization, 3rd ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 1994), 4, 194.

จริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็นทีม ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร⁵³

นิพนธ์ กินาวงศ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งที่เรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น⁵⁴

เสนาะ ติเยาว์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น ซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายหรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ⁵⁵

พจนพ พุกกะพันธุ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติส่วนบุคคลปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม⁵⁶

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร⁵⁷

ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำองค์การ เพราะภาวะผู้นำองค์การสามารถอำนวยความสะดวกในหน้าที่สำคัญๆ หลายประการ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเหล่านั้นมีความจำเป็นต่อประสิทธิผลองค์การ โดยหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำองค์การที่สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ เช่น 1) ภาวะผู้นำองค์การช่วยในการแก้ไขความไม่สมบูรณ์ และความบกพร่องของการออกแบบองค์การ เนื่องจากไม่มีการออกแบบองค์การรูปแบบใดที่มีความสมบูรณ์ที่เหมาะสมสำหรับทุกหน้าที่ของสมาชิกองค์การได้ตลอดเวลา ภาวะผู้นำองค์การจึงช่วย

⁵³ สิปปนนท์ เกตุทัต, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ : บมจ. ธนาคารกสิกรไทย, 2540), 43-45.

⁵⁴ นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักการบริหารการศึกษา (พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2541), 73.

⁵⁵ สেনาะ ติเยาว์, หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 183.

⁵⁶ พจนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), 2.

⁵⁷ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรณีศึกษา Best Practices (กรุงเทพฯ : เรดเฟิร์น ครีเอชั่น จำกัด, 2545), 2.

ให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงาน 2) ภาวะผู้นำ
 องค์กรช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตาม
 เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม 3) ภาวะผู้นำองค์กรช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ
 ภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่องค์กรอยู่ระหว่างการเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลง
 ซึ่งสามารถช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานต่างๆ และ 4) ภาวะผู้นำองค์กรช่วยให้บุคลากร
 ในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อ
 ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบันการศึกษา ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของ
 สถานศึกษาที่ดำเนินโดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทขององค์กร ภาวะผู้นำที่มี
 ประสิทธิภาพประกอบด้วย คุณลักษณะ 3 ประการได้แก่⁵⁸

1. บุคลิกภาพ (personality) บุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีหลายอย่าง แต่ที่
 สำคัญมี 4 ประการ คือ

1.1 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) คือ มีการตั้งเป้าหมายสำหรับ
 ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง มีความพยายามมากเพื่อพบงานที่ยาก และเข้มแข็งเมื่อเผชิญ
 ปัญหาหรือประสบความล้มเหลว

1.2 มีความอดทนต่อความเครียด (stress tolerance) คือ เมื่อพบสถานการณ์ที่ย่ง
 ยากและกดดัน จะมีการตัดสินใจที่ดีและสุขุม สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้และมี
 ความอดทนอย่างยิ่ง

1.3 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (emotional maturity) คือ มีความตระหนักในจุดเด่นและ
 จุดด้อยของตน มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดพลาด
 ซึ่งการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะช่วยสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงานและกับผู้ให้คำปรึกษาได้

1.4 มีคุณธรรม (integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบและน่า
 ไว้วางใจ รวมทั้งยินดีที่จะส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร และผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็น

⁵⁸ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research, and Practice, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 2001), 614.

พื้นฐานสำคัญของการสร้างและเพิ่มความภักดีต่อองค์กรให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกับสมาชิกในองค์กร

2. แรงจูงใจ (motivation) แรงจูงใจเป็นแรงขับที่กระตุ้นให้คนมีความสัมพันธ์กับงาน มีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านลักษณะ ทิศทาง และระยะเวลา แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการเลือกทำกิจกรรมและระดับความสำเร็จ ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่มีความคาดหวังต่ำ ผู้นำที่ถ่อมตัวและผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพ จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทำให้ทราบว่าลักษณะของแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับผู้นำ

3. ทักษะ (skill) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทักษะในงานที่ทำ จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ ทักษะ 4 ประการเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

3.1 ทักษะด้านเทคนิค เป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญและที่สอดคล้องกับงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยให้ทำงานประสบผลสำเร็จ ทักษะด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญและเหมาะสมมากกับองค์การระดับต่ำ เช่น ในสถานศึกษาที่คณะครูอาจารย์มีความสามารถน้อย หรือในโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมต่ำ เป็นต้น

3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เน้น ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่นและเน้นความสามารถของการสร้างความร่วมมือในการทำงาน

3.3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนา และการใช้ความคิดและมนุษยสัมพันธ์ในการวางแผน การจัดการและการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน สามารถกำหนดกรอบเกี่ยวกับกิจกรรมและความซับซ้อนของงานตามลำดับได้ ทักษะด้านนี้เหมาะสมกับผู้นำที่อยู่ในองค์การระดับสูง

3.4 ทักษะด้านการบริหาร เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร เช่น การวางแผน การกำกับติดตามงาน กฎระเบียบ การนิเทศ และการประชุม ทักษะด้านนี้ใช้ควบคู่กับทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ เซอร์จีวานนียังกล่าวว่า สำหรับสถานศึกษาแล้วภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนการใหม่ เป้าหมายใหม่ เน้นสิ่งใหม่ และเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับบุคคลอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับองค์การหรือส่วนรวม มีการ

ร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร⁵⁹

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

จากกระแสและผลของการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทำให้สถานศึกษาในปัจจุบันต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และปรับตัวตามสภาพสังคม ให้มีความเป็นอิสระมากขึ้น และมีมาตรฐานพร้อมทั้งมีการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยการคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลมากขึ้น การรับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการเตรียมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมสำหรับการสนองตอบ เช่น การสร้างความผูกพัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างภาวะผู้นำและสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่จำเป็น ซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากนี้ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) เพราะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีคุณลักษณะทั่วไป ดังนี้⁶⁰

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) โดยจะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นบุคคลที่กล้าและเปิดเผย เป็นบุคคลที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำเชิงปฏิรูปจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

⁵⁹ Thomas J. Sergiovanni and others, Educational Governance and Administration, 3rd ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1992), 161-169.

⁶⁰ Kerry Barnett, John McCormick and Robert Conner's, "Transformational Leadership in Schools : Panacea, Placebo or Problem?," Journal of Educational Administration 39, 1(2001) : 24-46.

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำเชิงปฏิรูปนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำเชิงปฏิรูป จะสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวังและความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

นอกจากนี้ แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ยังให้ข้อเสนอว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้⁶¹

1. กระตุ้นเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้สนใจพิจารณางานที่ทำโดยใช้แนวคิดใหม่ๆ
2. ตระหนักถึงพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ
3. พัฒนาเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้มีความสามารถและศักยภาพสูงขึ้น
4. จูงใจเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้ใช้ความสนใจของตนสร้างประโยชน์ให้กับกลุ่มทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่มุ่งอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่มและองค์การ

โดยกระตุ้นความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งจะใช้พฤติกรรมเพียงหนึ่งอย่าง หรือทั้ง 4 อย่างก็ได้ ที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างเป็นอุดมการณ์ (idealized influence - II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่น่าชื่นชม ยกย่อง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation - IM) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในตัวผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในกระตุ้นให้ผู้ตามทำงาน ด้วยความกระตือรือร้น

3. การกระตุ้นเชิงปัญญา (intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามกระหนักรถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา ส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration : IC) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นรายคนทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำเอาใจใส่เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

⁶¹ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational

Effectiveness L through Transformational Leadership (California : Sage, 1994), 611.

รูปแบบภาวะผู้นำ

นานัส (Nanus) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ 4 ประการ คือ⁶²

1. ผู้กำหนดทิศทางองค์กร (direction setter) เป็นผู้นำที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคตซึ่งจะสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทางองค์กรนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางการก้าวหน้าขององค์กร ความก้าวหน้าในหน้าที่นี้หมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพซึ่งหมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นผู้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ถ้าผู้นำสามารถกำหนดทิศทางองค์กรได้แล้ว ก็สามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือให้ ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาพร้อมกันที่จะทำให้เป็นจริงได้

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการกระตุ้นและเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคตได้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะต้องคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าในอนาคตได้ดี มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนในเรื่องการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจ การตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าในอนาคต

3. ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (spokesperson) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการพูด และเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดให้โน้มน้าวใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ถือหุ้น ผู้แข่งขัน ผู้สนับสนุน และผู้ควบคุมนโยบาย ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดีด้วยเป็นผู้สร้างเครือข่าย (network) สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกด้วยการใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์กร วิสัยทัศน์ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนพร้อมที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นตัว ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต

⁶² B. Nanus, Visionary Leadership (San Francisco : Jossey-Bass, 1992), 11-13.

4. ผู้สอน (coach) เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่ในการสร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่จะกระตุ้นความพยายามของสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำให้ความฝันหรือวิสัยทัศน์กลับกลายเป็นความจริงได้ ผู้สอนที่ดีหรือโค้ชที่ดีนั้น จะต้องมีความมุ่งมั่นหรือหลักการที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งจะนำให้เกิดเป็นความจริงได้ ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับทุกคนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความจริงและไว้วางใจต่อกัน ช่วยสร้างให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมีความเจริญก้าวหน้า และสอนให้ทุกคนพัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมุ่งความสำเร็จตามที่ฝันไว้

ทักษะของผู้นำ

ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องมีทักษะในการบริหารงานในหลายๆ ด้าน ดังนี้⁶³

1. ทักษะด้านการจัดการ ผู้นำในหน่วยงานไม่ว่าจะมีตำแหน่งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม มักจะมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในองค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีหรือร่วมอยู่ในคณะกรรมการติดตามประเมินผลงานต่างๆ ดังนั้น ทักษะด้านการจัดการ เช่น ทักษะในการวางแผน การประสานงาน การควบคุมงาน จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำควรมี

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญมากสิ่งหนึ่งสำหรับผู้นำ เพราะผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับคนอื่นไม่ว่าจะเป็นหน้าทางด้านประสานประโยชน์หรือขจัดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มนุษยสัมพันธ์อาจแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกชื่นชมประทับใจ อยากคบค้าสมาคมหรืออยากเป็นเพื่อนด้วย เกิดความคุ้นเคยและเป็นกันเองในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งท้ายสุดแล้วจะช่วยให้ผู้นำได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากบุคคลต่างๆ อันจะทำให้การประสานประโยชน์หรือขจัดข้อขัดแย้งกระทำได้ง่ายขึ้น

3. เนื่องจากผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานให้แก่หน่วยงาน ดังนั้นทักษะการจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้นำควรมี การจูง

⁶³ สุนทร วงศ์ไวยวรรณและเสนห์ จุ้ยโต, “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 152-154.

ใจอาจแสดงออกมาในรูปของการเป็นตัวอย่างที่ดี การวางตัวที่เหมาะสม การตอบแทนหรือให้รางวัลที่เป็นไปอย่างยุติธรรมและจริงใจ หรืออาจเพียงการให้กำลังใจด้วยคำชมในเวลาที่เหมาะสม การจูงใจกระทำไปด้วยความจริงใจและเหมาะสมจะช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ ไม่ท้อแท้เบื่อหน่าย เห็นความสำคัญของตนเองและงานที่ทำ เกิดพลังและความตั้งใจที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่อไป ท้ายที่สุดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จสมตามความมุ่งหมายที่ผู้นำคาดหวังไว้

4. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นความสามารถพื้นฐานที่ผู้นำจะต้องมีอยู่ก่อนจึงจะเกิดทักษะอื่นๆ ได้ เพราะในการเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับผู้อื่นนั้นสิ่งแรกๆ ที่มักจะต้องทำก่อนที่จะจูงใจหรือสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นได้คือการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในหลักการความคิดเป้าหมายและความต้องการของตัวผู้นำเอง จุดนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะอุดมการณ์ ความคิด และนโยบายของผู้นำมักจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ดึงดูดให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและให้การสนับสนุนในเวลาต่อมา ดังนั้นหากผู้นำไม่สามารถสื่อความคิดและอุดมการณ์ของตนไปยังผู้ตามได้แล้วก็เป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นในเวลาที่ต้องการ เบนนิส (Bennis) นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงแห่งมหาวิทยาลัยเซาเทิร์นแคลิฟอร์เนีย (University of Southern California) ได้เปรียบเทียบทักษะในการสื่อสารระหว่างอดีตประธานาธิบดีเรแกนกับอดีตประธานาธิบดีคาร์เตอร์ เขากล่าวว่าเรแกนเป็นนักประชาสัมพันธ์ตัวจริงเพราะสามารถสื่อหลักการความคิดที่เข้าใจยากออกเป็นภาษาที่คนทั่วไปเข้าใจได้ง่ายๆ พร้อมกับสอดแทรกมุขตลกขบขันเล็กๆ น้อยๆ ฟังแล้วชวนติดตาม ส่วนคำพูดของคาร์เตอร์นั้นฟังดูแล้วเอาจริงเอาจังและน่าเบื่อหน่าย ดังนั้นทักษะในการสื่อสารของเรแกนคงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เขาได้รับความนิยมสูงจนสามารถดำรงตำแหน่งประธานาธิบดีของสหรัฐติดต่อกันถึง 2 สมัย ทักษะในการติดต่อสื่อสารอาจแสดงออกมาในรูปของความสามารถในการใช้ถ้อยคำการเปรียบเทียบ น้ำเสียงและกิริยาท่าทางนอกจากนั้นยังอาจรวมถึงความสามารถในการแสวงหาและการกรองข่าวสารอีกด้วย โดยสรุปแล้วผู้นำควรจะต้องเก่งทั้งในการหาข่าวสารการกรองข่าวและการกระจายข่าว

5. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ทักษะนี้หมายถึง ความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดสรรผลประโยชน์ระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ แต่เดิมทักษะทางด้านนี้ยังไม่ได้รับความสนใจมากนักเพราะการแข่งขันภายในหน่วยงานยังมีน้อยประกอบกับทรัพยากรต่างๆ ภายในหน่วยงานไม่จำกัดเหมือนในปัจจุบันแต่ในโลกธุรกิจขณะนี้ ตำแหน่งและงบประมาณต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานมักมีน้อยกว่าความต้องการ บุคคลบางคนหรือหน่วยงาน

บางแห่งจึงใช้วิธีการต่างๆ เพื่อแข่งขันและแสวงหาผลประโยชน์ให้ตกอยู่กับตนหรือฝ่ายของตนให้มากที่สุด ผู้อำนวยการในปัจจุบันจึงมีภาระที่จะต้องคอยต่อรองใกล้เคียงและแบ่งสรรผลประโยชน์เพื่อให้ฝ่ายต่างๆ พอใจหรือผิดหวังน้อยที่สุด ทักษะในการเจรจาต่อรองจึงเป็นเรื่องสำคัญที่กระทบถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยบางแห่งในสหรัฐอเมริกา เช่น มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้เห็นความสำคัญของทักษะในด้านนี้ จึงได้เปิดสอนวิชาที่เกี่ยวกับทักษะในการเจรจาต่อรองในหลักสูตรขั้นบัณฑิตศึกษาทางธุรกิจ

6. ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านนี้หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา สืบค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหาโดยเลือกแนวทางที่ให้ประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด ทักษะทางด้านนี้จึงต้องอาศัยทั้งสติปัญญาความรู้ และการฝึกฝนจากประสบการณ์จนเกิดความชำนาญ เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องเข้ามาโอบอุ้มหรือช่วยแก้ปัญหาให้แก่องค์กรในบางขณะ เมื่อองค์กรประสบภาวะคับขัน ดังนั้นทักษะในการตัดสินใจและแก้ปัญหาจึงเป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่จะช่วยนำพาให้องค์กรอยู่รอดและดำเนินงานต่อไปได้ “หน่วยงานใดที่ไม่มีปัญหา หน่วยงานนั้นไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ” คำกล่าวนี้นับเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความสำคัญของทักษะในการตัดสินใจและแก้ปัญหาของผู้นำได้เป็นอย่างดี อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ที่แท้จริงของผู้นำก็คือการแก้สรวัดปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั่นเอง

7. ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านนี้หมายถึง ความสามารถในการกำหนดเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นเรื่องของการแข่งขันในเรื่องเวลา ประสิทธิภาพการทำงานและความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นผู้นำจึงควรรู้จักช่วงชิงความได้เปรียบโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณของงาน รวมถึงรายได้ของบริษัท เช่น อาจนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในแผนกบัญชีและการเงินของบริษัทก่อน เพราะแผนกดังกล่าวมักจะมียานด้านออกใบเสร็จหรือใบแจ้งหนี้ต่างๆ มากมาย ซึ่งเครื่องคอมพิวเตอร์สามารถช่วยแบ่งเบาภาระได้ ในขั้นต่อไปจึงค่อยขยายการใช้ไปหน่วยงานอื่นๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อไป โดยสรุปผู้นำต้องรู้จักเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

ภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบันอันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้มีบุคลากรหลายฝ่ายขึ้น องค์กรต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้คล่องตัวยิ่งขึ้น ทางด้านเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจจึงจะสามารถควบคุมงานต่าง ๆ ได้ ในองค์กรทางการศึกษาก็เช่นกัน ในปัจจุบันองค์กรขยายตัวใหญ่ขึ้น จึงจำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน และเมื่อ

บุคลากรมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในองค์การทางการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจและต้องตื่นตัว เป็นผู้นำมืออาชีพ เนื่องจากภาวะผู้นำกลไกสำคัญภายในองค์การ

จากการศึกษางานวิจัยของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ซึ่งได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่าศึกษาธิการจังหวัด มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบตามสบายในระดับน้อย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ตัวทำนายประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน⁶⁴

เกื้อกูล แสงพริ้ง ทำการวิจัย การศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 เพื่อศึกษาระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ ในการบริหาร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ ในการบริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำนวน 290 คน ผลการศึกษาค้นพบว่า 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้านและความเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน และวุฒิทางการศึกษา โดยโรงเรียนขนาดเล็ก ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลาง แต่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิผลน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางมีประสิทธิผลน้อยกว่า

⁶⁴ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), บทคัดย่อ.

โรงเรียนขนาดใหญ่ แต่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร 3) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร⁶⁵

อภิวรรณ แก้วเล็ก ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน⁶⁶

สุมาลี วิทยรัตน์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า อธิการบดีมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับปานกลางและมีภาวะผู้นำแบบตามสบายในระดับน้อยและพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีมีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของอธิการบดีมีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ

⁶⁵ เกื้อกุล แสงพริ้ง, “การศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541), บทคัดย่อ.

⁶⁶ อภิวรรณ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

ผู้บริหาร ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายของอธิการบดีมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร⁶⁷

อาลี (Ali) ได้ศึกษาเรื่องแบบของการบริหารการศึกษาในฐานะผู้นำของอธิการบดี รองอธิการบดีและคณบดีในวิทยาลัยชุมชน มลรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากที่สุด และมุ่งงานน้อยที่สุด แบบของการบริหารกับสถานภาพของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านอายุ เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการสอนและการทำงาน⁶⁸

อเรนด์ (Arend) ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารเก่าและผู้บริหารใหม่ในภาควิชาการแพทย์ของการบิน พบว่า ลักษณะของผู้บริหารเก่าที่ใช้การกระตุ้นเขาวีปัญญาสามารถอธิบายได้ด้วยความพยายามในการทำงานเป็นพิเศษและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงบันดาลใจสามารถอธิบายได้ด้วยการรับรู้อิทธิพลของผู้บริหารเก่าต่อกลุ่มทำงานและประสิทธิผลองค์กร อิทธิพลที่เป็นอุดมคติสามารถอธิบายได้ด้วยการรับรู้อิทธิพลของผู้บริหารใหม่ต่อกลุ่มทำงานและประสิทธิผลองค์กร และพบว่า ผู้บริหารใหม่ให้การให้รางวัลอย่างเหมาะสมอธิบายได้ด้วยความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา⁶⁹

กล่าวโดยสรุปแล้ว ในการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพ สามารถนำคนที่อยู่ในความดูแลไปสู่ผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้ ในองค์กรใดที่ประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณภาพ ย่อมส่งผลองค์กรประสบความสำเร็จ จากการศึกษาในข้างต้นจึง

⁶⁷ สุมาลี วิทยรัตน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือ” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร, 2543), 82-86.

⁶⁸ Hamad A. Ali, “Self-Perceived Administrative Leadership Styles of President, Vice Presidents, and Dean in Public Community and Junior College in Texas,” Dissertation Abstracts 55, 11 (May 1995) : 3422.

⁶⁹ Jerry Alan Arends, “Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles of Senior Administrator and Junior Administrators in Department of The Air Force Medical Treatment Facilities,” Dissertation Abstracts International-A 57, 12 (June 1997) : 7434.

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลของผู้บริหารต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้สามารถอยู่ในระบบสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันทั้งภายในองค์การและระหว่างองค์การ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับความเจริญก้าวหน้าขององค์การอย่างหนึ่ง

พอร์ทเทอร์และโรเบิร์ต กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ เพื่อร่วมแสดงความคิดและความรู้สึกต่อบุคคลอื่น⁷⁰

เลวิส (Lewis) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นหรือเจตคติในหนทางที่จะทำให้บุคคลสองคนหรือมากกว่ามีความเข้าใจกัน⁷¹

คอลบ, ออสแลนด์และรูบิน (Kolb, Osland and Rubin) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของข่าวสารข้อมูลโดยการใช้สัญลักษณ์⁷²

การติดต่อสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งประการหนึ่ง สำหรับผู้บริหาร และองค์การ ที่ต้องนำมาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ และการติดต่อประสานงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีลักษณะของการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลหลายระดับ ทั้งในและนอกองค์การ บุคคลในองค์การทุกคนจึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับพฤติ-

⁷⁰ Porter and Roberts, quoted in Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration : Theory, Research and Practice, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 2001), 35.

⁷¹ Lewis, quoted in Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration : Theory, Research and Practice, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 2001), 35.

⁷² David A. Kolb, Joyce S. Osland and Irwin M. Rubin, The Organizational Behavior Reader, 6th ed. (London : Prentice-Hall, 1995), 419.

กรรมการบริหารของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล องค์กร โครงสร้าง และกระบวนการ⁷³

ดังนั้น ความสำเร็จของการปฏิบัติงานจะมีมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้แบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมและต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เพราะผลของการติดต่อสื่อสารจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยตรง และระบบการติดต่อสื่อสารที่เล็กที่สุดขององค์กร ก็คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล⁷⁴

หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร

หน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรมี 4 ประการคือ⁷⁵

1. การติดต่อสื่อสารมีหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบเป็นทางการจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามนโยบายและบทบาทหน้าที่หรือไม่ ในขณะที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มไปด้วยเช่นกัน เช่น เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานไปรบกวนสมาชิกของกลุ่มมากเกินไป พวกเขาจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ยับยั้ง หรือควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของกลุ่ม

2. การติดต่อสื่อสารเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ซึ่งการสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้นควรทำอะไรตลอดจนการรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพต่อไปและเสริมพลังให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแก่กลุ่มบุคลากร โดยที่การสื่อสารจะเป็นกลไกพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆ ต่อกัน เช่น

⁷³ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration : Theory, Research and Practice, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 2001), 357.

⁷⁴ เสนาะ ดิเียวาร์, การสื่อสารในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537), 23.

⁷⁵ Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications, 10th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice– Hall Inc., 2001), 310-311.

ความรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่สมหวัง อันจะนำไปสู่การเติมเต็มของความต้องการทางด้านสังคมของบุคลากร

4. การติดต่อสื่อสารจะช่วยสนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจทั้งในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม

ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารทางการบริหารการศึกษา โดยปกติจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และหลักการเรื่องระดับชั้น ผู้บริหารต้องสามารถเลือกใช้ทิศทางการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับเรื่องที่ติดต่อสื่อสารและวิธีการติดต่อสื่อสาร โดยพิจารณาได้ดังนี้⁷⁶

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (downward) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารลงไปยังครูอาจารย์ คณงานภาวโรง และนักเรียน มักจะเป็นไปในรูปของการแจ้งนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การชักจูงความเข้าใจ การให้ข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารจะเลือกใช้ได้ในช่องทางต่าง ๆ เช่น การสั่งการ บ้ายประกาศหรือโปสเตอร์ จดหมาย จดหมายข่าว หนังสือ คู่มือ วารสาร เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward) เป็นการติดต่อสื่อสารจากครูอาจารย์ คณงานภาวโรง หรือนักเรียนขึ้นไปยังผู้บริหาร ส่วนใหญ่มักจะเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน การเสนออุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การเสนอความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลข่าวสาร การปรึกษาหารือ การร้องทุกข์ หรือการเรียกร้อง และช่องทางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เช่น การประชุมกลุ่ม การเจรจาเรียกร้อง การร้องทุกข์ การประชุม การปรึกษาหารือ การอภิปราย เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal) มักเป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับการบังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือกับผู้ปกครองหรือบุคคลทั่วไป เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็น อันจะทำให้เกิดความเข้าใจและประสานงานกันดียิ่งขึ้น โดยทั่วไปจะมีการติดต่อสื่อสารกันในหลายลักษณะ เช่น การประชุม สัมมนา วารสาร จุลสาร หนังสือพิมพ์ หนังสือคู่มือ หนังสือเวียน จดหมายข่าว เป็นต้น

⁷⁶ ขวรัตน์ เชิดชัย, “การติดต่อสื่อสาร,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน้าที่ 9-12 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547), 66-67.

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้⁷⁷

1. แหล่งข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร (the communication source) ข่าวสารที่ต้องการสื่อสารจะต้องมีแหล่งที่มา มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร

2. การส่งรหัส (encoding) ผู้ส่งสารจะต้องแปลงสารที่ต้องการสื่อสาร โดยการประมวลผลความคิดให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น คำพูด รูปภาพ กริยาท่าทาง หรือแผนผัง เพื่อให้ผู้รับเข้าใจเงื่อนไข 4 ประการ ที่มีผลต่อการส่งรหัส คือ ทักษะ เจตคติ ความรู้และระบบสังคมและวัฒนธรรมของผู้ส่งรหัส

3. ข่าวสาร (message)

4. ช่องทางการสื่อสาร (channel) หมายถึง สื่อกลางที่เป็นช่องทางการเดินของข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร อาจเป็นช่องทางที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ถ้าเป็นช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการมาจากองค์การดำเนินการซึ่งข่าวสารจะเกี่ยวข้องกับงานของบุคลากร ส่วนช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะเป็นข่าวสารส่วนบุคคลหรือสังคม

5. การถอดรหัส (decoding)-6) ผู้รับสาร (receiver) การแปลความหมายข่าวสารจากผู้ส่งสาร ซึ่งก่อนที่ข่าวสารจะถึงผู้รับสารนั้น ข่าวสารที่อยู่ในรูปสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ถูกส่งมาตามช่องทางต่างๆ จะถูกแปลให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ ประเด็นสำคัญสำหรับการสื่อสารที่จะให้ผู้รับสารได้เข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารนั้นขึ้นอยู่กับทักษะจากแหล่งที่ส่งสารในการเขียนหรือการพูด และผู้รับสารจะต้องมีทักษะในการอ่านหรือฟังเช่นกัน และยังมีข้อจำกัดของทักษะ เจตคติ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรมอีกด้วย

6. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback loop) เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการสื่อสารข่าวสารที่ส่งไปนั้น ผู้รับสารสามารถเข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร ชัดชัดหรือประสบปัญหาในจุดใดเพื่อที่จะหาทางแก้ไขต่อไป

⁷⁷ Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications, 10th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice– Hall Inc.,2001), 285 - 286.

พฤติกรรมสื่อสาร

บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวถึงพฤติกรรมสื่อสารไว้ โดยแบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้⁷⁸

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (formal communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่จะมีลักษณะของการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เกิดขึ้นในรูปของบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์การเป็นส่วนใหญ่ และจะสอดแทรกอยู่กับการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการเสมอ

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

การจำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารนั้นสามารถกระทำได้หลายลักษณะ โดยอาศัยเกณฑ์ต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อม สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร กระบวนการติดต่อสื่อสาร สัญลักษณ์ที่ใช้ติดต่อสื่อสาร เป็นต้น แต่เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์โดยตรง บุคคลผู้ทำการติดต่อสื่อสารจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไป การติดต่อสื่อสารจึงมีการจำแนกโดยอาศัยบุคคลผู้ทำการติดต่อสื่อสารหรือดำเนินกิจกรรมการติดต่อสื่อสารเป็นเกณฑ์แบ่งประเภท ได้แก่⁷⁹

1. การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal communication) การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลคนเดียว กล่าวอีกนัยหนึ่ง การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีบุคคลเข้าร่วมทำการติดต่อสื่อสารเพียงคนเดียว คือ ผู้ทำหน้าที่ ผู้ส่งสารและรับสารจะอยู่ภายในบุคคลเพียงคนเดียว โดยระบบกล้ามเนื้อและระบบประสาทส่วนกลางภายในของบุคคลและคนจะแบ่งหน้าที่กันทำ ทั้งการส่งสารและการรับสารพร้อมกันไป จะเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารภายในบุคคลเป็นระบบของการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการคิด การรู้สึก การใช้ภาษา และการแสดงกิริยาอาการของบุคคลแต่

⁷⁸ Chester I. Barnard, The Function of the Executive, (Massachusetts : Harvard University Press, 1968), 175-176.

⁷⁹ ชวรัตน์ ชาญชัย, “การติดต่อสื่อสาร,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547), 12-14.

ละคนนั่นเอง เช่น การอ่าน การพูดกับตัวเอง การร้องเพลงคนเดียว หรือแม้แต่เพียงการคิดอย่างเดียวนั่น เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) หมายความว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมากกว่าสองคนขึ้นไปทำการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่สามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารกันได้ทั้งโดยตรง (direct) และตัวต่อตัว (person-to-person) แต่ไม่จำเป็นต้องมีการเผชิญหน้า (face-to-face) กันเสมอไป โดยใช้ระบบสัญลักษณ์ที่สามารถเข้าใจร่วมกันได้ และในสภาพการณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมกระบวนการติดต่อสื่อสารสามารถใช้อิทธิพลต่อกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน กระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในอุดมคติ คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งผู้สื่อสารจะสำนึกอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่ร่วมทำการติดต่อสื่อสารกับตนนั้นมีฐานเป็นบุคคล (persons) มากกว่าจะเป็นวัตถุสิ่งของ (objects) และกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอันแท้จริงเกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งสารทั้งสองฝ่ายต่างรู้สึกเป็นอิสระในอันที่จะมีอิทธิพลเหนืออีกฝ่ายหนึ่งเหมือนกัน การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลโดยทั่วไปมักเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างครูกับเพื่อนครู การติดต่อสื่อสารระหว่างนักเรียนกับครู หรือระหว่างผู้อำนวยการกับผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารกลุ่ม (group communication) การติดต่อสื่อสารกลุ่มเป็นระดับของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งบุคคลจำนวนหนึ่งที่มีลักษณะเป็นกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (interaction) แบบเผชิญหน้า (face-to-face) การติดต่อสื่อสารกลุ่มอาจจำแนกเป็นการติดต่อสื่อสารกลุ่มเล็ก (small-group communication) และการติดต่อสื่อสารกลุ่มใหญ่ (large-group) ทั้งนี้ เป็นการติดต่อสื่อสารที่อาศัยจำนวนบุคคลในกลุ่มที่ทำการติดต่อสื่อสารเป็นเกณฑ์ ลักษณะสำคัญของการติดต่อสื่อสารกลุ่มคือ การปฏิสัมพันธ์มีลักษณะพลวัต (dynamic) และมีปริมาณข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) มาก และความสัมพันธ์ทางสังคมภายในสมาชิกกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อสภาพของการติดต่อสื่อสาร แต่ในขณะเดียวกันลักษณะของการติดต่อสื่อสารก็จะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมด้วย เช่น การประชุมสัมมนา การติดต่อสื่อสารกลุ่มกิจกรรมเรียน การติดต่อสื่อสารกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาในโรงเรียน เป็นต้น

4. การติดต่อสื่อสารสาธารณะ (public communication) การติดต่อสื่อสารสาธารณะหมายถึง การถ่ายทอดข่าวสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นสาธารณะชนทั่วไป การติดต่อสื่อสารสาธารณะเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งอาจจะเกิดขึ้นทั้งเป็นการพูดในที่สาธารณะ (public speaking) และกระบวนการติดต่อสื่อสารมวลชน การติดต่อสื่อสารสาธารณะเป็นรูปแบบของการ

ติดต่อสื่อสารจากคนเดียวไปสู่คนจำนวนมาก (one-to-many) ด้วยเหตุนี้ การติดต่อสื่อสารสาธารณะจึงต้องการทักษะในการส่งและรับข่าวสารแตกต่างจากการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ผู้ทำการติดต่อสื่อสารจะเกิดปฏิกิริยาและความรู้สึกทางอารมณ์แตกต่างกันไป

5. การติดต่อสื่อสารมวลชน (mass communication) คือ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งข่าวสารถูกถ่ายทอดผ่านสื่อพิมพ์ (print media) หรือสื่อไฟฟ้า (electronic media) ในกระบวนการติดต่อสื่อสารมวลชนนั้น แหล่งสารจะไม่ปรากฏตัวต่อหน้ากลุ่มเป้าหมายเหมือนการติดต่อสื่อสารสาธารณะ แต่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อถ่ายทอดข่าวสารในรูปของวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์ คอมพิวเตอร์ หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร เป็นต้น

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้เสนอองค์ประกอบ 7 ประการที่สำคัญในการสื่อสารและสามารถคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์อย่างแท้จริงขององค์การ องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่⁸⁰

1. ช่องทางการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจนและแน่นอน
2. มีช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่แน่นอนแก่สมาชิกทุกคนในองค์การ
3. เส้นทางสื่อสารจะต้องสั้นและตรงประเด็นเท่าที่เป็นไปได้
4. เส้นทางสื่อสารอย่างเป็นทางการจะต้องถูกใช้งานได้อย่างปกติ
5. บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการสื่อสารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอ
6. เส้นทางสื่อสารจะต้องไม่ถูกรบกวนในขณะที่การปฏิบัติงานตามหน้าที่
7. ระบบการสื่อสารทุกระบบจะต้องเชื่อถือได้

การปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์การ

ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับ

⁸⁰ Barnard, quoted in Fred Luthans, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : McGraw-Hill Companies, 2002), 466.

สารที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย เทคนิคที่จะช่วยให้บรรลุผลดังกล่าวได้มีดังนี้⁸¹

1. การติดตามผล (following up) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข่าวสารที่ได้ส่งไปนั้นผู้รับสาร รับรู้ หรือเข้าใจตรงกับวัตถุประสงค์ หรือไม่
 2. การสื่อสารเป็นไปตามกฎระเบียบ (regulating information flow) หลักการที่ยอมรับของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่าสารที่ส่งไปนั้นถึงมือผู้บริหารแน่นอน
 3. การใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ (utilizing feedback) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสหรือเปิดช่องทางสำหรับ รับฟัง การตอบสนองของผู้รับข่าวสาร การเปิดโอกาสให้เข้าพบในลักษณะการเผชิญหน้า (face to face) องค์การที่มีสุขภาพดีนั้นต้องการสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่มีประสิทธิภาพ
 4. ความเข้าใจถึงความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น (empathy) เพื่อลดอุปสรรค สิ่งขัดขวางต่างๆ เพื่อนำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
 5. การส่งสารซ้ำ (repetition) ยึดหลักของการเรียนรู้ ใช้เมื่อแน่ใจว่ามีบางส่วนของข่าวสารไม่กระจ่างแจ้ง
 6. การสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน (encouraging mutual trust) ด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลา ผู้บริหารไม่สามารถติดตามผล หรือรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากบุคลากรได้ตลอดเวลา ภายใต้เหตุการณ์ดังกล่าว การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการสื่อสาร
 7. การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (effective timing)
 8. ใช้ภาษาที่เรียบง่าย (simplifying language)
 9. การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (effective listening) เน้นการเป็นผู้ฟังที่ดี
- จากการศึกษางานวิจัยของ จันทราณี สงวนนาม ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ

⁸¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James Donnelly, Organizations Behavior Structure Process, 10th ed. (Boston : McGraw-Hill Company, 2000), 415-418.

ทั้งสองกลุ่ม มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสาร โดยทั่วกันมากกว่าความถูกต้องของข่าวสาร⁸²

ราชันย์ บุญธิมา ซึ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 26 คน ครูที่สอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 264 คนและนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 1,853 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงอย่างเดี่ยวต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย⁸³

ริบซิค (Rybczyk) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสาร กับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าในโรงงาน พบว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพจะมีการติดต่อสื่อสารลักษณะที่ไม่สร้างศัตรู ประทับใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และไม่แสดงอาการตึงเครียด⁸⁴

ฟอร์ไซธ์และโรชาร์ท (Forsyth and Roshart) ได้ศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารของครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำต่างกัน พบว่า ครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลายเป็นพิเศษ และเปิดเผย ครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มุ่งงาน มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบแสดง

⁸² จันทานี สงวนนาม, “คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา” (ปริญญานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533), 140-143.

⁸³ ราชันย์ บุญธิมา, “ปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย” (ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542), บทคัดย่อ.

⁸⁴ Rybczyk, อ้างถึงใน อมรา รัตตากร, รายงานการวิจัยรูปแบบการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางของธุรกิจในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, 2536), 29.

ความสนใจและแบบมิตรไมตรี สำหรับครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่ไม่มุ่งสิ่งใด มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด แบบขัดแย้งและแบบผ่อนคลาย⁸⁵

ครูซ (Cruce) ได้ศึกษากระบวนการติดต่อสื่อสารของบุคคลที่ทำงานในโบสถ์และความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นจริงกับการปฏิบัติงานของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบการสร้างบรรยากาศเป็นตัวยุทธศาสตร์ต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางบวก และการติดต่อสื่อสารแบบการบังคับ แบบการให้มีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร⁸⁶

แมคลาฟลิน (McLaughlin) ได้ศึกษาบทบาทของการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความพึงพอใจในคุณภาพของการบริการ พบว่า ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับการบริการที่มีคุณภาพ⁸⁷

จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญในการบริหารงานในองค์การให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ถ่ายทอดตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และกฎ ระเบียบ การปฏิบัติต่างๆ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมไปถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การขจัดข้อขัดแย้งภายในองค์การ การสร้างความเป็นปึกแผ่นขององค์การ นำไปสู่การมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การให้มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สร้างระบบ กลไกและเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้มีเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพทั้ง

⁸⁵ Forsyth and Roshart, อ้างถึงใน อมรา รัตตากร, รายงานการวิจัยรูปแบบการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางของธุรกิจในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, 2536), 28.

⁸⁶ Charles Allen Cruce, "A Study of Communication among the Personnel of a Church-Related Entity and the Implications for Effective Leadership (Organization Communication)," Dissertation Abstracts International 53,6 (December 1992) : 1723.

⁸⁷ Gregory C. McLaughlin , "The Role of Organizational Communication Effectiveness in the Development of Service Quality Satisfaction," Dissertation Abstracts International 55,9 (March 1995) : 2910.

ภายในและภายนอกองค์กร จากการศึกษาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารจึงสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการใช้รูปแบบหรือช่องทางในการสื่อสารขององค์การที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างครบถ้วนและสอดคล้องตรงกัน เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

การศึกษาในเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารในงานวิจัยนี้จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยพฤติกรรม 3 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำและพฤติกรรมการบริหารการติดต่อสื่อสาร

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ องค์การใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์การที่บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานสูงก็จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน เฟรนช์ (French) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคล ความพึงพอใจจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งความต้องการของบุคคล ลักษณะงาน ขอบเขตงาน สภาพการทำงานและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล⁸⁸ วิคชีโอ (Vicchio) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมของความคิด ความรู้สึก รวมทั้งแนวโน้มที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเกิดขึ้นและแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล และประสบการณ์จากการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ⁸⁹

โจนส์ (Johns) กล่าวถึง ความพึงพอใจว่า หมายถึง การสะสมของทัศนคติซึ่งผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ทำ โดยสามารถแยกความพึงพอใจออกได้เป็นอย่างน้อย 2 รูปแบบ

⁸⁸ Wendell L. French, Human Resources Management (Boston, MA : Houghton Mifflin, 1994), 111.

⁸⁹ Vicchio, อ้างถึงใน จารุพร แสงเป้า, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร” (ปริญญานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542), 52.

คือ ลักษณะความพอใจต่องานโดยเฉพาะด้านกับลักษณะความพอใจต่อภาพรวมทั้งหมดที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งถือว่าเป็นค่าเฉลี่ยของทัศนคติของบุคคลต่อลักษณะด้านต่าง ๆ ของงาน⁹⁰

จอร์จและโจนส์ (George and Jones) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยช่วยให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสนองความต้องการที่เกิดจากแรงผลักดันของแรงจูงใจ⁹¹

กุหลาบ รัตนสัจธรรม กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าองค์ประกอบนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของเขาก็ทำให้เกิดแรงจูงใจ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานนั้น ๆ⁹² ส่วนสุนันทา รัตนกรไพบุลย์ กล่าวถึงความพึงพอใจว่าเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลเป็นที่พึงพอใจ ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจและสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน และจะส่งผลถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จขององค์การด้วย⁹³

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน

روبบินส์ (Robbins) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจการทำงานดังนี้⁹⁴

⁹⁰ Gary Johns, Organizational Behavior : Understanding and Managing Life at Work, 4th ed. (New York : Harper Collins College, 1996), 137.

⁹¹ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, Understanding and Managing Organizational Behavior, 2nd ed. (New York : Addison-Wesley, 1999), 78.

⁹² กุหลาบ รัตนสัจธรรม, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรระดับคณะ สาขา วิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536), 11.

⁹³ สุนันทา รัตนกรไพบุลย์, “ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2538), 15.

⁹⁴ Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications, 10th ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 2001), 152.

1. งานที่ทำทลายความคิดหรือสติปัญญา (mentally challenging work) คือ บุคคลมีแนวโน้มที่จะชอบงานที่ได้ใช้ทักษะความสามารถ เป็นงานที่มีลักษณะหลากหลาย มีอิสระในการทำงาน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องคุณภาพของงาน

2. การให้สิ่งตอบแทนอย่างยุติธรรม (equitable rewards) คือ บุคคลจะพอใจในการทำงานเมื่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ สนองนโยบาย ชัดเจน เป็นดังที่คาดหวัง ได้รับการตอบแทนที่ยุติธรรม เหมาะสมกับระดับความสามารถ และเป็นไปตามมาตรฐานสังคม

3. สภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (supportive working conditions) คือ บุคคลต้องการทำงานที่มีสภาพแวดล้อมสะดวกสบาย ทั้งความสะดวกส่วนตัวและเครื่องมือการทำงาน

4. เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน (supportive colleagues) คือ บุคคลต้องการเพื่อนร่วมงาน ถ้าเพื่อนร่วมงานดี เกื้อกูลกัน และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

5. บุคลิกภาพเหมาะสมกับงาน (good personality-job fit) คือ บุคคลที่มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับงานจะทำงานได้ดี ประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

6. ลักษณะการทำงานของบุคคล (individual's genetic disposition) คือ บางคนจะมีลักษณะการทำงานที่เฉพาะและยากจะเปลี่ยน แม้ผู้บังคับบัญชาจะอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงใด จะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนประเภทนี้น้อยมาก

สมิท, เคนดัลล์ และฮูลิน (Smith, Kendall and Hulin) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 5 ประการ คือ⁹⁵

1. รายได้ คือ การได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม
2. ลักษณะงาน ต้องเป็นงานที่น่าสนใจ ทำทลาย มีโอกาสเรียนรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ
3. การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
4. ผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อนร่วมงาน ต้องมีความเป็นมิตร มีความสามารถ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน

⁹⁵ Smith, Kendall and Hulin, quoted in James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Organizations : Behavior, Structure Processes, 9th ed. (New York : McGraw-Hill, 1997), 106.

กุหลาบ รัตนจักรวรรม กล่าวถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานว่ามี 5 อย่าง คือ⁹⁶

1. ความพึงพอใจในสภาพงาน ได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้และลักษณะเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติอยู่ว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถของบุคคลด้วย

2. ความพึงพอใจในสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลต่าง ๆ และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้

3. ความพึงพอใจในรายได้และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ได้แก่ ความพอเพียงของรายได้ตามสภาพ และความเหมาะสมกับปริมาณงาน และการให้สวัสดิการตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ

4. ความพึงพอใจในความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จและได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน

5. ความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานและประสบการณ์จากการทำงาน

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ สรุปองค์ประกอบที่เอื้อต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้⁹⁷

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. สถานที่การทำงานและการจัดการ
4. ค่าจ้างหรือรางวัล
5. ลักษณะงานที่ทำหรือความสนใจลักษณะงาน
6. การควบคุมการบังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคมในการปฏิบัติงาน
8. การติดต่อสื่อสารในองค์การ

⁹⁶ กุหลาบ รัตนจักรวรรม, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การระดับคณะ สาขา วิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธรรณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536), 11-12.

⁹⁷ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), 141.

9. สภาพการทำงานที่เป็นสิ่งแวดล้อม

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

แอกโฮ, มวลเลอร์ และ ไพรซ์ (Agho, Mueller and Price) กล่าวถึง ตัวแบบของความพึงพอใจในการทำงานที่ เรียกว่า รูปแบบความพึงพอใจในการทำงานตามสถานการณ์ (situation model of job satisfaction) เป็นตัวแบบที่แสดงให้เห็นองค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ⁹⁸

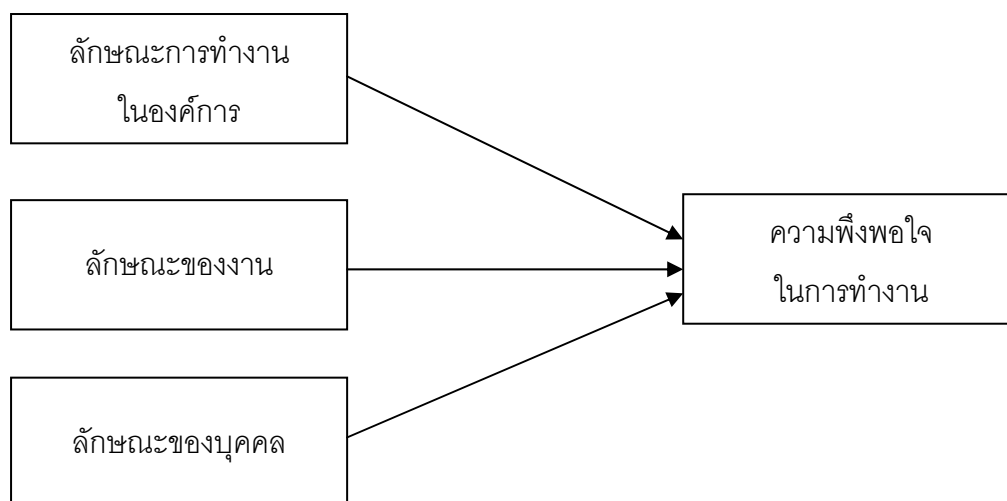
1. ลักษณะการทำงานในองค์การ เช่น การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ ความเป็นมืออาชีพ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การติดต่อสื่อสาร ฯลฯ

2. ลักษณะของงาน เช่น ความเป็นอิสระ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความหลากหลายของงาน ฯลฯ

3. ลักษณะของบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา แรงจูงใจ ความสามารถลักษณะการทำงานอย่างมีความสุข ฯลฯ

ลักษณะของรูปแบบดังกล่าวแสดงได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

⁹⁸ Agho, Mueller and Price, quoted in Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration :Theory, Research, and Practice (New York : McGraw-Hill, 2001), 304-305.



แผนภูมิที่ 3 รูปแบบความพึงพอใจในการทำงานตามสถานการณ์

ที่มา : Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration :Theory, Research, and Practice (New York : McGraw-Hill, 2001), 304.

จอห์น (Johns) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน พบว่าประกอบด้วย งานที่ท้าทาย รายได้สูง ความก้าวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ดังรายละเอียดในแต่ละด้านดังต่อไปนี้⁹⁹

1. งานที่ท้าทาย (mentally challenging work) เป็นลักษณะของงานที่ทดสอบทักษะและความสามารถ รวมทั้งช่วยให้คนงานกำหนดบริบทของการทำงานได้เอง คนส่วนมากมักจะรับรู้งานที่มีลักษณะดังกล่าวว่าเป็นการได้มีส่วนร่วมด้วยตนเองและเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ อีกทั้งมีส่วนช่วยให้คนงานรับทราบผลการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามงานที่ท้าทายมากเกินไป ก็อาจก่อให้เกิดความรู้สึกที่ท้อถอยและล้าเหลว และลดความพึงพอใจลง แต่ก็มีคนงานบางคนมีแนวโน้มพอใจงานที่ซ้ำซาก ไม่ท้าทายหรือไม่จำเป็นต้องทุ่มเทความสามารถมากนัก

⁹⁹ Gary Johns, อ้างถึงใน พร ภิเศก, “วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก” (ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), 68-69.

2. รายได้สูง (high pay) รายได้จากการทำงานกับความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ต่อกันสูง แต่อย่างไรก็ตามเงินไม่ใช่ปัจจัยหลักกำหนดความพึงพอใจเสมอไป คนงานบางคนอาจชอบงานที่มีความรับผิดชอบน้อยหรือมีชั่วโมงการทำงานน้อยสำหรับรายรับที่ต่ำ บางคนชอบที่จะทำงานนอกเวลาเพื่อให้ได้มีรายรับสูงขึ้น แต่ก็มีอีกไม่น้อยที่เลื่องงานนอกเวลาและไม่ต้องการเงินเพิ่ม

3. ความก้าวหน้า (promotions) การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งภายใต้ระบบการพิจารณาที่ยุติธรรมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การมีโอกาสก้าวหน้ามีความสำคัญเพราะการเลื่อนตำแหน่งได้รวมเอาคุณค่าที่บ่งถึงการเจริญก้าวหน้าและคุณค่าในตัวเองของบุคคล คุณค่าต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นทั้งคุณค่าในทางวัตถุและคุณค่าในทางสังคม แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยทางวัฒนธรรม และความแตกต่างของบุคคลที่มีผลต่อระบบการเลื่อนตำแหน่ง

4. เพื่อนร่วมงาน (people) เพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่เอาใจใส่ดูแล ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามยังมีรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานมีแนวโน้มพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานที่ให้การช่วยเหลือเพื่อบรรลุนานที่มีคุณค่า

นอกจากนี้เดวิสและนิวสตรอม (Davis and Newstrom) ยังได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยว่า หากองค์การใดต้องการความสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจในสิ่งที่จูงใจบุคลากรขององค์การให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมาก กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานหากได้รับการตอบสนองในความต้องการมาก ก็จะมีความตั้งใจในการทำงานมาก หากความต้องการได้รับการตอบสนองน้อย ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่จะลดน้อยลงไปด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลความสำเร็จขององค์การด้วย¹⁰⁰ และสมยศ นาวิการ กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจในงานมีดังนี้คือ โอกาสความก้าวหน้า เงินเดือน ความท้าทาย การมีส่วนร่วมในงาน การได้รับการยกย่องและการมีสถานภาพที่ดี ความ

¹⁰⁰ Keith Davis and John W. Newstrom, Human Behavior at Work : Organizational Behavior, 7th ed. (New York : McGraw-Hill, 1985), 109.

รับผิดชอบและการมีอำนาจ ความมั่นคง ความมีอิสระ โอกาสในความเจริญก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมทำงานที่ดี¹⁰¹

จากการศึกษางานวิจัยในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานตามการศึกษาของจันทราณี สงวนนาม ซึ่งศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในงาน ร่วมกับตัวแปรอื่นอีก 5 ตัวแปร สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้¹⁰²

กุหลาบ รัตนสังธรรม ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรระดับคณะ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจในสภาพงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงดีมาก ความพึงพอใจสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี ความพึงพอใจรายได้และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ความพึงพอใจในด้านความสำเร็จและการยอมรับนับถืออยู่ในเกณฑ์ดี และความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี¹⁰³

นงนุช โรจนเลิศ ศึกษาตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับ ตำแหน่ง ประเภทบุคลากร ทักษะคิดต่อระบบราชการ คุณลักษณะของงาน บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร แรงจูงใจตามความคาดหวังและความท้าทาย ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความพึงพอใจ ได้แก่ คุณลักษณะของงาน และยังพบอีกว่าข้าราชการครูที่มี

¹⁰¹ สมยศ นาวิการ, อ้างถึงใน ปิยะพร ศรี้อยทอง, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานข้าราชการครู” (ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544), 37-38.

¹⁰² จันทราณี สงวนนาม, “คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา” (ปริญญานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533), 121-125.

¹⁰³ กุหลาบ รัตนสังธรรม, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรระดับคณะ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธรรณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536), 167.

พึงพอใจในงาน มีความพึงพอใจในงานด้านบริบท ความพึงพอใจในงานด้านความรู้สึก ความพึงพอใจต่อตัวงาน ความพึงพอใจต่อความมั่นคง ความพึงพอใจต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจที่เป็นความรู้สึกภายในและความพึงพอใจเมื่อมีความก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าข้าราชการพลเรือน ข้าราชการสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนมีความพึงพอใจในงาน มีความพึงพอใจในงานด้านบริบท ความพึงพอใจในงานด้านความรู้สึก ความพึงพอใจต่อค่าจ้าง และ ความพึงพอใจที่เป็นความรู้สึกภายใน ต่ำกว่าข้าราชการสาขาวิชาชีพไม่ขาดแคลน¹⁰⁴

สังวร อดิระโทก ได้ศึกษาการใช้โมเดลสมการโดยสมการโครงสร้างพระระดับตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครู ปัจจัยระดับโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ โรงเรียนสังกัด สปช. จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า คุณภาพของงาน และความผูกพันต่ออาชีพครู ซึ่งมีข้อค้นพบอื่นที่สำคัญดังนี้¹⁰⁵

1. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ 5 ตัว ได้แก่ คุณภาพของงาน ความผูกพันต่ออาชีพครู จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าและตัวแปรเพศชาย
2. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ 5 ตัว ได้แก่ ความก้าวหน้า คุณภาพของงาน ตัวแปรเพศชาย จำนวนชั่วโมงสอน การสอนและอื่นๆ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ 4 ตัว ได้แก่ ความก้าวหน้า ความผูกพันกับอาชีพครู คุณภาพของงาน และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

¹⁰⁴ นงนุช โรจนเลิศ, “ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล : การวิเคราะห์หาลีสเรล” (ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 111.

¹⁰⁵ สังวร อดิระโทก, “การใช้โมเดลสมการโครงสร้างพระระดับตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครู ปัจจัยโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผล การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), 63-71.

แมคคาร์ที (McCarthy) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) คือ มีทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนและพบว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของฝ่ายต่างๆ แตกต่างกัน¹⁰⁶

การา (Gara) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์คณะธุรกิจ พบว่า¹⁰⁷

1. ปัจจัยจูงใจทั้ง 5 ประการ ของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือ ตัวงาน ส่วนโอกาสความก้าวหน้าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด คือ ตัวงาน ส่วนโอกาสความก้าวหน้าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด

2. จากปัจจัยค้ำจุน 5 ประการ ของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) พบว่า ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด และค่าตอบแทนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด

3. อาจารย์ชายเน้นความพึงพอใจในความสัมพันธ์ของการนิเทศมากกว่าอาจารย์หญิง

4. อาจารย์ที่อายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่อายุน้อยกว่า 36 ปีลงมา

5. อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโท และปริญญาตรี

คอยส์ (Koys) ได้ศึกษาวิจัยระยะยาวเรื่องผลกระทบของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กรและ การเปลี่ยนงานของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร โดยศึกษาในระดับหน่วยย่อย เก็บข้อมูลในสองช่วงเวลา จากการสำรวจด้วยแบบสอบถามจากพนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้าหรือผู้มารับบริการและข้อมูลจากระบบข้อมูลขององค์กร ประเมินประสิทธิภาพจากผลกำไรและความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นหลัก

¹⁰⁶ Frederik Charles McCarthy, "A Study of the Factors Which Affect Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Public School Teachers," Dissertation Abstracts International-A 58, 10 (April 1998) : 3789.

¹⁰⁷ Kim Lowman Gara, "Job Satisfaction of Business College Faculty," Dissertation Abstracts International-A 58, 11 (May 1998) : 4165.

ผลการศึกษารูปได้ว่าความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระดับประสิทธิผลขององค์การ¹⁰⁸

จากการศึกษาในเรื่องของความพึงพอใจในข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคลากรที่มีต่องานที่ทำ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยบุคลากรจะรู้สึกพอใจในสภาพงาน สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน รายได้และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลของความพึงพอใจในการทำงานคือ บุคคลจะเกิดความรู้สึกดีหรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ มีการเสียสละ อุทิศร่างกายแรงใจในการทำงาน โดยสรุปก็คือบุคคลจะมีทัศนคติทางบวกกับงานหากเขามีความพึงพอใจในงานสูง และในทางตรงกันข้ามหากคนมีความพึงพอใจในงานต่ำก็จะมีทัศนคติในทางลบกับงาน ดังนั้นหน่วยงานที่บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

สภาพแวดล้อมภายในองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างยิ่ง การที่องค์การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ย่อมจะเอื้ออำนวยและส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์การมีความเต็มใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์การสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาฐานคติ ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์ในโครงสร้างอย่างเป็นทางการ การพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง เรื่องวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเรื่องที่อาจจะฟังดูซับซ้อน แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การต้องมีในหน่วยงานต่าง ๆ เพราะว่าในสภาพปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อความอยู่รอดและความ

¹⁰⁸ Daniel J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness : A Unit-Level, Longitudinal Study," Personnel Psychology 54,1 (March 2001) : 101-114.

เจริญก้าวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ถ้าประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องจะต้องเป็นองค์การที่มีการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การที่โดดเด่นด้วย นั่นคือจะต้องมีการพัฒนาแบบแผน วิธีการ กฎเกณฑ์ไม่ให้ย่ำอยู่กับที่ ปัญหาจะเกิดในลักษณะของการทำงานร่วมกัน มีลักษณะของการทำงานเป็นทีม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องมีการพัฒนา มีการอบรม มีการเรียนรู้ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา นั่นคือความสำคัญของสาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์การ

ชาวิน (Schein) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง รูปแบบฐานคติพื้นฐานซึ่งสร้าง ค่านิยมหรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่ง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิดและรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ¹⁰⁹ วัฒนธรรมเกิดจากการค้ำจุนของมนุษย์ เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนและเพื่อสร้างความเป็นระเบียบในสังคม วัฒนธรรมองค์การได้รับการพิจารณาว่าเป็นโครงสร้างทางสังคมในส่วนที่เกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขึ้นกับการรับรู้และการคิด สร้างมาตรฐาน แนวคิดและการตัดสินใจ แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นจากกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งมีจุดหมายหลักในการแก้ปัญหาขององค์การ¹¹⁰

โรบินสัน (Robbins) ให้ความเห็นว่า เมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมโดยทั่วไปจะหมายถึง ลักษณะเด่นขององค์การนั้น ๆ โดยวัฒนธรรมเด่นเป็นค่านิยมร่วมหลักในองค์การที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติร่วมกันอย่างแพร่หลายในหมู่สมาชิก แม้ว่าในบางองค์การอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยอีกหลายอย่างก็ตาม และคำว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นคำที่พรรณนาถึงวัฒนธรรม ไม่ใช่การที่สมาชิกชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมนั้น ซึ่งแตกต่างกับความพึงพอใจที่จะประเมินสภาพการณ์ งานวิจัยทางวัฒนธรรมจึงเป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานร่วมรับรู้เกี่ยวกับองค์การว่าเป็นอย่างไร ไม่ใช่การประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรม¹¹¹

¹⁰⁹ Edgar H. Schein, อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ : บริษัทแซทไฟร์พริ้นติ้งจำกัด, 2547), 188.

¹¹⁰ Sonja A. Sackman, Culture Knowledge in Organizations : Exploring the Collective Mind (Newbury Park, CA : SAGE, 1995), 16-17.

¹¹¹ Stephen P. Robbins, Essentials of Organization Behavior, 5th ed. (Upper Saddle, NJ : Prentice-Hall, 1997), 238-239.

ประเสริฐ จริยานุกุล กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นแบบแผนพฤติกรรมและระบบคุณค่าของบุคคลในองค์การ สามารถศึกษาได้จากคุณลักษณะของผู้นำในองค์การนั้นๆ ที่แสดงออกด้านค่านิยม ความต้องการและความชื่นชม วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากร การหล่อหลอมกล่อมเกลาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะตามที่องค์การต้องการ และวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วิธีคิด วิธีชีวิตในการปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งคนในองค์การปฏิบัติสืบเนื่องกันมา ส่งผลต่อความยากง่ายของการเปลี่ยนแปลง การจัดกลุ่มงานและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ไปในทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายรวมขององค์การ โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ การรวมศูนย์อำนาจ มีผลทำให้เกิดการใช้ช่องทางทางการติดต่อสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีและแบบแผนการบริหารบุคคล¹¹²

มัลลิกา ต้นสอน กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์การ ตัวอย่างเช่น การแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสาร และระเบียบวินัยในองค์การ เป็นต้น โดยสมาชิกแต่ละคนจะรับรู้ และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการทางสังคม โดยเขาต้องแสดงบทบาทและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้เขาได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์การ¹¹³ ส่วนสุนทร วงศ์ไวยวรรณ กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ ซึ่งอาจขยายความได้ดังนี้¹¹⁴

1. แผนแบบพฤติกรรม หมายถึงพฤติกรรมคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การที่ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาหนึ่ง

¹¹² ประเสริฐ จริยานุกุล, “การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), 72.

¹¹³ มัลลิกา ต้นสอน, พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) (กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท, 2544), 159.

¹¹⁴ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์ (กรุงเทพฯ : ปී.จี. เพลท โปรเซสเซอร์, 2540), 11-12.

2. บรรทัดฐาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม

3. ความเชื่อ หมายถึง ข้อสรุปของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า “เป็นความจริง” หรือ “ไม่เป็นความจริง

4. ค่านิยม หมายถึง ความคิดเห็นสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า “ควร” หรือ “ไม่ควร” ค่านิยมจึงเป็นดุลยพินิจที่กลุ่มคนเหล่านั้นยึดถือไว้เป็นเครื่องชี้วัดว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ

5. อุดมการณ์ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่คนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ในองค์การมีอยู่ร่วมกัน และเป็นพื้นฐานช่วยในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวพวกเขา

6. ความเข้าใจ หมายถึง การที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่มีความเข้าใจร่วมกันในความหมายของพฤติกรรม หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในองค์การ

7. ข้อสมมุติพื้นฐาน หมายถึง สิ่งที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่มีความเข้าใจร่วมกันในความหมายของพฤติกรรม หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในองค์การ

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

ชายน์ (Schein) ได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะของหน้าที่ต่อองค์การ คือ วัฒนธรรมช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของกลุ่ม การอยู่รอดและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการกระบวนการภายในองค์การเพื่อความสามารถที่จะอยู่รอดและปรับตัวต่อไป¹¹⁵ โดยแต่ละองค์การจะมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้หลายมิติ เช่น¹¹⁶

มิติที่ 1 แบ่งเป็น วัฒนธรรมเด่นและวัฒนธรรมย่อย

1. วัฒนธรรมเด่น (dominant culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่

¹¹⁵ Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 2nd ed. (San Francisco, California : Jossey-Bass, 1990), 50.

¹¹⁶ วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) [Online], accessed 10 August 2549. Available from <http://pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/>.

รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

2. วัฒนธรรมย่อย (subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน ที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ขึ้นอยู่กับคำว่าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์การ แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์การจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ซึ่งวัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นั้นขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (consensus หรือ agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (cohesiveness) และการผูกพัน (commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (strong culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การมาก ในองค์การทางการทหารหรือในองค์การของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมขององค์การที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์การแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง

ดีลและเคนเนดี (Deal และ Kennedy) ได้เสนอว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมขององค์การที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

1. มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจน ดังเช่น ที่ 3 เอ็มที มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์การ เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์

3. มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์การ เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์การ

4. มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุทกพหรือบัตรวัฒนธรรมองค์การติดตัวพนักงาน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะยึดถือและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรีเคย์ สเวนสันคิสนีย์ และฮิวเลตต์แพคการ์ด เป็นต้น

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (weak culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์การจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การมากนัก หรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

ช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นในองค์การสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารได้ดังนี้¹¹⁷

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับล่างลงมา โดยการออกวารสารภายในสำหรับพนักงาน และการประกาศนโยบายหรือสิ่งที่ต้องการความร่วมมือที่บอร์ดประกาศข่าว

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) การสื่อสารจากพนักงานระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับสูง โดยการเขียนรายงานการปฏิบัติงานต่าง ๆ การประชุม การตั้งกล่องแสดงความคิดเห็น การขอพบผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีเรื่องจะปรึกษา รวมทั้งการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการนอกเหนือเวลางาน

¹¹⁷ วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) [Online], accessed 10 August 2549. Available from <http://pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/>.

3. การสื่อสารในแนวนอน (lateral communication / horizontal communication) การสื่อสารของพนักงานระดับเดียวกัน โดยการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ และการประชุมงานกันเองหรือกับผู้บริหารหรือการบังคับบัญชา

4. การสื่อสารในแนวทแยง (diagonal communication) การสื่อสารข้ามระดับ โดยการประชุมเพื่อแจ้งข่าวสาร ข้อมูลให้ทราบจากพนักงานระดับหัวหน้าแผนกบุคคลถึงพนักงานระดับปฏิบัติการในกระบวนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

5. การรณรงค์โดยจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ เช่น การจัดการประกวดคำขวัญ และโลโก้ของหน่วยงาน

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

ชาเยน (Schein) ได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การมี 3 ระดับ คือ ระดับกายภาพ (artifacts) ค่านิยม (values) และระดับฐานคติ (assumptions) ดังนี้¹¹⁸

1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย เมื่อเราเข้าไปองค์การใดองค์การหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรงหรือการออกแบบตึก เฟอร์นิเจอร์ในองค์การ เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปลักษณ์ วัตถุและกางวางผังสำนักงาน (lay-out)

1.2 ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน

1.3 ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์การ เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันภายในหน่วยงาน คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชนหรือทรชน อุปมา อุปมัยหรือคำขวัญ ที่มักใช้กันในองค์การ

¹¹⁸ Edgar H. Schein, American Psychologist, quoted in ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ .ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ : บริษัทแซทไฟร์พริ้นติ้งจำกัด, 2547), 189-191.

2. ค่านิยม (values)

ค่านิยมเป็นหลักการ เป้าหมายและมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บอกว่สมาชิกขององค์การให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อิศรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่งหรือความจงรักภักดี ค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าจะต้องได้รับการบริการที่ดีเสมอ

ธรรมเนียมปฏิบัติ (norms) มีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นเหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้ แต่เป็นสิ่งที่จะบอกให้สมาชิกทราบว่าควรจะทำอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การไม่พูดคุยในโรงหนังขณะที่หนังกำลังฉายอยู่ การไม่ตัดแถวที่กำลังเข้าคิวอยู่ ความเหมาะสมในการแต่งตัวในสถานที่ หรือการที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว

ขณะที่ค่านิยมจะบอกว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะบอกว่าพฤติกรรมแบบใดที่เราจะคาดหวังจากกันและกัน อย่างไรก็ตามทั้งค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นผลมาจากค่านิยม เช่น การไม่ตัดแถวและการไม่พูดคุยในโรงหนัง เป็นผลมาจากค่านิยมของสุภาพและความเกรงใจผู้อื่น

3. สำนคติ (assumptions)

สำนคติเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (unconsciously) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคนหรือความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด

วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) กล่าวว่า นักการศึกษาและผู้บริหารส่วนมากเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในองค์การและมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์การ¹¹⁹ สอดคล้องกับความเห็นของแดเนียล อาร์ เดนนิสัน (Daniel R. Denison) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและ

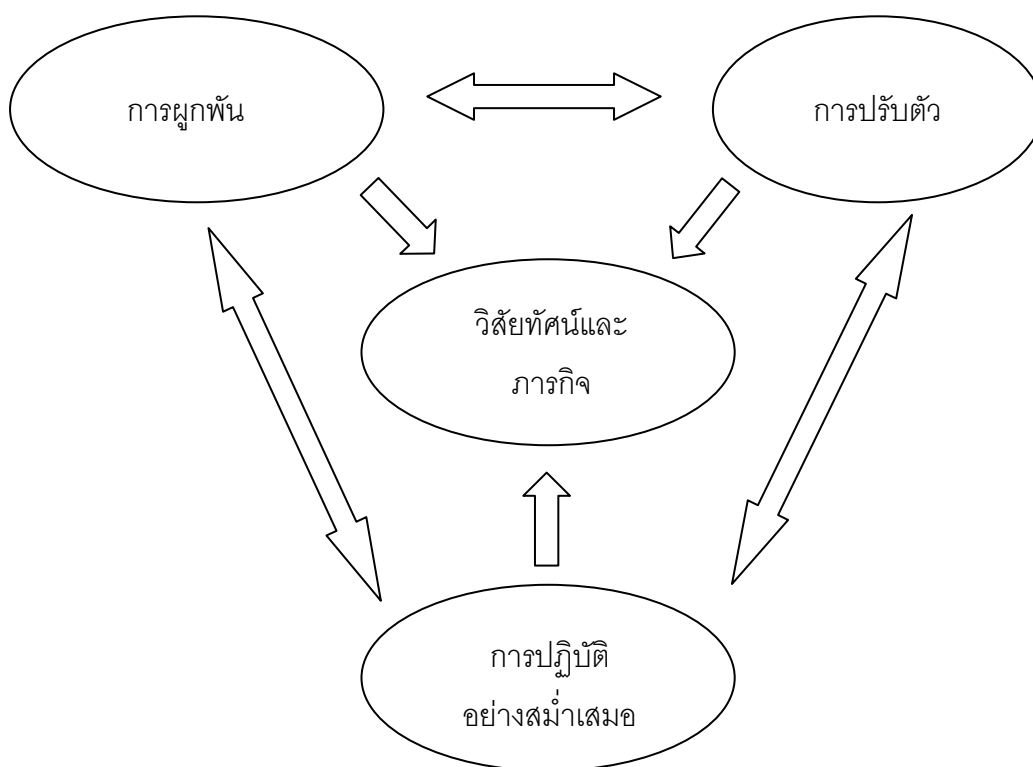
¹¹⁹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, Basic Organizational Behavior, 2nd ed. (New York : John Wiley & Sons, 1998), 179.

ประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้¹²⁰

1. การผูกพัน (involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
2. การปรับตัว (adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
4. มีภารกิจ (และวิสัยทัศน์) ขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ซึ่งแสดงได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

¹²⁰ วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) [Online], accessed 10 August



แผนภูมิที่ 4 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ

ที่มา : วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) [Online], accessed 10 August 2006.

Available from <http://pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/>.

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ทำทนายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้ วัฒนธรรมในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

จากการศึกษาวิจัยของประเสริฐ จริยานุกุล ได้วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมของวิทยาลัยครูเป็นวัฒนธรรมแบบครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ผูกพันกันด้วยความเชื่อถือศรัทธา ปฏิบัติตามแนวประเพณี ยึดนโยบายจากกรมการฝึกหัดครู และกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติ และตัดสินใจอยู่ในกรอบและกฎของระเบียบราชการ¹²¹

วรพจน์ สุทธิสัย ศึกษาวัฒนธรรมองค์การบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เชื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติ ในการบริหารงานตามทฤษฎี X ได้แก่ บรรยากาศองค์การ การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลของพฤติกรรมการทำงานค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การและบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ¹²²

อัญชลี วิสุทธีวงศ์ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับเฉื่อยชาในระดับปานกลาง และมีลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมาก และโดยรวมลักษณะทั้ง 3 แบบไม่แตกต่างกัน¹²³

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรลำดับที่สองในจำนวนตัว

¹²¹ ประเสริฐ จริยานุกุล, “การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), บทคัดย่อ.

¹²² วรพจน์ สุทธิสัย, “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาสแมคเกรเกอร์” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), บทคัดย่อ.

¹²³ อัญชลี วิสุทธีวงศ์, “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข” (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ.

แปร 18 ตัว ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาได้¹²⁴

จินตนา ทองดีน้อย ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการประสานหรือร่วมมือกันอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹²⁵

สมิท (Smith) ได้ศึกษาผลกระทบของทรัพยากรการเงินที่มีต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ มุ่งศึกษาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางการเงินที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษากับมหาวิทยาลัยขนาดกลาง วิธีวิจัยใช้การทบทวนเอกสารและสัมภาษณ์แบบหยั่งลึกชนิดปลายเปิด สรุปผลว่า มีความแตกต่างระหว่างสองวัฒนธรรมย่อยและสามารถแยกอธิบายได้ด้วยทรัพยากรทางการเงิน ผู้วิจัยให้ข้อคิดเห็นว่าแม้ผลการวิจัยจะชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรทางการเงินกับและวัฒนธรรมองค์การ แต่ต้องระลึกเสมอว่าสภาพแวดล้อมไม่ใช่องค์ประกอบเพียงอย่างเดียวที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ยังมีองค์ประกอบอื่นอีกหลายอย่าง รวมทั้งบทบาทของผู้นำสถาบันด้วย¹²⁶

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เจตคติและประสิทธิผลรวมของบุคลากร อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การยังส่งผลต่อ

¹²⁴ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), บทคัดย่อ.

¹²⁵ จินตนา ทองดีน้อย, “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2541), บทคัดย่อ.

¹²⁶ Lynda Christine Smith, “The Impact of Fiscal on Organizational Structures and Cultures : A Case Study,” *MAJ* 37,1 (February 1996) : 146.

กระบวนการบริหารด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการศึกษาการนำวัฒนธรรมองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการส่งเสริมให้องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เอื้ออำนาจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อเป็นแบบแผนของวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ และนำไปสู่การหลอมรวมความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงของบุคลากรในการร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจขององค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในขณะนั้นๆ และรองรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์การต่อไป

จากการศึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยม ที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น ถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ และมีการปรับเปลี่ยนได้ โดยแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไป ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่องค์การนั้น ๆ

บรรยากาขององค์การ

บรรยากาในองค์การ เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหาร และส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ บรรยากาขององค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่ง อาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม¹²⁷

¹²⁷ David J. Cherrington, Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance, 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1994), 469-470.

เดวิส (Davis) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นรับรู้ บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบตัว¹²⁸

โพล (Poole) ได้สรุปถึงลักษณะที่สำคัญของบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การเกี่ยวข้องกับสภาพขององค์การโดยกว้าง บรรยากาศองค์การเป็นคำอธิบายสภาพองค์การมากกว่าจะเป็นการประเมินหรือมีปฏิริยาแบบสอดแทรกอารมณ์ บรรยากาศองค์การเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามปกติขององค์การที่มีความสำคัญต่อองค์การและสมาชิกในองค์การ และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิกในองค์การ¹²⁹

สตริงเกอร์ (Stringer) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ¹³⁰

จากความหมายของบรรยากาศองค์การที่นักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายจะมีส่วนที่คาบเกี่ยวคล้ายคลึงกันคือ เป็นกลุ่มองค์ประกอบคุณสมบัติของสิ่งแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการจูงใจและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้น กล่าวโดยสรุป บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ บรรยากาศองค์การสามารถสร้างขึ้นได้ และสามารถปรับปรุงได้เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจและเกิดความสอดคล้องของความต้องการขององค์การและของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

เหตุผลความสำคัญของบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ 3 ประการ ดังนี้

¹²⁸ Keith Davis, Human Behavior at Work : Organization Behavior (New York : McGraw-Hill, 1981), 104.

¹²⁹ M.S.Poole, อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ, โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2546), 144.

¹³⁰ Robert Stringer, Leadership and Organizational Climate (New Jersey : Pearson, 2002), 9.

1. บรรยายภาพบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ดีกว่าบรรยายภาพอื่นๆ การศึกษาของนีเวล (Newell) สนับสนุนเหตุผลข้อนี้ คือ บรรยายภาพที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย คือ บรรยายภาพแบบปิด ซึ่งบรรยายภาพนี้ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตรงกันข้ามกับบรรยายภาพแบบเปิดที่ผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจสูง ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียว จะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก¹³¹

2. ผู้บริหารองค์การมีอิทธิพลต่อบรรยายภาพภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานภายในองค์การ ดังที่ดูบริน (Dubrin) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยประเภทแบบของความเป็นผู้นำทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยายภาพองค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ¹³²

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในองค์การมาก

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่านอกจากบรรยายภาพองค์การจะมีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ ในองค์การเป็นอย่างมาก ยังมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย

องค์ประกอบของบรรยายภาพ

โอเวน (Owens) ได้กล่าวว่า บรรยายภาพโดยทั่วไป หมายถึง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดในสถานศึกษาและสิ่งแวดล้อมที่กล่าวถึงนั้นโอเวนได้ยกคำอธิบายในเรื่องสิ่งแวดล้อมของ

¹³¹ Newell, อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545), 302.

¹³² Dubrin, อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545), 302.

เรนาโด ทากิวิรี (Renato Tagiuri) ที่อธิบายว่าสิ่งแวดล้อมโดยรวมในองค์การคือ บรรยากาศขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มิติคือ¹³³

1. มิติทางด้านนิเวศวิทยา ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทางกายภาพและปัจจัยทางวัตถุในองค์การ เช่น ขนาด อายุ การออกแบบ สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพของอาคาร เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีของคนในองค์การ โต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ ลิฟท์ และทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปได้จนสำเร็จ

2. มิติทางด้านสภาพแวดล้อม เป็นมิติทางสังคมในองค์การ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคนในองค์การ เช่น เงินเดือน สถานะของผู้สอน สถานะเศรษฐกิจสังคมของผู้เรียน ระดับการศึกษาของผู้สอน ระดับความพึงพอใจในงาน และลักษณะอื่นๆ ของคนในองค์การ

3. มิติทางด้านระบบสังคม (องค์การ) เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การและการบริหารขององค์การ ที่ทำการตัดสินใจและนำไปสู่การปฏิบัติทางด้านรูปแบบการสื่อสารระหว่างคน

4. มิติทางด้านวัฒนธรรม เกี่ยวข้องกับคุณค่า ระบบความเชื่อ บรรทัดฐาน และแนวทางความคิดที่เป็นลักษณะของคนในองค์การ

ลูสเซีย (Lussier) กล่าวว่ามิติของบรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างเป็นระดับของข้อจำกัดของสมาชิก เช่น จำนวน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) ความรับผิดชอบ เป็นระดับของการควบคุมตนเองต่องานที่แต่ละคนรับผิดชอบ 3) รางวัล เป็นระดับของการให้รางวัลแก่ความพยายามของบุคลากรและการลงโทษอย่างเหมาะสม 4) ความอบอุ่น เป็นระดับของความพึงพอใจต่อมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ 5) การสนับสนุน เป็นระดับของการได้รับความช่วยเหลือโดยผู้อื่นและประสบการณ์ในการร่วมมือ 6) ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดี เป็นระดับของความเป็นเอกลักษณ์และความจงรักภักดีต่อองค์การ และ 7) ความเสี่ยง เป็นระดับที่สนับสนุนให้มีการเผชิญกับความเสี่ยง¹³⁴

เชอริงตัน (Cherrington) กล่าวถึง ตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การประกอบด้วย¹³⁵

¹³³ Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform, 7th ed. (MA : Allyn and Bacon, 2001), 139-141.

¹³⁴ Robert N. Lussier, Human Relations in Organizations Applications and Skill Building, 5th ed. (New York : McGraw-Hill Companies, 2002), 429.

¹³⁵ David J. Cherrington, Organization Behavior the Management of Individual and organizational Performance, 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1994), 470-471.

1. ค่านิยมต่อการบริหารจัดการ (managerial values) ค่านิยมของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์การ เนื่องจากค่านิยมจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ค่านิยมหรือการรับรู้ของบุคลากรจะเป็นอิทธิพลที่สำคัญต่อความเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เติบโตหรือการมีส่วนร่วม ความไม่เป็นกันเองหรือเป็นมิตร และมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมของผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์ในองค์การ

2. แบบของผู้นำ (leadership style) ผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อองค์การ จะแตกต่างจากบรรยากาศที่ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง และเข้มงวด

3. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (economic conditions) เมื่อเศรษฐกิจเติบโต องค์การจรรวญผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงสูง สมาชิกขององค์การจะเกิดความรู้สึกมั่นคง ซึ่งตรงกันข้ามกับเมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

4. โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) คุณลักษณะหลายประการของโครงสร้างองค์การมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น องค์การที่มีความสัมพันธ์ในการรายงานผลอย่างเคร่งครัด มีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่เข้มงวด มีแนวโน้มทำให้บรรยากาศองค์การเป็นแบบราชการ ไม่มีความอบอุ่นและความเป็นกันเอง

5. ลักษณะของสมาชิกในองค์การ (characteristics of the members) บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์การจะส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การ องค์การที่มีสัดส่วนจำนวนมากของพนักงานสูงอายุ หรือการศึกษาต่ำ จะมีบรรยากาศเฉยๆ แตกต่างจากองค์การที่มีพนักงานส่วนใหญ่อยู่น้อยวัยหนุ่ม – สาว มีการศึกษาสูงและมีความมุ่งมั่น

6. ความเป็นสหภาพ (unionization) การคงอยู่หรือไม่อยู่ของสหภาพแรงงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและแรงงานจะมีแนวโน้มเป็นทางการสูงขึ้น และเป็นปรปักษ์ เมื่อพนักงานมีการโหวตเสียงให้มีการก่อตั้งสหภาพ และเจรจาเพื่อตกลงเกี่ยวกับค่าจ้าง หรือสวัสดิการต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

7. ขนาดขององค์การ (organization size) องค์การขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่มีความเคร่งครัด ความเป็นราชการ มากกว่าองค์การขนาดเล็ก และองค์การขนาดเล็กง่ายต่อการสร้างบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความเป็นปึกแผ่นมากกว่าองค์การขนาดใหญ่

8. ธรรมชาติของงาน (nature of the work) ชนิดของงานและรูปแบบของอุตสาหกรรม จะสร้างความเป็นลักษณะของบรรยากาศองค์การ

เดวิส (Davis) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์การ เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์โดยเขาได้ระบุว่าบรรยากาศองค์การที่ดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) คุณภาพของผู้ผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจกัน 3) การสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่างและขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกที่กว้างขวางที่ทำงานเป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) ความกดดันอย่างมีเหตุผลของงาน 8) โอกาสในการก้าวหน้า 9) การจัดระบบโครงสร้างและการควบคุมที่เหมาะสมและ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน¹³⁶ บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และพึงพอใจต่องาน องค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศองค์การที่ดีนั้น ได้แก่ โครงสร้างองค์การที่เรียบง่าย มีความกระจ่างชัดในบทบาทหน้าที่และเน้นการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน และการมีช่องทางการสื่อสารหลายๆ ช่องทาง และรวมไปถึงค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานขององค์การ ตลอดจนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลจึงควรศึกษาให้ครอบคลุมทั้งเรื่องสิ่งแวดล้อมและบุคคลและสภาพแวดล้อมจะทำให้เกิดบรรยากาศในองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารด้วย

แบบของบรรยากาศองค์การ

ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับบรรยากาศของสถานศึกษาแล้วสรุปว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาประกอบไปด้วยพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา รวมกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแยกพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านขาดความสามัคคี (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานที่ทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่มีความสามัคคี ทำงานแบบไม่ปรึกษาหารือประสานงานกัน 2) ด้านอุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับ

¹³⁶ Keith Davis, Human Behavior at Work : Organization Behavior, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 1981).

บัญชาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ขาดความสะดวก ไม่คล่องตัว เพราะเครื่องครัดต่อระเบียบ กฎเกณฑ์มากเกินไป 3) ด้านขวัญ (spirit) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงานดีมาก มีความรักหมู่คณะ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันเนื่องมาจากการได้รับการตอบสนองของความต้องการทางสังคม และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง และ 4) ด้านมิตรสัมพันธ์ (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกสนุกสนาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนม ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน แต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้ และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาอีก 4 ด้าน คือ 1) ด้านห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าบริหารงานโดยยึดระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของผู้บังคับบัญชา การติดต่อเป็นแบบส่วนรวม แทนที่จะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีน้อยมาก 2) ด้านมุ่งงาน (production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานเป็นส่วนใหญ่ มีการควบคุมตรวจตราสั่งการ และนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิกิริยา หรือความคิดอื่นใด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย 3) ด้านเป็นแบบอย่าง (trust) หมายถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่พยายามให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการแก้ปัญหา คอยกระตุ้น และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยใช้วิธีกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นยึดถือปฏิบัติ และ 4) ด้านกรุณาปราณี (consideration) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าบริหารงานโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตา กรุณา มีมนุษยธรรม และคุณธรรม ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี รวมแล้วเป็นบรรยากาศ 8 ด้าน ด้วยกัน หลังจากนั้นจึงได้สรุปผลการศึกษาไว้ว่าบรรยากาศขององค์การมี 6 แบบ คือ¹³⁷

1. แบบแจ่มใส (the open climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้สมาชิกในกลุ่มมักมีขวัญกำลังใจ และมีความพึงพอใจในงาน รวมถึงพึงพอใจในบทบาทของผู้บริหารด้วย ที่ผู้บริหาร

¹³⁷ J.E.Halpin and D.B. Croft, The Organizational Climate of School (Chicago : University of Chicago Press, 1963), 133-181.

มีพฤติกรรมทั้งมุ่งมั่น และมุ่งมั่นสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ช่วยทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงาน

2. แบบอิสระ (the autonomous climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้สมาชิกในกลุ่มมักมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์อันมิตรมากกว่าพึงพอใจในงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์และให้อิสระกับผู้ร่วมงาน พร้อมกันนั้นในเรื่องงานผู้บริหารมักจะมีพฤติกรรมการนิเทศควบคุมงานน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานได้อิสระตามความสามารถของตน

3. แบบควบคุม (the controlled climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักไม่ค่อยมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันมิตรกับเพื่อนร่วมงาน แต่มุ่งเน้นความสำคัญของงานมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามผลงานที่สำคัญผู้ร่วมงานก็มีความภาคภูมิใจและมีขวัญกำลังใจด้วย

4. แบบสนิทสนม (the familiar climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอันมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าผลงานที่จะได้ผลของบรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความพึงพอใจในงาน ขณะเดียวกันก็ขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบตามสบาย การสั่งการและการประเมินผลงานมีน้อย จนบางครั้งผู้ร่วมงานจะต้องกระตุ้นผู้บริหารเสียเอง

5. แบบรวบอำนาจ (the paternal climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักมีพฤติกรรมแบบออกคำสั่ง ไม่สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการควบคุมการปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด เกิดความอึดอัด ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ผู้ร่วมงานขาดความภูมิใจในผลสำเร็จขององค์กร และเกิดความเบื่อหน่ายต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. แบบเข้มงวด (the close climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักมีลักษณะขาดความรู้ และไม่มีสมรรถภาพทางการบริหาร พยายามตั้งกฎเกณฑ์ข้อบังคับให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามโดยขาดเหตุผล ไม่อำนวยการความสะดวกในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อย ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความภาคภูมิใจผลงาน หากองค์กรใดเกิดบรรยากาศแบบนี้ผู้ร่วมงานจะไม่มีความต้องการ และควรรีบแก้ไขโดยเร็ว

บรรยากาศทั้ง 6 แบบ ฮาลปินและครอฟท์เห็นว่าบรรยากาศแบบแจ่มใสเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดและบรรยากาศแบบเข้มงวดเป็นแบบบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ควรแก้ไข แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาบรรยากาศองค์กรพบว่ามีความยากลำบากที่จะระบุแบบของบรรยากาศได้อย่างเด่นชัด

บรรยากาศองค์การในมหาวิทยาลัย

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานด้วยความสบายใจ รวมทั้งเชื้ออำนาจให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการด้วย หากบรรยากาศในสถานที่ทำงานไม่ดี ก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งขีดความสามารถในการทำงานลดลงไปด้วย มีหลาย ๆ สาเหตุที่เป็นผลทำให้บรรยากาศในมหาวิทยาลัยไม่ดีดังต่อไปนี้¹³⁸

1. การขัดแย้งกับผู้ร่วมงานและกับผู้บังคับบัญชา การกระจายงานภายในภาควิชาและภายในคณะไม่เหมาะสม ผู้ร่วมงานมาจากสถานศึกษาที่ต่างกันและมีวุฒิการศึกษาสูง ไม่ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน รวมทั้งระบบการได้มาซึ่งผู้บริหารเป็นระบบเลือกตั้ง ทำให้มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก อันทำให้เกิดการขัดแย้งระหว่างผู้ได้รับเลือก และผู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุน นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนไม่ได้ปกครองด้วยความเป็นธรรม

2. การจัดที่เรียนและสถานที่ศึกษาไม่เหมาะสม อันอาจเนื่องมาจากสถานที่ห้องเรียนไม่เหมาะสม จำนวนนักศึกษามากเกินไป การจัดระบบการเรียนการสอนซ้ำซากและจำเจ ไม่ตรงกับความต้องการ

3. ขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สาเหตุเกิดจาก ความจำกัดของงบประมาณ การจัดสรรครุภัณฑ์ให้แก่แต่ละภาควิชารวมทั้งการจัดอัตราค่าจ้างไม่เหมาะสม บางเรื่องอาจารย์ต้องทำเองทั้งหมด โดยไม่มีผู้ช่วยปฏิบัติ

4. มีข้อจำกัดในการใช้เสรีภาพทางวิชาการ โดยมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องหรือผู้บังคับบัญชาไม่ได้มอบหมายให้รับผิดชอบ

5. การกระจายงานไม่เท่าเทียมกัน เนื่องจากผู้บริหารบังคับบัญชาอาจารย์บางท่านไม่ได้ ทำให้ผู้อื่นต้องรับภาระแทนหรือเกิดจากความลำเอียงของผู้บังคับบัญชา

6. ความคาดหวังของนักศึกษาและสังคมสูงเกินไป นักศึกษาคาดหวังว่าอาจารย์เป็นผู้เสียสละอย่างสูงและทุ่มเทตนเองให้กับนักศึกษาเกินกว่าที่อาจารย์ซึ่งเป็นปุถุชนจะปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพราะอาจารย์ไม่ได้มีหน้าที่การเรียนการสอนเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีหน้าที่วิจัย บริการวิชาการแก่

¹³⁸ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อ้างถึงในกุหลาบ รัตนสังธรรม, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การระดับคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาทรณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536), 48-49.

ชุมชนและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมอีกด้วย ส่วนสังคมภายนอกก็คาดหวังว่าอาจารย์จะต้องเป็นปูชนียบุคคล ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีอัดแน่นเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

วิธีการแก้ไขบรรยากาศในมหาวิทยาลัยให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน โดยมหาวิทยาลัยจะต้องจัดสร้างสรรคให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน เพื่อขจัดความขัดแย้งในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ในรูประบบของสันตนาการ ในรูปของการสัมมนาหรือการทำงานกลุ่ม และสร้างจิตสำนึก ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในบรรดาอาจารย์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ต้องให้หลักประกันเสรีภาพทางวิชาการโดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองและผู้บริหารระดับสูง ต้องเพิ่มประโยชน์ตอบแทนให้อาจารย์ได้รับเพียงพอ ในการปฏิบัติหน้าที่และอยู่ในฐานะเป็นปูชนียบุคคลสมตามความคาดหวังของนักศึกษาและสังคม

จากการศึกษาวิจัยของพัชรภรณ์ จันทรฉาย ซึ่งได้ศึกษาบรรยากาศในคณะสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยแบ่งบรรยากาศออกเป็น 9 มิติ คือ โครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยงของงาน ความอบอุ่น การสนับสนุนมาตรฐานงาน ความขัดแย้งและความภักดีต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ในคณะต่อบรรยากาศในองค์การในแต่ละมิติและรวมแต่ละมิติ เห็นว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นมิติการให้รางวัล การประเมินบรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของอาจารย์ต่อบรรยากาศในองค์การในคณะโดยรวมไม่แตกต่างจากเกณฑ์ ยกเว้นคณะศึกษาศาสตร์สูงกว่าเกณฑ์ ส่วนคณะศิลปกรรมต่ำกว่าเกณฑ์ บรรยากาศองค์การรายมิติแต่ละคณะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹³⁹

เมธา วิทยาคม ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอกับบรรยากาศขององค์การของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 12 โดยได้แบ่งบรรยากาศของสำนักงานฯ ออกเป็น 6 แบบตามที่ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษาไว้คือ บรรยากาศแบบอิสระ แบบสนิทสนม แบบรวมอำนาจและแบบเข้มงวด โดยศึกษาจากพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 12 จากการศึกษาพบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่ม การประสานงาน การโน้มน้าว

¹³⁹ พัทธภรณ์ จันทรฉาย, “บรรยากาศองค์การในคณะสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2537), 176.

น้ำวจิตใจและการรู้จักปรับปรุงแก้ไขกับบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส แบบอิสระและแบบควบคุม มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การแบบเข้มเข้ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับนับถือ การเข้าสังคมและการช่วยเหลือกับบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุมและแบบสนิสนม มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การแบบเข้มเข้¹⁴⁰

ชัยวัฒน์ สกุนา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อมในโรงเรียนในด้านการใช้พื้นที่ในบริเวณโรงเรียน การจัดอาคารเรียนอาคารประกอบ และการจัดระบบสุขภาพในโรงเรียนตามเกณฑ์ในระดับสูงและสูงมากเป็นส่วนใหญ่ 2) การจัดบรรยากาศในโรงเรียนคือบรรยากาศด้านวิชาการและบรรยากาศด้านการบริหารจัดการ จัดตามเกณฑ์ได้อยู่ในระดับสูงและสูงมากเป็นส่วนใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพสิ่งแวดล้อมกับบรรยากาศในโรงเรียนทุกเรื่องมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁴¹

พรพรรณ คงประสิทธิ์ได้ศึกษาบรรยากาศการทำงานตามทัศนะของบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยแบ่งบรรยากาศเป็นสี่ด้าน คือ ด้านความพร้อมทางปัจจัย ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล พบว่า บรรยากาศองค์การของบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาการโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี¹⁴²

¹⁴⁰ เมธา วิทยาคม, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอกับบรรยากาศขององค์การของสำนักงานนิเทศอำเภอ เขตการศึกษา 1 ” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540), 112-120.

¹⁴¹ ชัยวัฒน์ สกุนา, “การศึกษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2541), บทคัดย่อ.

¹⁴² พรพรรณ คงประสิทธิ์, “บรรยากาศการทำงานตามทัศนะของบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542), 67.

สำเนียง วิลามาต ได้ทำการศึกษาวิจัย บรรยาการโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม เพื่อให้ทราบถึง 1) แบบบรรยาการ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม 2) ระดับความผูกพันของครู และ 3) มิติบรรยาการโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู โดยศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม จำนวน 65 โรงเรียน มีครูและผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 207 คน ผลการวิจัยพบว่า บรรยาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครปฐมส่วนใหญ่เป็นแบบเปิด ระดับความผูกพันของครูอยู่ในระดับมาก และมิติบรรยาการโรงเรียน ที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู ได้แก่ มิติการสนับสนุนซึ่งมีผลทางบวกกับความผูกพัน และมิติการไม่ให้ความร่วมมือซึ่งมีผลทางลบกับความผูกพัน¹⁴³

พัชรี ศรีจันทร์งาม ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาบรรยาการองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร สุ่มตัวอย่างครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 354 คน ศึกษาตัวแปรในด้านภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและสั่งการ การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาในการตรวจสอบบรรยาการองค์การในโรงเรียนของตนเอง และนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงบรรยาการในโรงเรียนของตนเอง และนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงบรรยาการในโรงเรียนให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ส่งผลให้การพัฒนาและก่อให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างมาก ผลวิจัยพบว่า 1) บรรยาการองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามลักษณะของตัวแปรที่ก่อให้เกิดบรรยาการองค์การทั้ง 8 ด้าน เป็นแบบปรึกษาหารือ (consultative) 2) บรรยาการองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร พิจารณาเป็น

¹⁴³ สำเนียง วิลามาต, “บรรยาการโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

รายโรงเรียน โดยส่วนรวมนับบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือ (consultative) และแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (benevolent authoritative)¹⁴⁴

วินน์และรอห์เบิร์ก (Quinn and Rohrbaugh) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การตามแนวค่านิยมที่มีการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า มาตรการการประเมินบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ แบ่งออกได้ 2 เกณฑ์ มีข้อคำถาม 9 ข้อ ได้แก่ บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ โดยการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้มากขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีคำถาม 7 ข้อ และบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะเพิ่มผลผลิตภาพโดยการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีคำถาม 2 ข้อ¹⁴⁵

โอ คอนเนอร์ (O'Conner) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงการประสิทธิภาพการเรียนงานและบรรยากาศองค์การในกองบริการนักศึกษา จำนวน 86 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานกับกลุ่มผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในกองบริการนักศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ภายในกลุ่มผู้บริหาร ลักษณะของแต่ละบุคคล ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และผลงานไม่มีผลทำให้บรรยากาศองค์การในกองบริการนักศึกษาแตกต่างกัน¹⁴⁶

บาราฮิมิ (Barahimi) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของผู้สอนในสถานศึกษาของประเทศอิหร่าน พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยทั่วไปเป็นแบบอิสระ เป็นทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจใน

¹⁴⁴ พัชร ศรีจันทร์งาม, “การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), บทคัดย่อ.

¹⁴⁵ R.E.Quinn and J. Rohrbaugh, “A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis,” Management Science 29 (April 1983) : 363-377.

¹⁴⁶ Dorothy Baifsell O'Conner, “Quality Circles and Organizational Climate in the Student Services Division of a Community College,” Dissertation Abstract International 47, 8 (March 1987) : 3269-A.

การปฏิบัติงานของผู้สอนมากกว่าบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแบบอื่น ๆ บรรยากาศองค์การแบบอิสระสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้สอนในระดับสูงสุด¹⁴⁷

จากการศึกษาทั้งหมดสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ โดยบุคลากรมีการปฏิสัมพันธ์และติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความไว้วางใจกันและกัน มีการส่งเสริมต่อกันและมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในทิศทางที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและพึงพอใจต่องาน องค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศองค์การได้แก่ โครงสร้างองค์การที่มีเรียบง่าย มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และเน้นการกระจายอำนาจภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน เป็นต้น

การศึกษาในเรื่องสภาพแวดล้อมภายในองค์การในงานวิจัยนี้จึงสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การที่ส่งเสริมและเอื้ออำนวยต่อสมาชิกภายในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ

เทคโนโลยี

การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์การส่งผลกระทบต่อผลผลิตและวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทในองค์การมาก การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีได้สร้างผลกระทบต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องนำวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในองค์การ เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นจึงทำให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งต่อมนุษย์ในองค์การ เนื่องจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์การ และมีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การรวมถึงรูปแบบ การจัดการ ลักษณะงานที่ทำการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย

¹⁴⁷ Irraj Barahimi, "The Relationship Between Organizational Climate and Teachers Job Satisfaction in Lranian Middle School," Dissertation Abstract International 47, 6 (April 1986) : 1973-A.

สตีเยร์ส (Steers) ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์กรการแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายโดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง¹⁴⁸

รอธเวลและคาซานาส (Rothwell and Kazanas) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขคำถามซึ่งมักจะถูกถามบ่อยๆ ว่า “จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร”¹⁴⁹

เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ยังคงการนำมาใช้ให้เกิดงานขึ้น เทคโนโลยีไม่เพียงแต่จะหมายถึงเครื่องมือเท่านั้นที่ใช้ในการดำเนินงาน แต่รวมไปถึงทักษะและความรู้ของพนักงาน และคุณลักษณะของวัตถุของงานที่ถูกสร้างขึ้นมา ระดับของเทคโนโลยี มี 2 แบบ คือ การผลิตและการบริการ เทคโนโลยีการผลิตเป็นการเป็นนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อการผลิตสินค้าตามวัตถุประสงค์ที่ยังคงการได้วางเป้าหมายไว้ ส่วนเทคโนโลยีสำหรับองค์การบริการนั้น เป็นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อการจัดหาบริการตามวัตถุประสงค์ที่ยังคงการได้วางเป้าหมายไว้เช่นกัน¹⁵⁰ ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การและหากมีการเปลี่ยนแปลงของงานก็จะมีผลให้เทคโนโลยีเปลี่ยนตามไป และในทางกลับกัน หากเทคโนโลยีมีการปรับเปลี่ยนไปก็จะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนระบบงานและการบริหารงานด้วย¹⁵¹ และเทคโนโลยีแบบงานประจำมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศที่เน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกวดขัน โดยมีการไว้วางใจและสร้างสรรค์ต่ำ ส่วนองค์การที่ใช้เทคโนโลยีคล่องตัว และมีการเปลี่ยนแปลงง่าย จะมีบรรยากาศการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

¹⁴⁸ Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavior View (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 70.

¹⁴⁹ William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Mastering the Structure Design Process (San Francisco : Jossey-Bass Pfeiffer & Wilie Company, 1998), 8.

¹⁵⁰ R.L.Daft, Organization Theory and Design, 7th ed. (Ohio : South-Western College, 2000), 254.

¹⁵¹ T. Burns and G.M. Stalker, The Management of Innovation (London : Tavistock, 1961), 169-201.

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่องค์กรนำมาใช้ในระบบการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตตามความต้องการขององค์กร ซึ่งอยู่ในรูปของเครื่องจักร เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ทักษะและความรู้ ซึ่งนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของ องค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแต่ละประเภทขององค์กร เทคโนโลยีประกอบด้วย เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้ และทักษะของพนักงานที่ใช้ในระบบการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต องค์กรแต่ละประเภทจะมีการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน ขององค์กรและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการบริหารงาน (ระดับสายการบังคับบัญชา การประสานงาน การกระจายอำนาจและการตัดสินใจ) บรรยากาศขององค์กรและการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

เนื่องจากองค์กรแต่ละประเภทจะมีการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน ขององค์กร สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ซึ่ง เทคโนโลยีสารสนเทศนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอนเป็น อย่างมาก

เทคโนโลยีสารสนเทศ

ปทีป เมธาคุณวุฒิ ให้ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) ว่าหมายถึง วิธีการสืบค้นข้อมูลข่าวสารผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งจัดเก็บไว้ตาม กระบวนการดำเนินงานสารสนเทศ หรือสารนิเทศต่าง ๆ ตั้งแต่การแสวงหา การวิเคราะห์ การ จัดเก็บ การจัดการ และ การเผยแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความถูกต้อง ความแม่นยำ และความ รวดเร็วทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ โดยการเชื่อมโยงด้วยวิธีการทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่ง ประกอบไปด้วย เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ การสื่อสารคมนาคม และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้¹⁵²

ดำรงค์ วัฒนา กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่ามีทั้งความหมายอย่าง แคบและกว้าง ถ้าเป็นความหมายอย่างแคบจะเน้นเพียงองค์ประกอบทางกายภาพของระบบ คอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคมและรวมถึงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ที่ต่อพ่วงกับระบบ คอมพิวเตอร์และระบบโทรคมนาคม ถ้าเป็นความหมายอย่างกว้าง จะหมายถึง ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคม และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่าง ๆ รวมกับการใช้งานให้เกิดประโยชน์ เช่น การ

¹⁵² ปทีป เมธาคุณวุฒิ, เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 1.

ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ การนำไอทีไปใช้ในชีวิตประจำวัน การปฏิบัติงาน การบริหารงานในองค์กร เป็นต้น¹⁵³

สุชาติ กิระนันท์ ให้ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศว่าอย่างกว้างและอย่างแคบ ความหมายอย่างแคบ หมายถึง เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดบันทึก จัดเก็บ ประมวลผล ค้นคืน ส่งและรับ หรือเชื่อมโยงข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการที่กล่าวมา เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์บันทึกข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และค้นคืนข้อมูล เครือข่ายสื่อสารข้อมูล อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบต่าง ๆ ที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์ เหล่านี้ เช่น ระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร เป็นต้น ยังครอบคลุมระบบและกระบวนการต่าง ๆ ที่เข้ามาจัดการให้อุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ทำงานตามที่ใช้ต้องการ เช่น โปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ ส่วนในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง เทคโนโลยีทุกด้านที่เข้ามาร่วมกันในกระบวนการสร้าง จัดเก็บ และสื่อสารสารสนเทศ¹⁵⁴

โดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความรู้หรือกระบวนการดำเนินงานใด ๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ และคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ รวมถึงบริบทอื่น ๆ เช่น ด้านจริยธรรม ผลกระทบอันเกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์กับเทคโนโลยีการสื่อสารคมนาคม ซึ่งทำหน้าที่ในการเก็บ รับ บันทึกข้อมูล ประมวลสารสนเทศ การสื่อสารรวมถึงการแสดงผลของข้อมูลนั้น

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการศึกษาในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังนั้นการบริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยต้องมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหาร และด้านวิชาการ¹⁵⁵ เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต้องสร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศขึ้นในสถาบัน โดยต้องมีมาตรการในการจัดบริการคอมพิวเตอร์สำหรับนักศึกษา

¹⁵³ ดำรงค์ วัฒนา, โลกาภิวัตน์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 199.

¹⁵⁴ สุชาติ กิระนันท์, เทคโนโลยีสารสนเทศสถิติ : ข้อมูลในระบบสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 7.

¹⁵⁵ วรณวิภา ติดะสิริ, “กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย,” สารเนคเทค (มีนาคม-เมษายน 2544) : 26.

ทุกคน มีการกำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับมีการวางแผนการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่านอกจากนั้นยังต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีประชาสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย¹⁵⁶ นอกจากนี้การศึกษาเริ่มมีแนวคิดเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอาศัยสื่อที่ทันสมัยโดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านโทรคมนาคมและการสื่อสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและผู้คนหลายสิบล้านคนทั่วโลกเข้าด้วยกัน ทำให้การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในเวลาอันสั้น การศึกษาหาข้อมูลและการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัสโดยอาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (internet) เกิดเป็นชุมชนบนเครือข่ายขึ้น ผู้คนสามารถติดต่อสัมพันธ์กันผ่านจอคอมพิวเตอร์มากยิ่งขึ้น ข้อมูลข่าวสารความรู้จึงกลายเป็นกุญแจสำคัญไปสู่อำนาจและความมั่งคั่งของประเทศและเป็นกุญแจที่จะไปสู่ข้อมูลข่าวสารความรู้ คือ “การศึกษา” การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันการศึกษาเป็นความจำเป็น เนื่องจากการจัดการเรียนการสอน และการบริหารในปัจจุบันจะต้องมีความทันสมัยและเชื่อมโยงกับภายนอกมากขึ้น การจัดการเรียนการสอนต้องเป็นระบบเปิดมากขึ้น กล่าวคือ การจัดการเรียนการสอนจะต้องเอื้อต่อการศึกษด้วยตนเองได้ตลอดเวลา รวมถึงการที่จะต้องมีการขยายโอกาสกับผู้ที่อยู่ห่างไกลทุกันดารขาดโอกาส เพื่อจะได้มีความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษา โดยการจัดสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดการเรียนการสอนทางไกล ผ่านสื่อต่าง ๆ นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังก่อให้เกิดความเป็นสากลของการศึกษา โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา กล่าวคือ เกิดการสร้างความร่วมมือทางวิชาการในการถ่ายทอดการเรียนการสอนอย่างไร้พรมแดน ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาหลายประเทศได้ใช้ระบบการประชุมทางไกลข้ามทวีปเป็นเครื่องมือจัดการบรรยาย ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อการศึกษามาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคม บทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา มีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยเรื่องการเรียนรู้ ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้หลายด้าน มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ระบบสนับสนุนการรับรู้ข่าวสาร เช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ใน World Wide Web เป็นต้น

¹⁵⁶ เบญญา มังคละพุกษ์, “อาจารย์มหาวิทยาลัยในสหัสวรรษหน้า,” วารสารร่วมพุกษ์ 19, 3 (กุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2544) : 51-62.

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษาสมัยใหม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผน การดำเนินการ การติดตามและประเมินผล ซึ่งอาศัยคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทรคมนาคมเข้ามามีบทบาทที่สำคัญ

3. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการสื่อสารระหว่างบุคคล ในเกือบทุกวงการทั้งทางด้านการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยสื่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสื่อสารระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยใช้องค์ประกอบที่สำคัญช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การใช้โทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เทเลคอนเฟอเรนซ์ เป็นต้น

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในสถานบันการศึกษาด้านต่าง ๆ อาจแยกเป็น ด้าน ๆ ดังนี้¹⁵⁷

1.การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอน ปัจจุบันเป็นทางเลือกใหม่ที่สถานบันการศึกษา ได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ซึ่งอาจมีได้ดังต่อไปนี้

1.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (computer assisted instruction : CAI) เป็นการนำเอาเทคโนโลยีรวมกับการออกแบบโปรแกรมการสอนมาใช้ช่วยสอน โดยการนำคำอธิบายบทเรียนมาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์แล้วนำมาแสดงกับผู้เรียน เมื่อผู้เรียนได้ทำความเข้าใจกับบทเรียนนั้นแล้ว คอมพิวเตอร์จะทดสอบว่าความเข้าใจนั้นถูกต้องหรือไม่ หากไม่ถูกต้องก็ต้องมีการอธิบายเนื้อหาเพิ่มเติมแล้วถามซ้ำอีก ปัจจุบันมีการพัฒนาไปถึงระดับสื่อประสมและใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

1.2 เครือข่ายเพื่อการศึกษา เป็นการจัดทำเครือข่ายเพื่อให้ครู อาจารย์ และ นักศึกษามีโอกาสใช้เครือข่ายเพื่อเสาะแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในโลกมากมาย เช่น

1.2.1 เวิลด์ ไวด์ เว็บ (world wide web) ใช้สำหรับเป็นแหล่งความรู้พื้นฐานและเป็นแหล่งความรู้ภายนอกเพื่อการสืบค้น

1.2.2 อีเมลล์ (e-mail) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างอาจารย์หรือเพื่อนร่วมชั้นเรียนด้วยกันใช้ส่งการบ้าน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

¹⁵⁷ ครรชิต มัลลยวงศ์, ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2539),

1.2.3 กระดานข่าว (web board) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้เรียน อาจารย์ และผู้เรียนเป็นกลุ่ม ใช้กำหนดประเด็นหรือกระทู้ตามที่อาจารย์กำหนด หรือตามแต่นักเรียนกำหนดเพื่อช่วยกันอภิปรายตอบคำถามในประเด็นที่เป็นกระตุนั้น ๆ

1.2.4 แชท (chat) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์ และผู้เรียน โดยการสนทนาแบบเวลาจริง (real time) โดยมีทั้งสนทนาด้วยตัวอักษรและสนทนาทางเสียง (voice chat) ลักษณะใช้ คือ ใช้สนทนาระหว่างผู้เรียนอาจารย์ ในห้องเรียนหรือชั่วโมงเรียนเสมือนว่ากำลังเรียนอยู่ในห้องเรียนจริง ๆ

1.2.5 ไอซีคิว (ICQ) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์ และผู้เรียน โดยการสนทนาแบบเวลาจริง หรือหลังจากนั้นแล้ว โดยเก็บข้อความไว้ การสนทนาระหว่างผู้เรียน และอาจารย์ในห้องเรียน และบางครั้งผู้เรียนก็ไม่จำเป็นต้องอยู่ในเวลานั้น ๆ ไอซีคิวจะเก็บข้อความไว้ให้และยังทราบด้วยว่าในขณะนั้นผู้เรียนอยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์หรือไม่

1.2.6 คอนเฟอเรนซ์ (conference) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์ และผู้เรียนแบบเวลาจริง โดยที่ผู้เรียนและอาจารย์สามารถเห็นหน้ากันได้โดยผ่านทาง กล้องโทรทัศน์ที่ติดอยู่กับเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งสองฝ่ายให้บรรยายให้ผู้เรียนที่อยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์เสมือนว่ากำลังเรียนอยู่ในห้องเรียนจริง ๆ

1.2.7 การบ้านอิเล็กทรอนิกส์ (e-homework) ใช้สำหรับติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์ เป็นเสมือนสมุดประจำตัวนักเรียน โดยที่นักเรียนไม่ต้องถือสมุดการบ้านจริง ๆ และให้ส่งงานตามที่อาจารย์กำหนด เช่น ให้เขียนรายงานโดยที่อาจารย์สามารถเปิดดูการบ้านอิเล็กทรอนิกส์ของนักเรียนและเขียนบันทึกเพื่อตรวจงาน และให้คะแนนได้แต่นักเรียนจะเปิดดูไม่ได้

2. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับการสนับสนุนการเรียนการสอนที่สำคัญ คือ

2.1 การใช้งานในห้องสมุด ในปัจจุบันห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ และเอกชนเกือบทุกแห่งได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับห้องสมุด เช่น บริการยืม คืน ค้นหาหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นยังได้มีการสร้างความร่วมมือการให้บริการในลักษณะเครือข่ายห้องสมุด เช่น โครงการ PULINET (provincial university library network)

2.2 การใช้งานในห้องปฏิบัติการ มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในการทำงานในห้องปฏิบัติการร่วมกับอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น แบบจำลอง แบบวงจรไฟฟ้า การควบคุมการทดลอง เป็นต้น

3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการการบริหาร การใช้งานประจำ และงานบริหารในปัจจุบันนับว่ามีความสำคัญมากที่ผู้บริหารต้องอาศัยการได้ข้อมูลที่รวดเร็ว และถูกต้องเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นสถาบันการศึกษาเกือบทุกแห่งจึงได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการกับข้อมูล เช่น การจัดทำทะเบียนประวัตินิสิตนักศึกษา การเลือกเรียน การลงทะเบียนเรียน การแนะนำอาชีพ หรือข้อมูลที่อาจารย์สามารถติดตามดูแลนิสิตนักศึกษาได้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจะทำให้การบริหารมีคุณภาพมากขึ้น

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในมหาวิทยาลัยในปัจจุบันนับว่าได้รับความสนใจ และการตอบสนองเป็นอย่างดี จากข้อมูลการวิจัยของ วรณวิภา ติตถะสิริ พบว่าทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในมหาวิทยาลัยมีความกระตือรือร้นในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศด้านต่าง ๆ มาก ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าบุคลากรในสถาบันการอุดมศึกษาไทยได้ให้ความสนใจ และทราบถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการเรียนการสอน การบริหาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญและนำมาใช้ในวงการการศึกษามากในทางการบริหารและนับวันจะมีความจำเป็นมากขึ้น คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และระบบอินเทอร์เน็ต¹⁵⁸

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information system : MIS)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นระบบเกี่ยวกับการจัดหาคน หรือข้อมูลที่สัมพันธ์กับข้อมูล เพื่อดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยการนำมาใช้งาน 4 ระดับ ตามลำดับความสำคัญดังนี้¹⁵⁹

1. ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

¹⁵⁸ วรณวิภา ติตถะสิริ, “กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย,” สารเนคเทค (มีนาคม-เมษายน 2544) : 27.

¹⁵⁹ ประสงค์ ประณีตพลกรัง, ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2543), 13.

2. ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในส่วนยุทธวิธีในการวางแผนปฏิบัติ และการตัดสินใจผู้บริหารระดับสูง
3. ระบบสารสนเทศในระดับปฏิบัติการ และควบคุม ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับล่างจะเป็นผู้ใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน
4. ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล ในขั้นตอนนี้ บุคลากรจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และป้อนข้อมูลเข้าสู่กระบวนการประมวลผล เพื่อให้ได้สารสนเทศออกมานำเสนอต่อผู้บริหาร

ลักษณะสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้¹⁶⁰

1. ระบบสารสนเทศถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเรียกค้นข้อมูลได้รวดเร็ว แต่ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับปัญหาแบบมีโครงสร้าง (structured problems) เน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นงานประจำ
2. ระบบสารสนเทศเป็นระบบงาน ซึ่งผสมผสานข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง หรือระบบย่อยหลาย ๆ ระบบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อจัดทำสารสนเทศเป็นภาพรวมที่สมบูรณ์ของทั้งระบบ
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศจะเริ่มจากความต้องการและความเห็นชอบของผู้บริหาร เพื่อจัดเตรียมสารสนเทศให้แก่ผู้บริหารช่วยในการตัดสินใจและบรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กร
4. ระบบสารสนเทศจะใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย เนื่องจากข้อมูลในองค์กรหนึ่ง ๆ มีเป็นจำนวนมากและมีความสลับซับซ้อน คอมพิวเตอร์จึงถูกนำมาใช้เพื่อสร้างระบบสารสนเทศ ให้แก่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจได้ในเวลาอันรวดเร็วและเหมาะสม
5. สารสนเทศนั้นจะถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับพนักงาน เครื่องจักร เงินทุนและวัตถุดิบ จุดมุ่งหมายของ MIS คือจัดทำสารสนเทศที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ควบคุม การทำงานและการจัดการขององค์กร
6. ทำการจัดเก็บข้อมูลสร้างเป็นฐานข้อมูลเก็บไว้ ซึ่งฐานข้อมูลนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลให้เป็นหนึ่งเดียว วัตถุประสงค์คือต้องการจะหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของการเก็บข้อมูล

¹⁶⁰ ประสงค์ ประณีตพลกรัง, สารสนเทศเพื่อการบริหาร [Online], accessed 5

7. การมีส่วนร่วมของผู้ใช้ระบบสารสนเทศจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากความร่วมมือและความพอใจของผู้ใช้งานถึงแม้ว่ามีระบบที่ดีเพียงใดก็ตามถ้าผู้ใช้งานเกิดความรู้สึกต่อต้านและคิดว่าระบบสารสนเทศจะมาแย่งงานของตนไป

จากการศึกษาวิจัยของคองคาร์ตัน กิจจานนท์ ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า สถาบันอุดมศึกษา มีการจัดทำสารสนเทศเพื่อการบริหาร ครอบคลุม 9 ด้าน คือ ด้านโปรแกรมการศึกษา ด้านงานทะเบียนนิสิต ด้านบริการนิสิตนักศึกษา ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านการวิจัย ด้านการศึกษา ด้านอาคารสถานที่และด้านการจัดการทรัพยากร และสถาบันอุดมศึกษามีนโยบายส่งเสริมให้มีฐานข้อมูลร่วม ส่วนปัญหาของระบบสารสนเทศ ได้แก่ ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านสารสนเทศและฐานข้อมูลเป็นการเฉพาะ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดทำระบบสารสนเทศมีประสิทธิภาพต่ำ บุคลากรพัฒนาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย การรวบรวมข้อมูลมีการจัดเก็บจากหลายแห่งทำให้เกิดความล่าช้า และปัญหาขาดผู้เชี่ยวชาญระบบเครือข่าย¹⁶¹

วาสนา อนุवार ศึกษาการให้บริการอินเทอร์เน็ตของห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค พบว่าอินเทอร์เน็ตมีประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อการศึกษาค้นคว้าในมหาวิทยาลัยในระดับมากที่สุด การจัดการบริการอินเทอร์เน็ตมีผลกระทบต่อบุคลากรห้องสมุดในระดับมากในเรื่องการสืบค้นข้อมูล และช่วยเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษา การติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านเทคโนโลยีและพัฒนาตนเองให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานที่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลาและได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลภายนอกวงการโดยเฉพาะวงการคอมพิวเตอร์มากขึ้น ส่วนสภาพปัญหาที่พบได้แก่ ด้านงบประมาณซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการจัดซื้อและการบำรุงรักษา ด้านบุคลากรขาดทักษะความเชี่ยวชาญในการใช้ระบบและขาดทักษะทางด้านภาษา ด้านผู้ใช้บริการขาดทักษะการใช้และไม่เข้าใจระบบอินเทอร์เน็ต ด้านเครื่องคอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอต่อการให้บริการและสถานที่คับแคบไม่เพียงพอต่อการให้บริการ¹⁶²

¹⁶¹ คองคาร์ตัน กิจจานนท์, “การศึกษาสภาพและปัญหาของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ.

¹⁶² วาสนา อนุवार, “การให้บริการอินเทอร์เน็ตของห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค” (วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), 49-55.

อนุกุล บุญอ่อน ได้ศึกษาสภาพปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสาย ข และสาย ค จำนวน 205 คน จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า¹⁶³

1. หัวหน้าส่วนราชการโดยส่วนรวมมีความคิดเห็นว่า สภาพระบบงานคอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่ไม่มีเจ้าหน้าที่ด้านคอมพิวเตอร์โดยตรง งบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อคอมพิวเตอร์เป็นเงินงบรายได้ และงบประมาณแผ่นดิน

2. ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์โดยส่วนรวม และจำแนกตามสถานภาพ มีความคิดเห็นว่า สภาพการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ส่วนใหญ่บุคลากรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง มีประสบการณ์การใช้คอมพิวเตอร์ช่วง 1- 6 ปี ห้างปฏิบัติงานปัจจุบันมีเครื่องปรับอากาศ และมีชุดโต๊ะเก้าอี้สำหรับติดตั้งคอมพิวเตอร์โดยเฉพาะ

3. ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์โดยส่วนรวม และจำแนกตามสถานภาพ มีปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านบุคลากร และด้านวัสดุอุปกรณ์ และมีปัญหาด้านที่เหลืออีกหนึ่งด้าน คือ ด้านงบประมาณอยู่ในระดับยาก

4. ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในคณะเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี ส่วนใหญ่มีปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานโดยรวม และเป็นรายด้าน 2 -3 ด้านอยู่ในระดับมาก และมีปัญหา 1 -2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านบุคลากร และด้านวัสดุอุปกรณ์ แต่ผู้ปฏิบัติงานในคณะวิทยาศาสตร์ มีปัญหาโดยรวม และเป็นรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางและมีปัญหาด้านงบประมาณอยู่ในระดับมาก

ธนิยา ลอยสุวรรณ ศึกษาสภาพปัญหาการใช้บริการอินเทอร์เน็ตบนเครือข่ายบัวศรีทางด้านผู้ใช้ ด้านการใช้บริการ ด้านอุปกรณ์เชื่อมต่อและโปรแกรมใช้งานของอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและนิสิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อาจารย์ บุคลากรสาย

¹⁶³ อนุกุล บุญอ่อน, “สภาพและปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม,” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการใช้อินเทอร์เน็ตโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน เพศชายและเพศหญิง การทำงานในหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนนิสิต มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านการใช้บริการอินเทอร์เน็ตโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง นิสิตเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน นักศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน คณะวิชาที่ต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน¹⁶⁴

อัญชลี เสถียรศรี ศึกษาวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การคำครุสภา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการขององค์การคำครุสภา รวม 573 คน จากการศึกษาพบว่า¹⁶⁵

1. ด้านสภาพการใช้

1.1 ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล มีบุคลากรรับผิดชอบมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเป็นแบบรายงาน มีวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า

1.2 ด้านการตรวจสอบข้อมูล มีบุคลากรทำหน้าที่ตรวจสอบข้อมูล บุคลากรมีความรู้ในการตรวจสอบข้อมูล มีการตรวจสอบข้อมูลก่อนประเมินผล และไม่มีการแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาด

1.3 ด้านการประมวลผลข้อมูล มีบุคลากรไม่เพียงพอ มีเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอทำให้การประมวลผลข้อมูลไม่ทันตามเวลาที่กำหนด

1.4 ด้านการจัดหน่วยหรือคลังข้อมูล ไม่มีสถานที่ปฏิบัติงานด้านสารสนเทศเป็นสัดส่วน วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการจัดเก็บข้อมูลไม่เพียงพอ และไม่มีระบบค้นหาข้อมูลสารสนเทศได้รวดเร็ว

1.5 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลทุกครั้งก่อนนำไปใช้

¹⁶⁴ ธนียา ลอยสุวรรณ, “การศึกษาสภาพปัญหาของการใช้บริการอินเทอร์เน็ตบนเครือข่ายบัวศรีของอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), 119-120.

¹⁶⁵ อัญชลี เสถียรศรี, “การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้สารสนเทศขององค์การคำครุสภา” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), 87-98.

1.6 ด้านการนำข้อมูลไปใช้ ข้อมูลสารสนเทศถูกนำไปใช้เพื่อควบคุมกำกับดูแลงาน และเพื่อเสนอรายงานต่อหน่วยงานบังคับบัญชา ผู้บริหารนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการ

2. ปัญหาการใช้สารสนเทศ พบว่า ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการมีปัญหาการใช้ทางด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการตรวจสอบข้อมูล ด้านการประมวลผลข้อมูล ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และด้านการนำข้อมูลไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง

ฟาเซมเยอร์ (Facemyer) แห่งมหาวิทยาลัยวอชิงตันสเตท (Washington State University) ได้ศึกษาเรื่องการใช้นวัตกรรม อินเทอร์เน็ตทางการศึกษา และผลกระทบของอินเทอร์เน็ตที่มีต่อวัฒนธรรมทางการศึกษา ในกรณีศึกษางานวันวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวอชิงตันสเตท จากการวิจัยพบว่า อินเทอร์เน็ตทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการสอนในชั้นเรียน โดยการนำอินเทอร์เน็ตไปใช้ในการเรียนการสอนนี้จะเป็นการลดสิ่งขวางกั้น ระหว่างผู้เรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลและระหว่างสถานศึกษาของรัฐกันเอกชน และสถานศึกษาทั่ว ๆ ไป อินเทอร์เน็ตทำให้การศึกษามีความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงบทเรียนและการศึกษา¹⁶⁶

มาร์ติน (Martin) ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้สารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสารในห้องเรียน โดยการศึกษากับผู้เรียนที่มีการใช้อินเทอร์เน็ตในกิจกรรมการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่าเพศและพื้นความรู้เดิมมีผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกิจกรรมการเรียนของผู้เรียน และปัจจัยกายภาพของคอมพิวเตอร์มีอิทธิพลต่อความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมการเรียนของผู้เรียน¹⁶⁷

¹⁶⁶ Kevin Curry Facemyer, "The 1995 Washington State University Virtual Science and Mathematics Fair : Innovative Educational Uses of the Internet and their Impact on Culture of Education" (Ph.D. dissertation, New York University, 1996), Abstract.

¹⁶⁷ Shelley Matin, "An Observational Study on the Classroom Use of Information and Communication Technology" (M.A.dissertation, California State University, 1996), Abstract.

จากการศึกษาเรื่องของเทคโนโลยีในข้างต้นสรุปได้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง สื่อ เครื่องมือ วิธีการ กระบวนการต่าง ๆ ที่องค์การนำมาใช้ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในงาน บริหารงาน และการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ครอบคลุมทั้งในด้านของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ โดยมีจำนวนที่เพียงพอและมีความทันสมัย ดังนั้นเทคโนโลยีจึงต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ หากมีการเปลี่ยนแปลงของงานก็จะมีผลให้ เทคโนโลยีเปลี่ยนตามไปและในทางกลับกัน หากเทคโนโลยีมีการปรับเปลี่ยนไป ก็จะส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนระบบงานและการบริหารงานด้วย สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน

ความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร นับว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรในการที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ

บาร์อนและกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อ องค์การ หมายถึง ทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เป็นการสะท้อนถึงขอบเขตที่แต่ละบุคคลแสดงตนต่อ องค์การ และเกี่ยวข้องกับองค์การ ถ้าระดับความผูกพันต่อองค์การสูง แสดงถึงบุคลากรมีลักษณะ ดังนี้ ¹⁶⁸

1. ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก
2. เต็มใจที่จะทำงานให้องค์การ
3. ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ

เมอร์ไดย์, พอร์เตอร์และสตีร์ส (Mowday, Porter and Steers) ให้ความหมายความ ผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีความเกี่ยวพัน (attachment) มีความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน (identification) และความเกี่ยวข้อง (involvement) กับองค์การ ซึ่งเรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก (affective commitment) ¹⁶⁹ ขณะที่ จอร์จและโจนส์ (George & Jones)

¹⁶⁸ Robert A. Baron and Jerold Greenberg, Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work, 3rd ed. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1990), 173-174.

¹⁶⁹ Mowday, Porter and Steers, quoted in Steven L. McShane and Ann Mary, Organizational Behavior (New York : McGraw-Hill, 2000), 208.

กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกและความเชื่อของบุคคลที่มีต่อองค์การโดยภาพรวม¹⁷⁰

สตีเยอร์ส (Steers) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ¹⁷¹

1. มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก
2. มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์การ
3. มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมากต่อไป ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การแต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า

ลูธานส์ (Luthans) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การมีลักษณะเป็นทัศนคติส่วนใหญ่นิยมใน 3 ลักษณะ คือ¹⁷²

1. ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ
2. มีความเต็มใจทำงานให้กับองค์การด้วยความพยายามในระดับสูง
3. มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นทัศนคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ

สตีเยอร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter) ได้ระบุว่า การศึกษาความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้¹⁷³

¹⁷⁰ Jennifer George and Gareth R.Jones, Understanding and Managing Organizational Behavior (New York : Addison-Wesley, 1999), 96.

¹⁷¹ Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, 4th ed. (New York : McGraw-Hill, 1991), 290.

¹⁷² Fred Luthans, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : McGraw-Hill, 2002), 235.

¹⁷³ Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 1991), 291.

1. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการศึกษาที่กว้างขวางกว่าความพึงพอใจในการทำงาน โดยสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจในการทำงานที่แสดงเฉพาะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน

รูปแบบความผูกพันต่อองค์การโดยเมเยอร์และแอลเลน (Meyer and Allen) ประกอบด้วย¹⁷⁴

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีความผูกพันและความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ

2. ความผูกพันที่เป็นปทัสฐาน (normative commitment) สิ่งที่พนักงานจะต้องยึดถือหรือเป็นสิ่งที่กดดันจากผู้อื่นในองค์การและ

3. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (continuance commitment) แสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลมีความผูกพันกับองค์การนั้น เพราะว่ามีเหตุผลทางผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การเมื่อออกจากองค์การหรือสิ้นสุดการทำงาน

เรเชอร์ (Reichers) มีความเห็นว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะต้องมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้¹⁷⁵

1. ความศรัทธาต่อองค์การ (identification คือ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

2. ความทุ่มเทต่อองค์การ (involvement) คือ มีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความพยายามเพื่อทำประโยชน์ให้้องค์การ

3. ความภักดีต่อองค์การ (loyalty) คือ มีความเชื่อและยอมรับสูงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ

¹⁷⁴ Meyer and Allen, quoted in Fred Luthans, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : McGraw-Hill, 2002), 237.

¹⁷⁵ Reichers, quoted in John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management, 5th ed. (Massachusetts : McGraw-Hill, 2002), 237.

ฮอย,ทาร์เทอร์ และบลิส (Hoy, Tarter and Bliss) มีความเห็นว่า องค์การที่มีประสิทธิผล จะต้องมีความเชื่อที่มีค่านิยมร่วมกัน (shared value) ประจักษ์จะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ เพื่อให้สามารถทำงานในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเรียกคุณลักษณะที่ว่าเป็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นศูนย์รวมชีวิตขององค์การ¹⁷⁶

จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การสะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยความเต็มใจ ความศรัทธา ความทุ่มเท และความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

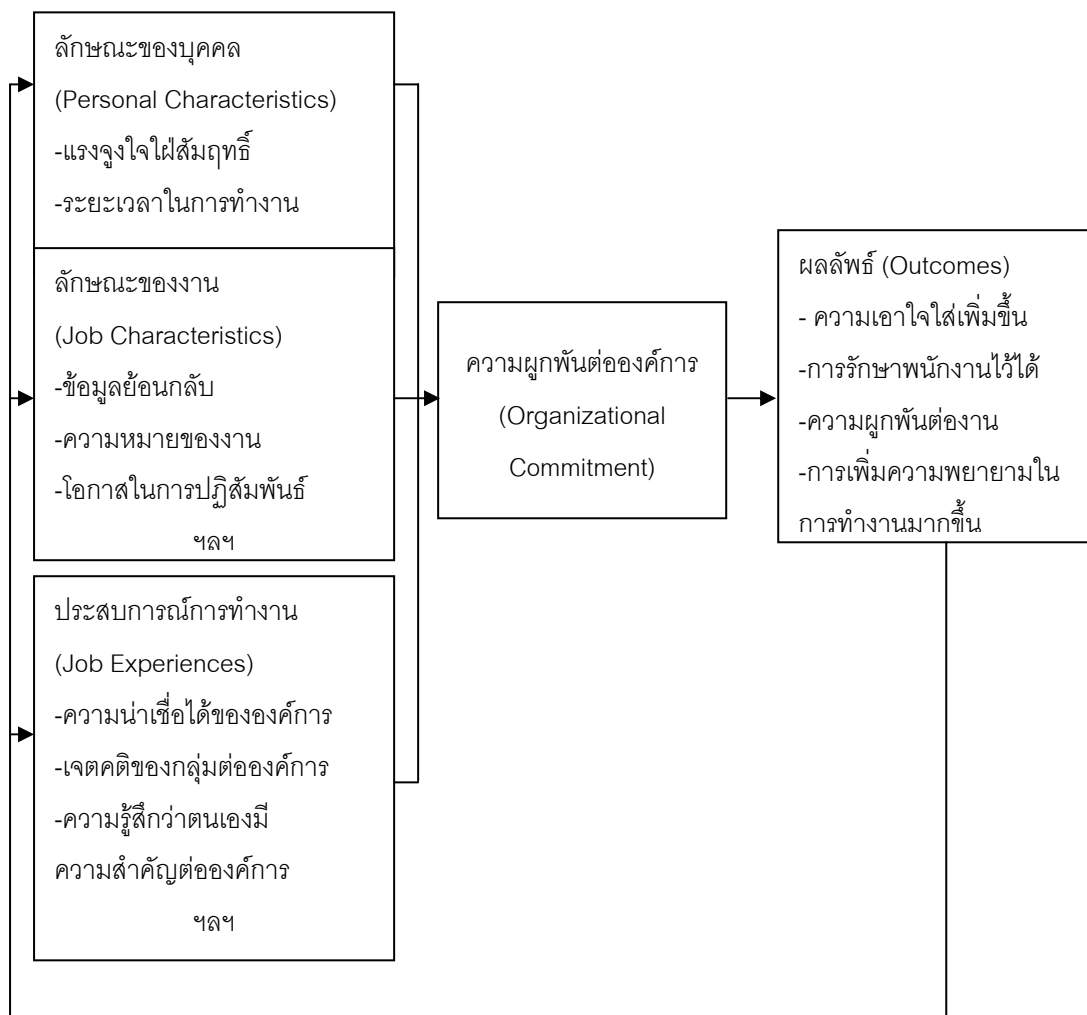
สตีแยร์ส (Steers) ได้ทำการสรุปรวมผลจากการศึกษาวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การพบว่าปัจจัย 3 ประการที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ดังนี้¹⁷⁷

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์การ และความแตกต่างในความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
2. ลักษณะงาน เช่น ความมีความหมายของงานที่ทำและโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
3. ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือได้ขององค์การที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนคำพูดและความรู้สึกของพนักงานอื่น ๆ ที่มีต่อองค์การ

ปัจจัยดังกล่าวต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

¹⁷⁶ Wayne K.Hoy, John Tarter and James R. Bliss, "Organizational Climate, School Health, and Effectiveness : A Comparative Analysis," Educational Administration Quarterly 26, (1990) : 260-279.

¹⁷⁷ Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (California : Goodyear Publishing Company, 1977), 121.



แผนภูมิที่ 5 แบบจำลองปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและผลลัพธ์ที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา : Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (California : Goodyear Publishing Company, 1977), 122.

สตีเยิร์สและคณะ (Steers and others) ได้สรุปถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้¹⁷⁸

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความสูง อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานนาน แรงจูงใจด้านความสำเร็จ และระดับการศึกษาสูง

2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ

3. โครงสร้างขององค์การ ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

4. ประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ทักษะของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยา ได้แก่ ทักษะของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์การ การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

ลูธานส์ (Luthans) ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้¹⁷⁹

1. ยึดมั่นผูกติดกับค่านิยมเป็นอันดับแรก โดยการเขียนแสดงให้ทุกคนได้รับทราบ และผู้บริหารจะต้องบอกกล่าว ตอกย้ำ อย่างสม่ำเสมอ

2. ทำความกระจ่างและสื่อสารพันธกิจขององค์การ สร้างให้เกิดค่านิยมต่อการปฏิบัติงาน โดยการให้การปฐมนิเทศ และฝึกอบรม สร้างประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

3. ประกันในความยุติธรรมขององค์การ สร้างความเข้าใจในขั้นตอนที่ยังข้องใจ หรือไม่กระจ่าง โดยเปิดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง

4. สร้างจิตสำนึกของความเป็นชุมชนร่วมกัน สร้างค่านิยมพื้นฐานของความเป็นหนึ่งเดียว การใช้ประโยชน์ร่วมกันและความเป็นทีมงานโดยการทำงานร่วมกัน

5. สนับสนุนการพัฒนาพนักงานให้งานที่ท้าทาย เพิ่มและเสริมพลังอำนาจแก่พนักงาน

¹⁷⁸ Richard M. Steers and others, quoted Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 1991), 443.

¹⁷⁹ Fred Luthans, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : McGraw-Hill Companies, 2002), 237-238.

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้องค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการนำองค์การไปสู่ความมีประสิทธิผลต่อไป และในปัจจุบันองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสูง ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การและรวมไปถึงการจัดกำลังคนที่เหมาะสมจากภายใต้สภาวะการดังกล่าว ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถช่วยให้้องค์การฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไปด้วยดี

เมเยอร์ (Mayer) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การและสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์การมีหลายมิติ (multidimensional construct) ไม่ใช่มีแค่เพียงแง่มุมเดียว คือ

1. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (continuance commitment)

2. ความผูกพันเชิงค่านิยม (value commitment) ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจากความภักดีต่อองค์การ (loyalty) คือบุคคลมิได้เพียงแต่จะภักดีต่อองค์การด้วยการเป็นเพียงฝ่ายรับเท่านั้น แต่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้องค์การ ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การมีทั้งเต็มใจที่จะเป็นฝ่ายรับและเต็มใจที่จะให้บางสิ่งของตนเองเพื่อช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จด้วย¹⁸⁰

จากการศึกษางานวิจัยในเรื่องความผูกพันต่อองค์การของประทุม ฤกษ์กลาง ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสื่อสารและสัมพันธภาพ ความขัดแย้งในบทบาท และอายุของอาจารย์ ตามลำดับ¹⁸¹

ชฎาภา ประเสริฐทรงศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงาน อายุ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์การ

¹⁸⁰ Mayer, อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน” (ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2538), 22-23.

¹⁸¹ ประทุม ฤกษ์กลาง, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน” (ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2538), 149-161.

เงินเดือน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและตำแหน่ง และพบว่าคุณภาพชีวิตทั้ง 9 ด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร¹⁸²

ฮอย ทาร์เทอร์และบลิส (Hoy, Tarter and Bliss) ศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศและสุขภาพโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครู 872 คนและครูใหญ่ 58 คน ตัวแปรตามที่ศึกษา คือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและความผูกพันต่อโรงเรียนของครู เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสำรวจสุขภาพองค์กร (organizational health inventory : OHI) แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร (organizational climate description questionnaire – revised secondary : OCDQ-RS) แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment questionnaire : OCQ) และแบบทดสอบวัดประสิทธิภาพของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา (high school proficiency test : HSPT) ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรสุขภาพองค์กร 3 ตัวแปร ได้แก่ การบูรณาการองค์กร การจัดสรรทรัพยากรและการมุ่งเน้นวิชาการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ตัวแปรบรรยากาศองค์กรด้านความสนิทสนมสนมของครูไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนตัวแปรอื่น ๆ นอกนั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ตัวแปรเศรษฐกิจและสังคมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร¹⁸³

เมาเซอร์ (Mauser) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางกายภาพในการทำงานของอาจารย์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาในด้าน 1) การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ความสำคัญของบรรยากาศในการทำงานของอาจารย์ 3) คุณลักษณะของบรรยากาศองค์กรและระดับความผูกพัน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ 225 คน ผลการวิจัยพบว่า¹⁸⁴

¹⁸² ชฎาภา ประเสริฐทรง, “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ” (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541), 57-64.

¹⁸³ Wayne K. Hoy, C. John Tarter and James R. Bliss, “Organizational Climate, School Health, and Effectiveness : A Comparative Analysis,” Educational Administration Quarterly 26, (1990) : 260-279.

¹⁸⁴ Winifred W. Mauser, “Faculty Members’ Personal Characteristics and Perceptions of Organizational Climate to Their Levels of Organizational Commitment,” Dissertation Abstracts 55, 4 (October 1994) : 1395.

1. อาจารย์มีความผูกพันกับสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. คุณลักษณะของบุคลากรของชมรมรักษาสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน
3. บรรยากาศองค์การและนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์
4. บรรยากาศการเป็นปัจจัยที่พยากรณ์ในการทำงานและการควบคุม แต่ไม่พบในการพยากรณ์ความผูกพันและความกดดันในการทำงานในทางลบ
5. บรรยากาศการเป็นปัจจัยที่พยากรณ์เรื่องความผูกพันที่สำคัญ ในด้านการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แคดดิชค (Kadyschuk) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครู ความผูกพันต่อวิชาชีพ และความผูกพันต่อองค์การย่อยในโรงเรียนประถมศึกษาในซัสแคตเชวัน แคนาดา ผลการวิจัยพบว่า ในเวลาเดียวกันครูมีความผูกพันทั้ง 3 มิติ โดยแยกกันไม่ออก นอกจากนี้ การส่งเสริมระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่การศึกษามีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ลักษณะงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำกับความผูกพันทั้ง 3 มิติ¹⁸⁵

จากการศึกษาในเรื่องของความผูกพันต่อองค์การ สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การที่สะท้อนถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยความศรัทธา หุ่เมเตและจงรักภักดีต่อองค์การ

¹⁸⁵ Ronald Kadyschuk, "Teacher Commitment : A Study of the Organizational Commitment, Professional Commitment, and Union Commitment of Teachers in Public Schools in Saskatchewan," Dissertation Abstract International 58, 12 (June 1998) : 4510.

โครงสร้างองค์การ

องค์การเป็นการรวมกลุ่มของคนเข้ามาร่วมกันทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ องค์การจึงเป็นศูนย์กลางของคนและทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในสังคม มีการประสานร่วมมือกันและมีการจัดการองค์การให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามลักษณะขององค์การนั้นๆ ดังนั้นองค์การจึงมีโครงสร้างตามหลักการจัดองค์การอย่างมีระเบียบและหลักการของการจัดแบ่งหน้าที่งาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องจัดให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่องค์การนั้นๆ ใช้ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ Робบิน (Robbins) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดแบ่งงานโดยมีการรายงานต่อกันเป็นไปตามกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการและรูปแบบของความสัมพันธ์ที่มีการติดตามผล¹⁸⁶

คาสท์และโรเซนซเวก (Kast and Rosenzweig) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การว่า หมายถึง วิธีการแบ่งงานในองค์การและการร่วมมือกัน โครงสร้างองค์การแสดงให้เห็นได้โดยแผนภูมิการจัดองค์การ (organization chart) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและการพรรณงาน หรือแสดงให้เห็นระเบียบวิธี หรือแสดงเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา ช่องทางการติดต่อสื่อสารทางเดินของงาน โครงสร้างองค์การจัดขึ้นสำหรับความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ ระหว่างระบบเทคโนโลยีและระบบย่อยสังคมจิตวิทยา อย่างไรก็ตามแม้ว่าโครงสร้างองค์การจะเน้นการเชื่อมโยงเหล่านี้ แต่ก็ไม่มีวิธีใดที่สมบูรณ์แบบ เพราะมีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างระบบเทคนิคและระบบสังคมจิตวิทยาเกิดขึ้นหลายประการ โดยผ่านโครงสร้างที่เป็นทางการ¹⁸⁷

ดราฟท์ (Daft) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างองค์การโดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ ดังนี้¹⁸⁸

1. โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ

¹⁸⁶ Stephen P. Robbins, Organizational Theory Structure, Design and Applications, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall International Inc., 1993), 5.

¹⁸⁷ Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, Organization and Contingency Approach, 4th ed. (Singapore : McGrawHill, Inc., 1985), 155.

¹⁸⁸ Draft, อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : บริษัทแซทไฟร์ พรินติ้งจำกัด, 2547), 63-64.

2. โครงสร้างองค์การกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุม (span of control) ของผู้บริหารในแต่ละคน

3. โครงสร้างองค์การจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์การ

4. โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของความมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

ฮอล (Hall) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นการกระจายงานตามเส้นทางต่างๆ กันไปตามตำแหน่ง ซึ่งมีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ของบทบาทในกลุ่มบุคคล¹⁸⁹

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวถึง โครงสร้างองค์การว่า โครงสร้างองค์การเป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารหรือการประสานงานที่เชื่อมโยงงานของบุคคลหรือกลุ่มในองค์การเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การ โครงสร้างองค์การนี้มักแสดงให้เห็นในลักษณะที่เป็นแผนภูมิองค์การ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะและประเภทขององค์การ แต่โดยทั่วไปจะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งหรือหน่วยงานที่สำคัญขององค์การ การจัดกลุ่มตำแหน่งสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นภาพกว้าง ๆ ไม่แสดงรายละเอียดให้เห็นถึงวิธีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ อันเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการออกแบบโครงสร้างองค์การด้วย¹⁹⁰

จากความหมายของโครงสร้างองค์การ จะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ โครงสร้างองค์การช่วยให้การดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบในรูปแบบของการประสานงานระหว่างสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่ง หรือส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถร่วมกันดำเนินการตามภารกิจขององค์การเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การจึงมองเห็นได้

¹⁸⁹ R.H.Hall, Organizations : Structure and Process, 6th ed. (New Jersey Englewood Cliffs : Prentice-Hall International Inc.,1996), 48-49.

¹⁹⁰ วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2546), 107-108.

ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ

ความสนใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างที่มีประสิทธิผล สำหรับการดำเนินงานในองค์การหรือโครงสร้างที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล โดยที่โครงสร้างองค์การเป็นตัวกำกับการใช้ทรัพยากรในองค์การให้สนองต่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้โครงสร้างองค์การยังมีความสำคัญต่อการให้กลยุทธ์ขององค์การสามารถดำเนินการไปได้สำเร็จ ทั้งนี้เพราะหลังจากการกำหนดกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารจะต้องจัดองค์การให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งโครงสร้างองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรืองานที่รับผิดชอบ การจัดองค์การ การจัดระบบการทำงานหรือจัดรูปแบบและจัดกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์การ จะเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

จุง (Chung) ได้สรุปความมุ่งหมายในการกำหนดโครงสร้างองค์การไว้ 6 ข้อดังนี้¹⁹¹

1. เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากการที่สมาชิกได้ทำงานเฉพาะอย่างจะสามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญ ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้
2. เพื่อให้ทิศทางการทำงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การที่ดีจะทำให้สมาชิกได้รู้ถึงทิศทางของการทำงาน จากจุดเน้นที่ต้องทำในงานหลักที่สำคัญ
3. เพื่อสร้างความรู้สึกรักภักดี เมื่อสมาชิกได้ถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง ความรู้สึกเป็นพวกพ้องและจงรักภักดีต่อกลุ่มก็จะเกิดขึ้น
4. เพื่อให้มีระบบประสานงาน เนื่องจากโครงสร้างได้กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ทำให้สมาชิกทราบว่าเขาจะต้องติดต่อกับใคร ในเรื่องใดและจะรายงานผลการดำเนินงานกับใคร
5. เพื่อทำให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศ โครงสร้างองค์การแสดงให้เห็นว่าควรมีการประมวลผลข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศอย่างไรในองค์การ
6. เพื่อให้เกิดเสถียรภาพในองค์การ โครงสร้างช่วยให้สมาชิกได้พัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีเสถียรภาพระหว่างสมาชิก

¹⁹¹ Kae H. Chung, Management Critical Success Factors (Boston : Allyn and Bacon, 1987), 245.

ลักษณะของโครงสร้างองค์การ

โอเวน (Owens) ได้ระบุว่ามิติที่สำคัญของแนวคิดพื้นฐานของโครงสร้างองค์การว่าประกอบด้วย¹⁹²

1. Job specialization เป็นการระบุถึงลักษณะเฉพาะของงาน ของหน่วยงานย่อยๆ โดยมี 3 แนวทาง คือ การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเป็นระบบ (job rotation) การเพิ่มขอบเขตของงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของกิจกรรมแก่พนักงาน และการเพิ่มความลึกของงาน (job enrichment) เป็นการเพิ่มกิจกรรมทางการบริหารแก่พนักงาน ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสร้างทีมงาน การใช้งบประมาณ และการรายงานให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน

2. Departmentation การจัดแบ่งฝ่ายงาน

3. Chain of command เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับหลักการ 2 หลักการคือ unity of command และ scalar principle

4. Authority and responsibility อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

5. Centralization / Decentralization การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

6. Line of staff authority สายงานการรับผิดชอบ

7. Spans of management ช่วงของการบริหาร

โรบบินส์ (Robbins) กล่าวว่า องค์การจัดโครงสร้างเพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการประสานกิจกรรมต่างๆ และควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความซับซ้อน (complexity) การกำหนดรูปมาตรฐาน (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization) ดังนี้¹⁹³

1. ความซับซ้อน หมายถึง ระดับของกิจกรรมภายในองค์การที่ถูกแบ่งแยกหรือมีความแตกต่างกัน ซึ่งมี 3 รูปแบบของความแตกต่างกัน ได้แก่ ความแตกต่างตามแนวนอน (horizontal) ความแตกต่างตามแนวตั้ง (vertical) และความแตกต่างตามลักษณะพื้นที่ (spatial) ซึ่งความ

¹⁹² Robert G.Owens, Organizational Behavior in Education (Boston : Allyn and Bacon, 1996), 25.

¹⁹³ Stephen P. Robbins, Organizational Theory Structure, Design and Applications, 3rd ed. (Englewood Cliffs,N.J. : Prentice-Hall International Inc.,1993), 487-489.

แตกต่างกันตามแนวนอนเป็นระดับของความแตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งแบ่งตามพื้นฐานของสมาชิก ตามลักษณะงานและระดับการศึกษาและการฝึกอบรม ความแตกต่างตามแนวตั้งเป็นจำนวนของระดับชั้นในองค์การ ส่วนความแตกต่างตามพื้นที่เป็นระดับที่ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของสำนักงานขององค์การ หน่วยผลิตและบุคคลที่กระจายไปตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

2. การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน หมายถึง ระดับของงานภายในองค์การที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน มีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน มีกฎ ข้อบังคับขององค์การอย่างมากมาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะให้ใครเป็นผู้ทำงานก็จะต้องทำในลักษณะเดียวกันและได้ผลลัพธ์เหมือนกัน ส่วนงานที่กำหนดรูปแบบมาตรฐานน้อยนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีอิสระสูงในการที่จะใช้วิธีต่าง ๆ ในการทำงาน การสร้างรูปแบบมาตรฐานสามารถทำได้หลายวิธี วิธีที่รู้จักและใช้กันมากที่สุดมี 3 วิธี คือ 1) การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์การ 2) การกำหนดกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและนโยบายและ 3) การสร้างขนบธรรมเนียมประเพณีการปฏิบัติในองค์การ

3. การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับของการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งรวมถึงการมีอำนาจอย่างเป็นทางการและถูกต้องตามตำแหน่งหน้าที่โดยชอบธรรม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจในองค์การโดยอาศัยข้อมูลปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรระดับล่างเพียงเล็กน้อย หรือแทบจะไม่ใช้ข้อมูลดังกล่าวเลย ในทางกลับกันถ้าบุคคลระดับล่างสามารถให้ข้อมูลหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ องค์การก็จะมีการกระจายอำนาจสูง จากผลการวิจัยของสตีเยร์ส (Steers) พบว่า ยิ่งองค์การมีโครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมาก มีการใช้แบบแผนเป็นทางการหรือใช้กฎเกณฑ์มากขึ้นเท่านั้น บุคคลในองค์การมักจะรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การว่ามีลักษณะเข้มงวดกดขี่ และน่าหวั่นเกรง ส่วนองค์การใดฝ่ายบริหารยอมให้บุคคลเป็นอิสระและใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการได้ และยิ่งฝ่ายบริหารสนใจต่อพนักงานยิ่งขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผยไว้นใจเชื่อใจกัน และมีความรับผิดชอบต่อกัน¹⁹⁴

¹⁹⁴ Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavior View (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 61.

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ ดังนี้¹⁹⁵

1. ส่วนที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานขององค์การ (operating core) เป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ซึ่งเป็นหัวใจขององค์การ มีความสัมพันธ์กับบทบาท ภาระหน้าที่ โดยมีหน้าที่ 4 ประการ คือ 1) หาทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ 2) การแปรรูปทรัพยากรให้ออกมาในสินค้าหรือบริการ 3) การจำหน่ายสินค้าหรือบริการ 4) ช่วยทำหน้าที่สนับสนุนในหน้าที่ด้วยการหาทรัพยากรและแปรรูปทรัพยากร

2. ส่วนที่เป็นโครงสร้างระดับสูงขององค์การ (strategic apex) เนื่องจากองค์กรมีความซับซ้อน จัดแบ่งงานเป็นฝ่าย/ แผนกต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีการบังคับบัญชา โดยมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่บังคับบัญชาใช้อำนาจในการควบคุม การดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและมีประสิทธิผลมากที่สุด มีหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) การบังคับบัญชาโดยตรง 2) การจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม 3) การพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ

3. ส่วนที่เป็นระดับกลาง (middle line) เป็นส่วนที่เชื่อมต่อกับส่วนที่เป็นแกนหลัก โครงสร้างระดับสูง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสายการบังคับบัญชา ขอบเขตการบังคับบัญชา ส่วนนี้จะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ตรวจการ ผู้นิเทศงานที่มีทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และทำหน้าที่ในการตัดสินใจในกลยุทธ์การทำงานที่รับผิดชอบรวมไปถึงการประสานงานทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติ และผู้บริหารในระดับเดียวกัน

4. ส่วนที่ทำหน้าที่ด้านเทคนิค (technical) กลุ่มนักวิเคราะห์ กลุ่มวางแผนงานพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เป็นผู้เสนอวิธีการที่จะทำให้องค์การพัฒนาและมีประสิทธิภาพ ปรับองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม กำหนดมาตรฐานงานและกำกับงาน นักวิเคราะห์ในส่วนนี้จำแนกเป็น 3 ประเภท 1) กลุ่มที่วิเคราะห์งาน (work study analyst) ทำหน้าที่วางระบบเทคนิค 2) กลุ่มที่มีหน้าที่ด้านการวางแผนและการควบคุม (planning and controlling) ทำหน้าที่เกี่ยวกับมาตรฐานเทคนิค 3) กลุ่มที่ทำหน้าที่ด้านบุคคล (personal analyst) ทำหน้าที่วางระบบในการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติ

5. ส่วนที่ให้การสนับสนุนทั่วไป (supportive) ทำหน้าที่เพื่อเสริมกิจการขององค์การ

¹⁹⁵ Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York : Harper&Row, 1983), 9-18.

ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge and Anthony) ระบุว่าโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะ ดังต่อไปนี้¹⁹⁶

1. สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด (goal accomplishment at least cost) การมีเครือข่ายของงานที่แตกต่างกันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. มีนวัตกรรม (innovation) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม
3. มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (flexibility and adaptive ness) มีการยืดหยุ่น เพื่อการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและองค์การเอง
4. สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา (facilitation of human resource performance and development) ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและการวางแผนพัฒนาอาชีพ
5. สนับสนุนให้มีการประสานงานร่วมมือกันอย่างทั่วถึง (facilitation of coordination)
6. สนับสนุนให้มีกลยุทธ์ (facilitation of strategy)

ลูธานส์ (Luthans) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การประกอบสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งโครงสร้างตามทฤษฎีดั้งเดิมไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ นวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและ เป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ ในลำดับแรก โครงสร้างองค์การที่เป็นทางเลือกของระบบ ราชการมี 2 รูปแบบ คือ โครงสร้างแบบโครงการ (project design) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix design) ต่อมาได้มีองค์การแบบเครือข่าย (network design) องค์การแบบแนวนอน (horizontal organization) และองค์การเสมือนจริง (virtue organization) โดยเฉพาะโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้น นิยมใช้ในองค์การภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อรวมบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ผนึกกำลัง ร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่ต้องการระดมความสามารถที่หลากหลาย เป็นการผนึก กำลัง (synergy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของ องค์การ¹⁹⁷

¹⁹⁶ B.J.Hodge and William P.Anthony, Organization Theory, 4th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1990), 374.

¹⁹⁷ Fred Luthans, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : McGraw-Hill Companies, 2002),115-122.

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การในลักษณะต่าง ๆ จะมีประสิทธิผลหรือไม่ ต้องยึดแนวทางหลักในการจัดโครงสร้างองค์การ 3 ประการ ดังนี้¹⁹⁸

1. ความง่าย กล่าวคือ ไม่ควรจัดให้มีแผนงานมากจนเกินไป หรือมีสายการบังคับบัญชาที่ยาวเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความซับซ้อนในการบริหาร การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีควรจะง่าย ๆ เท่าที่จะเป็นไปได้ การสร้างแผนงานที่มากเกินไปจนความจำเป็น จะทำให้ค่าใช้จ่ายทางการบริหารเพิ่มขึ้นและนำไปสู่ระบบราชการที่ไม่มีความจำเป็น

2. ความสัมพันธ์ทางด้านองค์การต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร กล่าวคือ ต้องมีแผนผังการจัดองค์การอย่างเป็นทางการ และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ มีความชัดเจน แสดงให้เห็นสายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ชี้ให้เห็นสายการบังคับบัญชา เพื่อช่วยขจัดความไม่กล้าตัดสินใจและการทำงานที่อาจเกิดความซ้ำซ้อนกันได้

3. การประเมินโครงสร้างองค์การ การจัดแผนงานไม่ควรมองว่าเป็นงานที่เสร็จสิ้น เพราะสภาพแวดล้อมทางการบริหารเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ อาจต้องมีการสร้างแผนใหม่ รวมแผนเข้าด้วยกันหรือบางแผนอาจถูกยกเลิก การจัดแผนงานจึงควรได้รับการศึกษาอยู่เสมอ

จากการศึกษางานวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การและการดำเนินงานขององค์การ มินท์เบิร์ก (Mintzberge) มีความเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผล 2 ประการคือ¹⁹⁹

1. โครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกันระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในสถานการณ์ขณะนั้นกับองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรของการออกแบบ นั่นคือโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากการออกแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. เขาเห็นว่าน่าจะต้องสมมุติฐานซึ่งอาจเรียกว่า สมมุติฐานของการจัดโครงสร้าง ว่าโครงสร้างที่มีประสิทธิผลย่อมต้องการความคงที่ภายในระหว่างองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบองค์การ นั่นคือโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากลักษณะที่คงที่ขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบ

สรุปความเห็นทั้งสองประการแล้ว มินท์เบิร์กมีความเห็นว่าโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลนั้นต้องประกอบไปด้วยลักษณะคงที่ที่สอดคล้องกันขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรใน

¹⁹⁸ สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร, 2536), 193.

¹⁹⁹ Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1988), 216-297.

การออกแบบกับสถานการณ์ในขณะนั้น และเขาได้นำเสนอโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิภาพไว้ 5 แบบ ดังนี้²⁰⁰

1. แบบโครงสร้างอย่างง่าย (simple structure)
2. แบบระบบราชการ (machine bureaucracy)
3. แบบระบบราชการกึ่งวิชาชีพ (professional bureaucracy)
4. แบบสาขา (division form)
5. แบบคณะกรรมการ (adhocracy)

จากการศึกษางานวิจัยในเรื่องโครงสร้างองค์การของจิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์ ซึ่งได้วิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ตามแนวคิดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพของมินซ์เบิร์ก ผลการวิจัยพบว่า 1) โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 มีการแบ่งงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ตามแนวมาตรฐานที่กรมสามัญศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 กำหนดไว้เป็นหลักสำคัญ โครงสร้างอำนาจการตัดสินใจตามแบบแผนมีลักษณะโน้มเอียงเป็นแบบรวมอำนาจ ในด้านการประสานงานหลักใช้ระบบคณะกรรมการและใช้วิธีการประสานงานโดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน 2) เมื่อเปรียบเทียบโครงสร้างตามแนวคิดของมินซ์เบิร์กแล้ว โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการกึ่งวิชาชีพ²⁰¹

มูน (Moon) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง พบว่าการออกแบบองค์การโดยยึดเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะอย่าง สามารถช่วยลดระดับความล่าช้าในการดำเนินงานได้ เนื่องจากการดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและสามารถติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างสมาชิกขององค์การ²⁰²

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์, “การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ.

²⁰² M.J. Moon, “The Pursuit of Managerial Entrepreneurship : Does Organization Matter?,” Public Administration Review 59, 1 (1999) : 31-43.

กิลเบิร์ตและพาฮิซการี (Gilbert and Parhizgari) ศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิผลขององค์การในฐานะที่เป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพการบริการขององค์การ โดยสนใจศึกษาโครงสร้างภายในและกระบวนการบริหารจัดการขององค์การ เก็บข้อมูลจากกลุ่มพนักงานทั้งของรัฐและของเอกชนจำนวน 8,924 คน จาก 100 องค์การ ผลการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างในคุณภาพของสินค้าและบริการในองค์การที่มีโครงสร้างภายในองค์การ และการบริหารจัดการขององค์การที่ต่างกััน²⁰³

เมอร์พ (Merwe) ศึกษาพบว่า การจัดโครงสร้างองค์การยุคใหม่ องค์การส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะจัดขนาดของการควบคุมแบบแนวนอน เนื่องจากการดำเนินงานในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารและพนักงานจะประสบกับปัญหามากมายที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ผู้รับผิดชอบในหน้าที่การทำงานจำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว จึงจะสามารถช่วยให้องค์การดำเนินการได้เปรียบคู่แข่งขัน ส่งผลให้งานที่ออกมามีคุณภาพ เนื่องจากพนักงานได้รับการฝึกฝนให้เกิดการตัดสินใจในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาในการดำเนินงานและประสิทธิผลขององค์การ²⁰⁴

ซาง ซางและเพเพอร์ (Chang, Chang and Paper) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการส่งข้อมูลข่าวสารขององค์การที่มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ พบว่ามีผลดีต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากการส่งข้อมูลข่าวสารสามารถดำเนินการส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถดำเนินการตัดสินใจในการดำเนินงานได้รวดเร็วเช่นกัน²⁰⁵

²⁰³ Ronald G. Gilbert and Ali M. Parhizgari, "Organizational Effectiveness Indicators to Support Service Quality," Managing Service Quality 10, 1 (2000) : 1-7.

²⁰⁴ Var Der Merwe, "Project Management and Business Development : Integrating Strategy Structure Processes and Projects," International Journal of Project Management 20, 5 (2002) : 401-411.

²⁰⁵ R.D. Chang, Y.W. Chang and D. Paper, "The Effect of Task Uncertainty, Decentralization and Characteristics on the Performance of AIS : An Empirical Case in Taiwan," Information & Management 40, 7 (2003) : 691-703.

โซเลอร์ (Soler) ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การและลักษณะของงานต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน 39 แห่งในเวสเชสเตอร์ นิวเจอร์ซีย์และลองไอส์แลนด์ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณลักษณะของงานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ องค์การที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้นและรวมอำนาจและเป็นทางการสูง มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ทำให้ครูขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและควมมีอิสระซึ่งส่งผลต่องานตามมา²⁰⁶

จากการศึกษาในเรื่องของโครงสร้างองค์การข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งส่วนงานต่าง ๆ ขององค์การที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย โดยให้มีความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการกำหนดบทบาทและลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร

ประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในองค์การ โดยที่ลักษณะของรูปแบบการประเมินอาจมีลักษณะแตกต่างกันบ้างในบางประเด็นแล้วแต่การจัดการรูปแบบขององค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาถึงการประเมินประสิทธิผลขององค์การและสร้างรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผล

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยทั่วๆ ไปมักจะมีการสร้างรูปแบบ (model) การประเมินขึ้น ซึ่งในแต่ละรูปแบบอิงอยู่บนความคิด ความเชื่อที่มีพื้นฐานทางทฤษฎีที่นำมานิยามและตีความหมายในเชิงอ้างอิงก่อน การพิจารณารูปแบบสำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ นักวิชาชีพการหลายท่านได้นำเสนอความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลขององค์การที่มีความแตกต่างกันไป เบนนิส (Bennis) กล่าวว่าเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของ

²⁰⁶ Carole H. Soler, อ้างถึงใน พร ภิเศก, “วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก” (ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), 78.

องค์การต้องเป็นความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่²⁰⁷

روبินส์(Robbins) เสนอว่าวิธีประเมินประสิทธิผลขององค์การมีอยู่ 4 วิธีด้วยกันคือ²⁰⁸

1. ประเมินจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย
2. ประเมินโดยอาศัยความคิดเชิงระบบ
3. ประเมินจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล
4. ประเมินจากการวัดค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์การ

ทริโบเดียร์และฟาวิลลา (Tribodeaux and Favilla) ได้รวบรวมรูปแบบสำหรับการศึกษาประสิทธิผลขององค์การไว้ 5 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดของแต่ละรูปแบบดังนี้²⁰⁹

รูปแบบที่ 1 รูปแบบที่เน้นความสำคัญกับเป้าหมาย (goal model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ รูปแบบนี้เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การในยุคแรกๆ ของการศึกษา คือประมาณในช่วงทศวรรษที่ 30 แต่ก็ยังคงนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน รูปแบบนี้เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มองความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นในรูปแบบนี้การกำหนดเป้าหมายจึงมีความสำคัญมาก ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ต้องกำหนดเป้าหมายไว้หลายประการ และให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์การ การประเมินประสิทธิผลตามแนวคิดนี้จะประเมินเป้าหมายในเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นนามธรรมและวัดได้ยาก รูปแบบนี้จึงเหมาะสำหรับองค์การที่มีเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน

²⁰⁷ Warren G.Bennis, The Concept of Organizational Health In Changing Organizational (New York : McGraw-Hill, 1971), 133.

²⁰⁸ Stephen P. Robbins, Organization Theory : The Structure and Design of Organizations (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983), 24-41.

²⁰⁹ Mary S. Thibodeaux and Edward Favilla, "Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management," Industrial Management & Data System 96, 5 (1996) :1-2.

รูปแบบที่ 2 รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับระเบียบ (legitimacy model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาการวัดส่วนประกอบของงานกับการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กร

รูปแบบที่ 3 รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการ (process model) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ระเบียบกิจกรรมการดำเนินการ ระยะเวลาการกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาความจำเป็นที่ต้องประเมิน ระยะเวลาการสำรวจเป้าหมาย ระยะเวลาพัฒนาเกณฑ์การประเมิน ระยะเวลาออกแบบประเมินผล และระยะเวลาใช้เครื่องมือประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูล

รูปแบบที่ 4 รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มบุคคล (constituency model) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากการประเมินองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินองค์การ ให้ความสำคัญกับเกณฑ์การประเมินมาก รูปแบบนี้จัดอยู่ในกลุ่มรูปแบบแบบเชิงกลยุทธ์-กลุ่มบุคคล

รูปแบบที่ 5 รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรเชิงระบบ (system resource model) หรือกลุ่มรูปแบบที่เน้นระบบทรัพยากรตามการแบ่งของ คาเมรอน รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในยุคที่สองของการศึกษาเกี่ยวกับองค์การอย่างแพร่หลายในระหว่าง ค.ศ. ที่ 1960 - 1970 พื้นฐานของแนวคิดนี้อยู่บนทฤษฎีแบบระบบเปิด (open theory) กล่าวคือ องค์การถือเป็นระบบเปิดซึ่งต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลผลิต โดยที่องค์การต้องรักษาความสมดุลและความมั่นคงขององค์การ ในรูปแบบนี้มุ่งเน้นที่เกณฑ์ใดๆ ที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มองความสำคัญของตัวทรัพยากรและความสามารถขององค์การที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์การ การศึกษาในรูปแบบนี้จะเน้น และให้ความสำคัญกับวิธีการที่จำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ และพิจารณาในระยะยาว

กิบสันและคณะ (Gibson and others) ให้ความคิดเห็นว่า เกณฑ์การประเมินสำหรับองค์การโดยทั่วไปน่าจะแบ่งเป็นระยะๆ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการดำรงขององค์การ ในระยะสั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ

ระยะต่อมาเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนา และในระยะยาวเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การอยู่รอดขององค์กร²¹⁰

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรไว้ 3 รูปแบบดังนี้²¹¹

รูปแบบที่ 1 รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งพิจารณาจากเงื่อนไขแห่งความสำเร็จคือ

1. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของกลุ่ม
2. จำนวนเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้
3. เป้าหมายต้องชัดเจนและผู้มีส่วนร่วมต้องเข้าใจตรงกัน
4. สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายได้

รูปแบบที่ 2 รูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากร ซึ่งมีแนวคิดว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องสามารถแสวงหาผลประโยชน์ด้านทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเน้นความสำคัญของปัจจัยป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต ซึ่งยึดหลักที่ว่าองค์กรที่ได้รับทรัพยากรมากกว่า ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินในระบบนี้คือ ความคงที่ของกระบวนการภายใน โครงสร้างและความสามารถในการกำกับติดตามและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

รูปแบบที่ 3 รูปแบบบูรณาการ เป็นการรวมรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์กรและรูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากรเข้าด้วยกัน โดยใช้เกณฑ์เดียวซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มิติเวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องและความเป็นพหุเกณฑ์ ดังนี้

1. มิติเวลา ในการประสิทธิผลขององค์กรนั้น สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมิน คือ ช่วงเวลาซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว กล่าวคือการประเมินจะเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์กร เช่น ในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานต้องใช้เกณฑ์ที่เน้นความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากรเมื่อองค์กรมีวุฒิภาวะแล้วใช้เกณฑ์ในการติดต่อสื่อสาร

²¹⁰ James L. Gibson and Lavncevich, John M., Donnelly, J.H. Organization : Behavior, Structure Processes, 10th ed. (Boston : McGraw-Hill Company, 2000), 27-31.

²¹¹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration : Theory Research and Practice, 5th ed. (New York : McGraw-Hill Inc., 1991), 383.

ความสามารถในการผลิตและควมมีประสิทธิภาพ และเมื่อองค์การอยู่ในระยะเสื่อมถอยต้องใช้
เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรมและการได้มาซึ่งทรัพยากร

2. กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ในการใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยม
และความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการ
ดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นเกณฑ์การประเมินจึงต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่
เกี่ยวข้อง

รูปแบบการบูรณาการนี้ได้มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีระบบสังคมตามรูปแบบ
หน้าที่ทางสังคมของพาร์สัน (Parsons) ที่กล่าวถึงองค์การว่าเป็นระบบสังคมของระบบเปิดที่
ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ จึงต้อง
ประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้คือ

2.1 การปรับตัว (adaptation-A) หมายถึง การที่องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้อง
กันสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์การให้สนองต่อ
สภาพการณ์ใหม่ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ 1) ความสามารถในการ
ปรับตัว 2) นวัตกรรม 3) ความเจริญเติบโต 4) การพัฒนา

2.2 การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment-G) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของ
องค์การ การจัดหา และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การ
บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ 2) คุณภาพ 3) การ
ได้มาซึ่งทรัพยากร 4) ประสิทธิภาพ

2.3 การบูรณาการ (integration-I) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิก
ภายในองค์การ เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจของ
องค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ 1) ความพึงพอใจ 2) บรรยากาศองค์การ 3) การติดต่อสื่อสาร
4) ความขัดแย้ง

2.4 การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (latency-L) หมายถึง การดำรงและรักษาระบบ
ค่านิยมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการ
ทำงานให้คงอยู่ในองค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ 1) ความจงรักภักดี 2) ความมุ่งมั่นในชีวิต
3) แรงจูงใจ 4) เอกลักษณ์ขององค์การ

3. ความเป็นพหุเกณฑ์ หมายถึง การประเมินที่ใช้เกณฑ์โดยการคำนึงถึงองค์ประกอบ
หลายส่วนเป็นตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะความเป็นระบบขององค์การที่ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนเข้า ปัจจัย
กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก โดยจะประเมินตามส่วนประกอบต่าง ๆ ในแต่ละส่วน

โรฆาส (Rojas) เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในองค์การ โดยลักษณะของรูปแบบการประเมินอาจมีลักษณะแตกต่างกันบ้างในบางประเด็นแล้วแต่การจัดการรูปแบบขององค์การ เช่นอาจแบ่งเป็นองค์การแบบแสวงหาผลกำไร (profit organization) และองค์การแบบไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit organization) หรือองค์การแบบเป็นทางการ (formal organization) และองค์การแบบไม่เป็นทางการ (informal organization) หรือองค์การที่เป็นภาครัฐบาล (government organization) และองค์การที่เป็นภาคเอกชน (non-government organization) เป็นต้น โรฆาสได้นำเสนอรูปแบบสำหรับการประเมินประสิทธิภาพขององค์การที่แสวงหาผลกำไรและองค์การแบบไม่แสวงหาผลกำไร โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้²¹²

รูปแบบที่ 1 มาจากผลการศึกษาวิจัยผลการปฏิบัติงานขององค์การเล็ก ๆ ที่ยังไม่ได้ดำเนินงานแบบรูปแบบองค์การมาตรฐานและเป้าหมายโครงสร้างขององค์การเป็นการรับรู้ประสิทธิภาพขององค์การในภาพรวม การประเมินแบ่งคะแนนออกเป็น 7 ระดับ วัดใน 4 องค์ประกอบสำหรับการทำนายประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งได้แก่ ผลผลิต (product) ซึ่งหมายถึงผลผลิตขององค์การ (flow of output) ความผูกพันต่อองค์การ (commitment) หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกมั่นคงภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ระดับของอำนาจและความสามารถของผู้นำองค์การ และความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) ซึ่งหมายถึงระดับของการรับรู้เกี่ยวกับความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยในรูปแบบนี้นำไปใช้ประเมินประสิทธิภาพขององค์การได้ทั้งในองค์การที่แสวงหาผลกำไรและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร

รูปแบบที่ 2 รูปแบบนี้เป็นการผสมผสานแนวคิดของทฤษฎีระบบ (system theory) ทฤษฎีองค์การ (organizational theory) และทฤษฎีการให้คำปรึกษา (consultation theory) เป็นการประเมินกระบวนการขององค์การที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการประเมินองค์การที่แสวงหาผลกำไร จากการศึกษาพบว่ารูปแบบนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การ ซึ่งแรกเริ่มพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือสำหรับที่ปรึกษาทางการบริหารขององค์การ

²¹² Ronald R. Rojas, "A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among for – Profit and Nonprofit Organizations," Nonprofit Management & Leadership 11,1 (2000) : 97-104.

รูปแบบที่ 3 รูปแบบนี้โรเจอร์สนำมาจากแนวคิดของแจ๊คสัน (Jackson) โดยรูปแบบนี้มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ร่วมกันของประสิทธิผลที่ถูกเลือกมาก่อนการประเมิน แจ๊คสันได้พัฒนาโมเดลนี้โดยการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างชุมชนในองค์การ และบุคลากรระดับปฏิบัติงานขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยใช้การสำรวจจากเครื่องมือวัดที่วัดการรับรู้ของบุคลากรในองค์การจาก 6 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย

1. ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารองค์การ
2. โครงสร้างขององค์การ
3. ผลกระทบจากนโยบาย
4. ความมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารองค์การ
5. ความเอาใจใส่ของอาสาสมัครขององค์การ
6. การสื่อสารภายในองค์การ

รูปแบบนี้ใช้สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การในองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร

รูปแบบที่ 4 ใช้สำหรับองค์การที่แสวงหาผลกำไรและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรพัฒนามาจากกรอบการพัฒนาศักยภาพขององค์การ เป็นพื้นฐานของการพยายามกำหนดรูปแบบขอบเขตของเกณฑ์สำหรับประเมินองค์การที่มีประสิทธิผล รูปแบบนี้ใช้ค่าคะแนนการประเมินจากหลายมิติ ในแต่ละมิติสามารถแยกเป็นรูปแบบย่อยสำหรับการประเมินดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (human relation) หรือในรูปแบบย่อยที่เรียกว่า “Human Relation Model” โดยการพิจารณาจาก การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของบุคลากรในองค์การ
2. ระบบที่เป็นระบบเปิด (open system) หรือ ในรูปแบบย่อยที่เรียกว่า “Open System Model” เป็นการพิจารณาจากนวัตกรรมใหม่ๆ (innovation) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การ
3. เป้าหมายที่มีเหตุผล (rational goal) หรือในรูปแบบย่อยที่เรียกว่า “Rational Goal Model” พิจารณาจากผลกำไรและผลผลิตที่ตรงกับเป้าประสงค์ขององค์การ
4. กระบวนการภายใน (internal process) หรือในรูปแบบย่อยที่เรียกว่า “Internal Process Model” พิจารณาจากกระบวนการภายในองค์การ เช่น การวิเคราะห์เอกสาร และการวิเคราะห์การบริหารงานข้อมูลข่าวสาร โดยดูจากความสม่ำเสมอของความสำเร็จ การควบคุมและความต่อเนื่องของความสำเร็จตามเป้าหมาย ในรูปแบบนี้ใช้กระบวนการภายในประเมินองค์การ โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของการเน้นบทบาทของบุคลากรในองค์การที่มีอิทธิพลต่อ

ความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ให้ความสำคัญกับบุคคล เช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทักษะคติด่องาน พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ความผูกพันต่อองค์การ การทำงานเป็นทีม และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รูปแบบนี้จึงมักจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิผลของ

คาลด์เวลล์และสปิงส์ (Caldwell and Spinks) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ด้าน จำนวน 43 รายการ ซึ่งเขาถือว่าเป็นเกณฑ์ “แบบอุดมคติ” (ideal type) คือแม้แต่สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงอาจจะมี ไม่ครบทุกรายการ แต่ก็มีประโยชน์ที่จะใช้วัดความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาได้ ดังมีรายการดังนี้²¹³

1. ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย มีจุดหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน มีแผนงานที่ได้รับการวางแผนไว้อย่างสมดุลและเป็นระบบ สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนในสถานศึกษา ได้มีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการ และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนในระดับสูง

2. ด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสถานศึกษาในระดับสูง คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาในระดับสูง ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาในระดับสูง

3. ด้านทรัพยากร ประกอบด้วย สถานศึกษามีทรัพยากรอย่างพอเพียงที่จะช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีครูที่มีความสามารถและแรงจูงใจ

4. ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถในการกำหนดหน้าที่และทรัพยากรเพื่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา การตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู การใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพของครู การกระตุ้นครูเกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ การตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในสถานศึกษาในระดับสูง การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานอื่น ชุมชน ครูและนักเรียน มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูอยู่ในระดับสูง ตรวจสอบแผนงานและวัดความก้าวหน้าตามจุดหมาย

5. ด้านบรรยากาศ ประกอบด้วย สถานศึกษากำหนดค่านิยมที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู นักเรียน แสดงความผูกพันและจงรักภักดีต่อจุดหมายและค่านิยมของสถานศึกษา จัด

²¹³ Caldwell and Spinks, อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตตะ, โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2544), 32.

สภาพแวดล้อมน่าอยู่ ตื่นเต้น และท้าทายต่อครูและนักเรียน มีบรรยากาศยอมรับและเชื่อถือกันของครูกับนักเรียน มีบรรยากาศความไว้วางใจและการสื่อสารแบบเปิดในสถานศึกษา มีความคาดหวังในสถานศึกษาว่านักเรียนทุกคนจะทำดี ผู้บริหารครู และนักเรียน คาดหวังความสำเร็จในระดับสูง นักเรียนมีขวัญกำลังใจในระดับสูง นักเรียนมีการยอมรับนับถือและความเป็นเจ้าของผู้อื่น จัดให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา มีความเป็นระเบียบวินัยที่ดีในสถานศึกษา ผู้บริหารอาวุโสเกี่ยวข้องกับเรื่องวินัยของนักเรียนในระดับต่ำ อัตราการขาดเรียนและการพักเรียนของนักเรียนต่ำ อัตราความประพฤติดเลวใหลของนักเรียนต่ำ ครูมีขวัญกำลังใจในระดับสูง ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในระดับสูง อัตราการขาดงานของครูต่ำ การย้ายของครูมีเพียงเล็กน้อย

6. ด้านผลลัพธ์ประกอบด้วย อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง การศึกษาต่อหรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การในแต่ละรูปแบบ ต่างก็มีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันออกไป และในแต่ละรูปแบบก็เหมาะสำหรับการนำไปใช้ในการประเมินในองค์การที่แตกต่างกัน ดังนั้นการนำรูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ จะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประเมินประสิทธิผล

การประเมินประสิทธิผลองค์การจากการบรรลุเป้าหมาย

เป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงจุดหมายสุดท้ายที่ต้องการของการรวมตัวของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ว่าต้องการอะไรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป้าหมายจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะขององค์การนั้น ๆ องค์การแต่ละองค์การจะมีเป้าหมายเป็นกรอบกำกับการจัดโครงสร้างภายในหรือระบบองค์การย่อยภายใน แนวความคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การจากการบรรลุเป้าหมายนี้ เป็นแนวความคิดที่มีความเชื่อว่าองค์การทุกองค์การที่ตั้งขึ้นมา มีเป้าหมายเฉพาะในการทำงาน เมื่อองค์การมีเป้าหมายของตนเอง ระดับความสำเร็จขององค์การจึงสามารถวัดได้จากระดับของการบรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่ตั้งไว้ องค์การที่มีประสิทธิผลจึงได้แก่ องค์การที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การประเมินประสิทธิผล

องค์การตามแนวความคิดจะให้ความสำคัญกับผลผลิตขององค์การ ซึ่งแตกต่างกันออกไป องค์การที่จะเลือกใช้แนวความคิดนี้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การต้องมีลักษณะดังนี้²¹⁴

1. องค์การมีเป้าหมายที่แท้จริงหรือเป้าหมายสูงสุดขององค์การที่จะทำให้สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จได้
2. เป้าหมายขององค์การจะต้องมีความชัดเจน และเป็นที่เข้าใจตรงกันของสมาชิกในองค์การ
3. เป้าหมายขององค์การจะต้องไม่มากเกินไปเพราะการมีเป้าหมายมากจะก่อให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานได้
4. เป้าหมายขององค์การจะต้องเป็นที่เห็นพ้องต้องกันของสมาชิกในองค์การ
5. เป้าหมายจะต้องสามารถวัดได้

จะเห็นได้ว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่าวิธีปฏิบัติงาน และเห็นว่าองค์การเป็นหน่วยที่มีเหตุผล มีเป้าหมายของตนเองและจะแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งแนวความคิดนี้จะมีความสอดคล้องกับแนวความคิดการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objective) ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การกับผู้บริหาร

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ในประเมินประสิทธิผลขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏผู้วิจัยใช้การบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ในการวัด ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ซึ่งได้เสนอการประเมินประสิทธิผลขององค์การในรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก โดยพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์การตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพบัณฑิต 2) การวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งอยู่ในมิติที่ 1 ของการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในด้านประสิทธิผล²¹⁵

²¹⁴ วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 325-326.

²¹⁵ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 5.

คุณภาพบัณฑิต

กระแสความคิดเรื่องการผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นเรื่องที่ได้รับการเน้นหนักและกล่าวถึงในวงวิชาการอุดมศึกษามาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่งานเขียนของ ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช เรื่อง “ความรู้พื้นฐานที่บัณฑิตไทยพึงมี” ในช่วงต้นทศวรรษ 2530 ตลอดจนที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยเองในช่วงเวลาเดียวกันก็มีการนำ ประเด็นเรื่องทิศทางการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยไทยในอนาคตมาพูดถึงอย่างจริงจัง ซึ่งสะท้อนให้เห็นชัดเจนถึงปฏิกิริยาของสังคมไทยที่ดูจะไม่เคยพอใจกับผลผลิตที่อุดมศึกษาไทยนัก อย่างไรก็ตามหลังจากภาวะเศรษฐกิจเติบโตอย่างรวดเร็วพร้อมทั้งนโยบาย “เปลี่ยนสนามรบเป็นสนามการค้า” ของรัฐบาล ในขณะนั้นได้นำมาสู่แนวคิดเรื่องการผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองพลวัตตลาดแรงงานในยุคโลกาภิวัตน์อย่างเป็นรูปธรรม แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นชัดเจนในงานเชิงนโยบายหลายชิ้นในช่วงเวลานั้น โดยเฉพาะงานวิจัยเชิงนโยบายในโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาวของทบวงมหาวิทยาลัย อาทิ การคาดคะเนกำลังคนระดับปริญญา การศึกษาตลาดแรงงานของบัณฑิตในเชิงพฤติกรรม ตลอดจนแนวโน้มพัฒนาการของโลกและประเทศในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการผลิตกำลังคน เป็นต้น แรงผลักดันดังกล่าวยังนำมาสู่ความเคลื่อนไหวที่สำคัญตามมามากหลายเรื่อง เช่น โครงการวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนทางวิทยาศาสตร์ และโครงการเร่งรัดการผลิตบัณฑิตในสาขาขาดแคลนของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีแนวคิดเรื่องบทบาทอุดมศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงกลายมาเป็นฐานคิดสำคัญควบคู่กับการมุ่งผลิตและพัฒนากำลังคนที่เป็นนักคิด-นักสร้างความรู้ อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตที่สอดคล้องกับการพัฒนาสภาพสังคมผู้ผลิต (producer society) มากกว่าสังคมผู้บริโภค (consumer society) ที่มีนัยต่อการปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสำคัญ มาจนถึงปัจจุบันงานวิชาการในโครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์เป็นภาพสะท้อนล่าสุดที่ยังคงชี้ให้เห็นแนวคิดของการมุ่งผลิตกำลังคนที่มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนและมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการ “ก้าวมัน ท้นโลก” นอกจากนี้การมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพกำลังคนยังนำมาสู่การพัฒนาบัณฑิตศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการศึกษาแนวโน้มความต้องการและการผลิตกำลังคนระดับสูงกว่าปริญญาตรีโดย

หน่วยงานกลางควบคู่กับความพยายามปรับโครงสร้างบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งด้วย²¹⁶

การสอนในมหาวิทยาลัยถือเป็นการสอนต่อยอดจากการสอนในระดับมัธยมศึกษา เป็นการสอนที่มุ่งหวังจะสร้างบัณฑิตให้เป็นผู้สามารถนำความรู้ของตนไปใช้ให้เกิดประโยชน์ มิใช่เป็นเพียงการเรียนรู้เหมือนในโรงเรียน ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิตจะได้รับการยอมรับในสังคมว่าเป็นผู้ที่มีวิจรรย์ญาณในการประพฤติปฏิบัติตน ได้ชื่อว่าเป็นปัญญาชน มหาวิทยาลัยโดยทั่วไปจึงถือเป็นการกิจสำคัญที่จะสร้างนิสิตให้เป็นปัญญาชนหรือบัณฑิตให้ได้อย่างเต็มภาคภูมิ²¹⁷ แนวทางในการสร้างบัณฑิต เช่น การมุ่งเน้นให้นักศึกษามีทักษะในการปฏิบัติงานจริงด้วยวิธีการสอนที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จากผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาที่จบตรงสาขาวิชา ซึ่งในการสรรหาอาจารย์ผู้สอนนั้น ควรมีระบบการสรรหาพัฒนาและประเมินผลอาจารย์ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีนโยบายสนับสนุนให้อาจารย์ศึกษาต่อ รวมทั้งการฝึกอบรมด้านวิชาการเฉพาะทางของแต่ละสาขาวิชาเพื่อเพิ่มจำนวนคุณวุฒิของอาจารย์ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย และเป็นแหล่งผลิตบัณฑิตที่เป็นคนดี มีคุณภาพทั้งทางด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรู้ความสามารถ ในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ²¹⁸

การจัดการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงอย่างยิ่งถึงคุณภาพของบัณฑิต คุณภาพของบัณฑิตเป็นคุณภาพพื้นฐานของส่วนที่ถือว่าเป็นสมองของประเทศ การสร้างคนส่วนนี้จึงต้องมั่นใจว่า จะต้องได้คนที่มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมีวุฒิภาวะที่จะเป็นบัณฑิตได้ ความเป็นบัณฑิตนั้นถือเสมือนเป็นมาตรฐานสากล บัณฑิตของสถาบันต่าง ๆ นอกจากถูกเปรียบเทียบคุณภาพระหว่างสถาบันต่าง ๆ ภายในประเทศแล้วยังเป็นหน้าตาที่ถูกนำไปเปรียบเทียบระหว่างประเทศ จึงเป็นเรื่องที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายจะต้องทำด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความไม่ประมาทเพื่อเพิ่มคุณค่าบัณฑิตของสถาบัน เพื่อความ

²¹⁶ อมรวิทย์ นาคทรัพย์, ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544), 15-16.

²¹⁷ จรัส สุวรรณเวลาและคณะ, บนเส้นทางอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 128-129.

²¹⁸ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย, การบริหารวิชาการ [Online], accessed 12 December 2007. Available from <http://scitech.rmuts.ac.th/sar/qm/unit3-0.doc>.

ภาคภูมิใจของสถาบัน เพื่อความภูมิใจของบัณฑิตเอง จึงเป็นภาระและความรับผิดชอบของสถาบัน อุดมศึกษาทุกแห่งต้องตระหนักในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของบัณฑิต

นอกจากการเรียนการสอนในชั้นเรียนแล้วการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาเป็นกิจกรรมที่สถาบันอุดมศึกษาต้องสนับสนุนส่งเสริมด้วย เพื่อให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณสมบัติพร้อม นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนที่จัดขึ้นตามหลักสูตร กิจกรรมการพัฒนานักศึกษาแบ่งออกได้เป็นสองส่วน คือ 1) การจัดบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่าซึ่งสถาบันจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักศึกษาและศิษย์เก่า และ 2) การจัดกิจกรรมนักศึกษาที่ดำเนินการโดยองค์กรนักศึกษาซึ่งได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากสถาบัน ทั้งนี้เพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคมสติปัญญา ตลอดจนคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะการคิด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบต่อทักษะการวิเคราะห์และการสื่อสาร และการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมกิจกรรมเพื่อกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาการของนิสิตนักศึกษา²¹⁹

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 1 มาตรา 6 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และหมวด 4 มาตรา 24(4) “จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา”²²⁰ จากปัจจัยข้างต้นทำให้สถาบันการศึกษาทุกแห่งต้องตระหนักถึงและร่วมมือร่วมใจ เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่ง ในสภาพปัจจุบันคงมองอย่างแยกส่วนกัน หากพิจารณาถึงเรื่องการประกันคุณภาพแล้ว ตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่จะเน้นเฉพาะด้านวิชาการเป็นสำคัญ จึงยังมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นบัณฑิตอุดมคติ เพื่อส่งเสริมมิติด้านความเก่งกับความคิดพร้อม ๆ กันไป

²¹⁹ เรื่องเดียวกัน, 37-38.

²²⁰ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542) : 3, 8.

คุณภาพที่พึงประสงค์ของบัณฑิต

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตระหนักว่าบัณฑิตควรมีความรู้จริงในวิชาการ และวิชาชีพควบคู่กับการมีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถนำความรู้ไปพัฒนาชุมชนสังคมและ ประเทศชาติเพื่อแข่งขันกับนานาชาติได้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้กำหนด คุณภาพที่พึงประสงค์ของบัณฑิตไว้ดังนี้²²¹

1. ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย ภาควิชาในวิชาชีพ มีจิตสำนึกของการเป็นผู้ประกอบการ มีความเป็นผู้นำ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนได้
2. ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านวิชาชีพ สามารถ ประกอบอาชีพในสถานประกอบการ มีความรอบรู้ มีความคิดด้านวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ สามารถพัฒนาประยุกต์แนวทางใหม่ เพื่อพัฒนาตนเองและสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถใช้ เทคโนโลยีพื้นฐานได้เป็นอย่างดี มีทักษะในการสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 2 ภาษา ตลอดจนสามารถสร้างงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง และทำงานในสภาพการ ทำงานที่เป็นสากลได้
3. ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์กับ ผู้อื่น สามารถทำงานเป็นทีม มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ ไม่เสพยาเสพติดและมั่วสุมทางเพศ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

บทบาทของสถานศึกษาในการสร้างบัณฑิตอุดมคติเพื่อพัฒนาประเทศชาติ

บัณฑิตอุดมคติที่พึงประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของการพัฒนานักศึกษาในแผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) คือ บัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม มี สติปัญญา ใฝ่การเรียนรู้ นึกคิดอย่างเป็นระบบ มีจิตสำนึก และศักยภาพในการสร้างงาน บุคลิกภาพดี มีความเป็นผู้นำ ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย มีวินัย รับผิดชอบต่อตนเอง และ ผู้อื่น อารมณ์ดีต่อสังคม ตระหนักในคุณค่าทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น สุขภาพดี และมีความเป็น สากล สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาบัณฑิตให้มี

²²¹ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, คุณภาพบัณฑิต [Online], accessed 12 December 2007. Available from <http://www.sci.ubu.ac.th/office/plan/DOC/part2.doc>.

ความรู้ในสาขาวิชาการ/วิชาชีพ ควบคู่กับการมีคุณธรรม/จริยธรรม โดยสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการสร้างบัณฑิตอุดมคติ ดังนี้²²²

1. การส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีคุณภาพและศักยภาพในการพัฒนาและแข่งขันในสังคมโลก

1.1 จัดให้มีศูนย์กิจกรรมนักศึกษาอย่างหลากหลาย น่าสนใจและพอเพียง

1.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษามีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน

1.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้ใช้ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นแหล่งการเรียนรู้

1.4 สนับสนุนกิจกรรมที่เสริมสร้างให้เห็นคุณค่าและภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.5 ส่งเสริมการใช้หลักธรรมทางศาสนา เพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีจริยธรรม คุณธรรม ระเบียบวินัย สมာธิ ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ

1.6 จัดให้มีโครงการปฐมนิเทศ บัณฑิตนิเทศ

1.7 ฝึกอบรมให้มีความรู้ทางด้านดนตรี กีฬา ศาสนา การใช้ชีวิตในสังคม

1.8 ยกย่อง เชิดชูเกียรติคุณครู นักศึกษา ศิษย์เก่าที่เป็นต้นแบบที่ดี

1.9 พัฒนาศูนย์กลางทางด้านกิจการนักศึกษาให้มีความรู้และสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่นักศึกษาได้ดี

1.10 ส่งเสริมสนับสนุนให้นักศึกษาเพิ่มพูนประสบการณ์ด้วยการทำงานในระหว่างเรียน

1.11 พัฒนาหอพักนักศึกษาให้เป็นแหล่งศึกษา อาศัยและเชื้ออาหารต่อกัน (learning, living and caring)

1.12 จัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย เพื่อพัฒนาสุขภาพและนันทนาการ

1.13 ให้นักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาจะต้องทำงานตอบแทนสังคม

1.14 ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ให้เอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา (campus life)

1.15 ส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความเป็นสากล

²²² สำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพายัพ, บทบาทนักศึกษาต่อการประกันคุณภาพการศึกษา แก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 2 (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพายัพ, 2549), 40-42.

2. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการอุดมศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา

2.1 กำหนดปรัชญา นโยบาย วางแผนงาน โครงการ ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้เอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา

2.2 กำหนดให้การปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาเป็นภาระงานของอาจารย์ทุกคน

2.3 การขอตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ จะต้องนำผลงานการพัฒนานักศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณาด้วย

2.4 ให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการพัฒนานักศึกษาในแต่ละระดับการบริหาร

2.5 สนับสนุนงบประมาณ บุคลากร สถานที่ เพื่อการพัฒนานักศึกษาอย่างเหมาะสม

2.6 กำหนดเป็นมาตรการเชิงบังคับให้นักศึกษาทุกคนจะต้องผ่านการร่วมกิจกรรมตามที่สถาบันกำหนด จึงจะถือว่าเล่าเรียนจบหลักสูตร

2.7 มีระบบการประกันคุณภาพด้านการพัฒนานักศึกษา

3. สร้างสรรค์องค์ความรู้ในด้านการพัฒนานักศึกษา หรือเอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา

3.1 สร้างหลักสูตรที่เน้นกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยศึกษาจากกตั้งประเด็นปัญหา

3.2 สร้างโอกาสการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมจัดกิจกรรมกับสถาบัน

3.3 จัดกิจกรรมเสริมความรู้นอกหลักสูตรตามความสนใจของนักศึกษาทั้งในและนอกชั้นเรียน

3.4 จัดหาอุปกรณ์ที่ส่งเสริมการหาความรู้ของนักศึกษา เช่น Computer, Internet และสื่อสารโทรคมนาคมทั้งในสถาบันและหอพัก

3.5 ร่วมมือกับฝ่ายวิชาการ จัดกิจกรรมสัมผัสชุมชน สังคม โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาที่เรียน

3.6 ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ด้านภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น โดยผ่านชมรมวิชาการของสโมสรนักศึกษา

3.7 ส่งเสริมหลักสูตรของสถาบันให้มีลักษณะเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์กับสถานประกอบการ

3.8 ปรับปรุงหลักสูตรในหมวดการศึกษาทั่วไป ให้มีรายวิชาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา

3.9 กำหนดเป็นระเบียบ/ข้อบังคับให้สามารถเทียบโอนประสบการณ์ในการทำงาน กิจกรรมนักศึกษา มาเป็นความสามารถทางวิชาการตามหลักสูตรได้

3.10 สนับสนุนให้อาจารย์บูรณาการกิจกรรมวิชาการกับกิจกรรมนักศึกษา เข้ากับกิจกรรมการเรียนการสอน

บทบาทของนักศึกษาเพื่อไปสู่การเป็นบัณฑิตอุดมคติ

ในการปฏิบัติตนตามแนวทางการเป็นบัณฑิตอุดมคติ นักศึกษาต้องปฏิบัติตนดังนี้²²³

1. แต่งกายถูกต้องตามระเบียบของสถาบัน ถูกกาลเทศะ สะอาดและดูสบายตา
2. ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง เช่น เข้าชั้นเรียนตรงเวลา เลิกชั้นเรียนพร้อมอาจารย์ ส่งรายงานภายในเวลากำหนด
3. ซื่อสัตย์ จริงใจ เช่น มีคำพูดและการกระทำสอดคล้องกัน ทำงานที่อาจารย์มอบหมายด้วยตนเอง ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
4. ขยันหมั่นเพียร เช่น มีความกระตือรือร้นต่อการเรียน ไม่ท้อแท้ในการทำงาน พยายามค้นหาความรู้อย่างเอาใจจริงเอาใจ
5. รับผิดชอบ มุ่งมั่นในการทำงาน ใช้เวลาอย่างมีคุณค่า ปฏิบัติงานให้ครบถ้วน มีวิธีการทำงานไปสู่เป้าหมาย มีการวางแผนอย่างเหมาะสมทันเวลา วางแผนอย่างมีระบบ ปฏิบัติงานตามแผนอย่างรอบคอบ ครบถ้วน มีการประเมินผล
6. ประหยัดและออม โดยการช่วยรักษาสาธารณสมบัติของมหาวิทยาลัย ไม่แต่งกายเกินฐานะนักศึกษา รู้จักเก็บเงิน ไม่ฟุ่มเฟือย
7. สามัคคีในการทำงานเป็นกลุ่ม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือห่วงใยเพื่อน ๆ ไม่ดูดาย แนะนำเพื่อนให้เกิดสุข เป็นกันเอง จริงใจ มีผลงานสำเร็จร่วมกัน
8. มีสัมมาคารวะ มีมารยาทดีงาม ยกมือไหว้ทักทายอาจารย์ ไม่พูดคุยก่อนอาจารย์สอน เข้าห้องเรียนก่อนอาจารย์
9. อดทนเมื่อเกิดอุปสรรค ปฏิบัติงานจนสิ้นสุดไม่ทิ้งงานกลางคัน ควบคุมอารมณ์ได้ ไม่โกรธง่าย อดทนอดกลั้นต่อการข่มขู่ การวิจารณ์และการตำหนิ

²²³ เรื่องเดียวกัน, 42-43.

10. มีความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์ เปิดรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความคิดเป็นของตนเอง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อและยอมรับในสิ่งที่สามารถอธิบายได้ พร้อมทั้งกล้าคิด กล้าเสนอแนวความรู้ใหม่ และพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้อื่น โดยยอมรับการทบทวนปรับเปลี่ยนความคิดไปในทางที่ถูกต้อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

การสร้างบัณฑิตให้มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการดำเนินงานจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาและนักศึกษาที่จะจบไปเป็นบัณฑิตก็ตาม โดยสถานศึกษาอาจารย์ผู้สอน จำเป็นต้องปลูกฝังความรู้และคุณธรรมให้กับนักศึกษา ส่งเสริมการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการอุดมศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา สร้างสรรค์องค์ความรู้ในด้านการพัฒนานักศึกษาหรือเอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา โดยนักศึกษาต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติตนให้เป็นบัณฑิตที่ดีเพื่อพัฒนาประเทศชาติ

การประเมินด้านคุณภาพของบัณฑิตสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของคำว่าคุณภาพบัณฑิต ตามสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งได้กำหนดไว้ว่า คุณภาพบัณฑิต หมายถึง การที่บัณฑิตเป็นผู้เรื่องปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพในฐานะนักวิชาชีพชั้นสูง มีทักษะวิจัยในฐานะนักวิชาการชั้นสูง มีจิตสำนึกและภูมิธรรมในฐานะพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก²²⁴

การวิจัยและงานสร้างสรรค์

สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอาจมีจุดเน้นในเรื่องการวิจัยที่แตกต่างกันขึ้นกับสภาพแวดล้อมและความพร้อมของแต่ละสถาบัน พันธกิจด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์นี้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจสถาบัน ดังนั้นจึงต้องมีระบบและกลไกควบคุมให้สามารถดำเนินการในพันธกิจด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้จุดเน้นเฉพาะของแต่ละสถาบัน เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เกิดประโยชน์ เมื่อสถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารงานที่ดีแล้วจะต้องมีการจัดสภาพของสถาบันให้เอื้อต่อผลิตภาพการวิจัยของอาจารย์ โดยมีการกำหนดคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมด้านการวิจัยให้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการประสานร่วมมือ

²²⁴ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 27.

ภายในสถาบัน การเน้นสร้างสรรค์ผลงานวิจัย การมีวัฒนธรรมวิจัยที่เด่นชัด มีบรรยากาศที่สนับสนุนการทำวิจัย การจัดสภาพแวดล้อมด้านการวิจัยให้เหมาะสม จะนำไปสู่การบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นการส่งเสริมภารกิจด้านการวิจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง

บุคลากร อาจารย์ นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องทำงานวิจัย โดยถือเป็นหน้าที่หลักที่ต้องกระทำอย่างจริงจัง เพื่อจะได้มีส่วนค้นคว้าหาคำตอบในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์สังคม นอกจากนี้ควรเป็นผู้นำผลวิจัยและความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคลูปปฏิรูปทางการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเน้นการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการนำผลการวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอนจะช่วยฝึกทักษะกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณได้ดี นอกเหนือจากการเรียนการสอนปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาได้นำการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงานหรือการบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาคม การทำประชาพิจารณ์ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารหรือการดำเนินงาน โดยใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาคมเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับเปลี่ยน การสำรวจ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ด้านจุดอ่อน จุดแข็งของสิ่งแวดล้อมภายในภายนอกสถาบันก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อจัดการให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เหล่านี้ล้วนต้องใช้กระบวนการวิจัยทั้งสิ้น²²⁵

งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ต่าง ๆ เป็นส่วนสำคัญที่จะชี้บอกความเป็นสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งกระจายอยู่ทั่วไปทุกภูมิภาคมุ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในภูมิภาคที่จะมีโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา นักศึกษาสามารถนำเรื่องที่ศึกษาไปพัฒนาท้องถิ่นได้และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็ได้เป็นกำลังหลักในการพัฒนาถิ่นฐานของตนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป งานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรเน้นข้อมูลพื้นฐานของท้องถิ่นในจังหวัดที่อยู่ในพื้นที่บริการหรือพื้นที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเป็นผู้นำในการวิจัยหาข้อมูลในพื้นที่ เป็นศูนย์ข้อมูลของท้องถิ่นที่มีความสมบูรณ์ทันสมัยและถูกต้อง เชื่อถือได้ ประการสำคัญมหาวิทยาลัยจะต้องตื่นตัว พัฒนาบุคลากรทางการวิจัยและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในทุกคณะวิชา ในการวางแผนการวิจัยในรูปแบบต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ต่าง ๆ เพื่อให้ท้องถิ่นหรือสังคมในวงกว้างจนถึงระดับประเทศได้นำผลงานไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการ

²²⁵ สุภัตญา โสวโณกุล, “กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา,” วารสารครุศาสตร์ 29, 1 (กรกฎาคม-ตุลาคม) : 8-18.

วิจัยของไทยที่สำคัญคือ การปล่อยให้เกิดวัฒนธรรม “นักวิจัยเดี่ยว” คือ การริเริ่มงานวิจัยเกิดจากความสนใจของนักวิจัยเอง ผลก็คือ ทำให้คำถามของนักวิจัย และคำตอบที่ได้ไม่สามารถช่วยตอบโจทย์ที่เป็นปัญหาของการพัฒนาใหญ่ ๆ ได้ เพราะนักวิจัยแต่ละคนมีขีดความสามารถจำกัด มีมุมมองจำกัด มีความสนใจและความถนัดจำกัด สิ่งนี้ทำให้ระบบการวิจัยของประเทศไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาของประเทศได้ หรือได้ในขอบเขตที่จำกัด อย่างไรก็ตามข้อจำกัดต่าง ๆ สามารถแก้ไขได้ด้วยการมีระบบการบริหารงานวิจัยที่ดี ที่จะช่วยให้นักวิจัยผลิตงานที่มีคุณภาพ และอย่างมีประสิทธิภาพ²²⁶

การประเมินด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของคำว่า การวิจัยและงานสร้างสรรค์ ตามสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งได้กำหนดไว้ว่า การวิจัยและงานสร้างสรรค์ หมายถึง ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นงานนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูง การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้จริง เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพและขีดความสามารถของคนไทย รวมทั้งการพัฒนาสู่สังคมการเรียนรู้และสังคมแห่งภูมิปัญญา อันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการใช้ความรู้ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนา ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ²²⁷

การบริการวิชาการ

ภารกิจด้านการบริการวิชาการได้รับแรงกระตุ้นอย่างมากจากกระแสการเรียกร้องโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีมาอย่างต่อเนื่องในรอบทศวรรษ กระแสความต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาเปิดประตูกว้างสู่มหาชนจึงนำมาซึ่งการขยายบทบาทด้านการศึกษาต่อเนื่องของสถาบันอุดมศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายทั้งในภาคเมือง ชนบท และภาคการผลิตต่างๆ ทั้งนี้ นับตั้งแต่ที่มีการจัดทำ แผนอุดมศึกษาระยะยาวเมื่อกว่า 10 ปีที่แล้วเป็นต้นมา ภารกิจด้านการบริการวิชาการได้ถูกเน้นมาตลอด ซึ่งนอกจากจะถูกมองในฐานะกลไกตอบสนองความต้องการ

²²⁶ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, คู่มือการบริหารงานวิจัย : ประเภททุนวิจัยและพัฒนา (กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2542), 9-10.

²²⁷ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 33.

ของสังคมแล้ว การให้บริการวิชาการในหลายๆ ส่วนยังถูกมองในฐานะเครื่องมือในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการหารายได้ของสถาบันอุดมศึกษาอีกด้วย โดยในรอบทศวรรษที่ผ่านมาไม่มีแนวคิดและนวัตกรรมในด้านรูปแบบและกลไกการให้บริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในแนวทางดังกล่าวอยู่ไม่น้อย จนมาถึงยุคปัจจุบันขอบเขตและความหมายของการให้บริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาจะยิ่งขยายขอบเขตกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยรวมไปถึงการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนตามกระแสนโยบายการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนชนบท โดยมีสถาบันหลายกลุ่มที่เข้ามาขานรับบทบาทนี้อย่างจริงจัง²²⁸

การบริการทางวิชาการแก่สังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันควรมีระบบและกลไกในการบริการทางวิชาการแก่สังคมที่เป็นรูปธรรม กำหนดเป้าหมายในการให้บริการวิชาการให้ชัดเจนเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนดำเนินงานในการให้บริการวิชาการแก่สังคมของคณะวิชา หน่วยงานและมีการติดตาม กำกับ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจด้านบริการทางวิชาการแก่สังคมด้วย

การให้บริการทางวิชาการสู่ชุมชนเป็นภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันและชุมชน มีการแลกเปลี่ยนความรู้สมัยใหม่กับภูมิปัญญาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มทักษะ ความรู้ให้กับนักศึกษาในการนำความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ ได้ฝึกฝนทักษะด้านอาชีพตามสภาพความเป็นจริง เพื่อให้ทราบความต้องการของสังคม ปัญหาทางสังคมและร่วมกันแก้ไข เพราะถ้าเพียงการเรียนการสอนภายในห้องเรียนเพียงอย่างเดียวไม่อาจตอบสนองความต้องการของสังคมได้²²⁹

การบริการวิชาการแก่ชุมชนเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันพึงให้บริการวิชาการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในรูปแบบต่างๆ ตามความถนัดและในด้านที่สถาบันมีความเชี่ยวชาญ การให้บริการวิชาการอาจให้เปล่าโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรืออาจคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม ให้ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน องค์การอิสระ องค์การสาธารณะ ชุมชน และสังคมโดยกว้าง รูปแบบการให้บริการวิชาการมีความหลากหลาย เช่น การอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ทรัพยากรของสถาบัน เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการให้คำปรึกษา ให้การอบรม จัด

²²⁸ อมรวิทย์ นาคทรรพ, ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ

(กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544), 41.

²²⁹ สำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพายัพ, บทบาทนักศึกษาต่ออาจารย์

ประกันคุณภาพการศึกษา แก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 2 (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพายัพ, 2549), 27.

ประชุมหรือสัมมนาวิชาการ ทำงานวิจัยเพื่อตอบคำถามต่างๆ หรือเพื่อชี้แนะสังคม การให้บริการวิชาการนอกจากเป็นการทำประโยชน์ให้สังคมแล้ว สถาบันยังได้รับประโยชน์ในด้านต่างๆ คือ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของอาจารย์อันจะนำมาสู่การพัฒนาหลักสูตร มีการบูรณาการเพื่อใช้ประโยชน์ทางด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย พัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ สร้างเครือข่ายกับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นแหล่งงานของนักศึกษาและเป็นการสร้างรายได้ของสถาบันจากการให้บริการวิชาการด้วย²³⁰

มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการให้การศึกษา คือ ให้ความรู้แต่การให้ความรู้นี้ไม่ได้หมายถึงการให้ความรู้เพื่อรับปริญญาแล้วถือว่าหมดหน้าที่ หากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการที่แท้จริงก็ต้องถือว่า การให้บริการวิชาการแก่สังคมเป็นภารกิจสำคัญ โดยบทบาทของมหาวิทยาลัยในการให้บริการทางวิชาการอาจจำแนกได้ 4 ประเภท ตามแนวคิดดังนี้²³¹

1. การศึกษาต่อเนื่อง เป็นการให้การศึกษาหลังจากจบการศึกษา เป็นการเพิ่มเติมความรู้ในสาขาที่เรียนและประกอบอาชีพอยู่ แต่ต้องการความทันสมัย ความก้าวหน้าในวิทยาการ
2. การศึกษาตลอดชีพ เป็นการศึกษาที่ต้องทำไปตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคนให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสรรพความรู้
3. การศึกษาใหม่ เป็นการศึกษาในสาขาวิชาที่ต่างจากที่เรียนมาเพราะการเปลี่ยนแปลงของโลกและของวิชาการ ทำให้มีความจำเป็นที่ต้องติดตามหาความรู้เพิ่มเติม เช่น วิศวกรเรียนศาสตร์ทางการบริหาร เป็นต้น
4. การให้การศึกษาอันเป็นประโยชน์แก่สังคมทั่วไป เป็นการให้ความรู้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ซึ่งมีระดับและความต้องการในลักษณะต่าง ๆ กัน

วัตถุประสงค์ของการให้บริการวิชาการมี 3 ประการ คือ 1) การนำวิชาการออกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเห็นได้ชัดในกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลายแห่งทำกันอยู่และมีความต้องการสูง เพราะวิชาการก้าวหน้าเร็วทำให้เกิดช่องว่างในการใช้ความรู้ 2) การสร้างประสบการณ์ให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะอาจารย์ที่ได้สัมผัสกับปัญหาจริง แล้วหมั่นความเป็นผู้ให้ความรู้มาเป็นผู้ได้รับประโยชน์ด้วยการนำประสบการณ์ที่ได้มาเสริมวิชาการ 3) การเป็นแหล่งรายได้ ซึ่งนำมาใช้เสริมกิจกรรม

²³⁰ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย, การบริการวิชาการ [Online], accessed 12 December 2007. Available from <http://scitech.rmuts.ac.th/sar/qm/unit3-0.doc>.

²³¹ จรัส สุวรรณเวลาและคณะ, บนเส้นทางอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 271-272.

กิจกรรมการพัฒนาวิชาการ ตลอดจนเสริมรายได้ให้แก่บุคลากร²³² ตัวอย่างกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการสู่ชุมชนที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาได้จัดทำขึ้น ได้แก่ กิจกรรมหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ Internet ตำบล เป็นต้น โดยให้นักศึกษา อาจารย์ และชุมชน ได้ศึกษา/สำรวจ วิเคราะห์ พัฒนา และดำเนินการต่างๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ก็ยังมีกิจกรรมอื่นๆ เช่น การจัดฝึกอบรม การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนด้านการเงิน การร่วมเป็นเครือข่าย เป็นต้น²³³

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยที่มีจุดเน้นที่สำคัญในด้านการพัฒนาท้องถิ่น จะต้องมีการบริการทางวิชาการเพื่อให้บุคลากรในท้องถิ่นได้รับความรู้ความคิดที่จะไปพัฒนาอาชีพ พัฒนาความคิดและทัศนคติ เพื่อดำรงชีวิตที่เจริญก้าวหน้าและมีคุณค่า มหาวิทยาลัยจะต้องช่วยให้บริการทางการศึกษา มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพแก่บุคคลในอาชีพต่าง ๆ เพื่อประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ให้มีความรู้พื้นฐานที่เพียงพอสามารถพึ่งตนเองได้ ส่วนทิศทางและน้ำหนักในการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาของแต่ละชุมชน ซึ่งย่อมรู้ได้จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยในรูปแบบต่าง ๆ ผลจากการวิจัยจะเป็นตัวชี้และบอกทิศทางของการให้บริการทางวิชาการ ถ้าผลการวิจัยออกมาชัดเจน ถูกต้องและครอบคลุมพื้นที่บริการให้ได้มากเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้การบริการทางวิชาการแก่ชุมชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การประเมินด้านการบริการทางวิชาการสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของคำว่าบริการทางวิชาการ ตามสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งได้กำหนดไว้ว่า การบริการทางวิชาการ หมายถึง การให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ เป็นที่พึงและเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการและวิชาชีพ เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้อง เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ตลอดจนการส่งเสริมบทบาททางวิชาการและวิชาชีพของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาสังคมการเรียนรู้และสังคมความรู้ โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ²³⁴

²³² เรื่องเดียวกัน, 273.

²³³ สำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพายัพ, บทบาทนักศึกษาต่อการประกันคุณภาพการศึกษา แก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 2 (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพายัพ, 2549), 27.

²³⁴ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 38.

การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ศิลปวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แสดงความจริงใจของมนุษย์ ชาติใดมีศิลปวัฒนธรรมเป็นแบบอย่างของตนเอง พื้นฐานของวัฒนธรรมที่สามารถสืบทอดต่อกันมาเป็นเวลานาน หลายชั่วอายุคน นอกจากจะแสดงถึงความเจริญทางจิตใจของชนในชาติ ยังเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งและความสามัคคีในการรักษาเอกลักษณ์ของชาติไว้ได้ ศิลปะและวัฒนธรรมมีความผสมกลมกลืนกันในลักษณะของการสืบทอดพฤติกรรม ความคิดความเชื่อ รูปลักษณ์ของผลงานและแนวความคิดในการสร้างงานนั้น²³⁵

สถาบันอุดมศึกษามีภาระหน้าที่ที่จำเป็นจะต้องให้การศึกษาด้านวัฒนธรรมแก่นักศึกษาในสถาบันการศึกษาทุกคน เพื่อหล่อหลอมให้บัณฑิตทุกคนเข้าใจ ประทับใจและซาบซึ้งในคุณค่าของวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษา สามารถมีบทบาทในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เช่น ในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติ สถาบันการศึกษาจะต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์การศึกษาและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติ และทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นทำนบกั้นมิให้วัฒนธรรมต่างชาติไหลเข้ามาเบียดบังวัฒนธรรมของชาติ หน้าที่ของสถาบันการศึกษาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การช่วยพัฒนาสังคม ในการพัฒนานี้หมายถึงการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งต้องการใช้เทคโนโลยี มาช่วยอย่างมาก สถาบันการศึกษาจำจะต้องฉลาดพอที่จะทำงานให้ได้ผลทั้งสองอย่างคือ ใช้เทคโนโลยี มาช่วยพัฒนาสังคม ขณะเดียวกันต้องอนุรักษ์วัฒนธรรมของชาติให้ได้ด้วย ต้องพยายามให้การศึกษาแก่นักศึกษาให้เข้าใจอย่างซาบซึ้งถึงคุณค่าของวัฒนธรรม ก่อนที่จะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของชาติอื่น การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติ จะต้องอาศัยสื่อหลายอย่างช่วยกัน หอสมุดเป็นสื่อกลางการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติอย่างดีเยี่ยม การพัฒนาปรับปรุงหอสมุดให้มีหน่วยงานเกี่ยวกับการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม เป็นเรื่องที่สถาบันการศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุน โดยที่หอสมุดของสถาบันการศึกษามีส่วนหนึ่งเก็บเทปวิดีโอ เทป ภาพยนตร์ หรืองานเสียงที่สามารถเก็บรักษาเพลงไทยอมตะเก่า ๆ การแสดงละคร นาฏศิลป์ของไทย ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยทุกท้องถิ่น ทุกภาคไว้สำหรับอนุชนรุ่นหลังได้ศึกษาค้นคว้า เป็นต้น²³⁶

²³⁵ โครงการวิจัยฯ ชุมชนพัฒนาสังคม, การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม [Online], accessed 12 December 2007. Available from <http://www.swu.ac.th/royal/book7/b7c1t1.html>.

²³⁶ จีระวัฒน์ พิระสันต์, การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม [Online], accessed 15 December 2007. Available from http://salarommai.com/column_detail.php?co_id=60.

การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเป็นการอนุรักษ์และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยอันดีงาม ตลอดจนการรักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของสถาบัน การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมถือเป็นพันธกิจสำคัญประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีระบบและกลไกควบคุมการดำเนินงานด้านนี้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยอาจมีจุดเน้นเฉพาะที่แตกต่างกันตามปรัชญาและธรรมชาติของแต่ละสถาบันและมีการบูรณาการเข้ากับการผลิตบัณฑิต งานวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการทำนุบำรุง ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมจึงถือเป็นการดำรงคุณค่า และศักดิ์ศรีความเป็นไทยไว้ท่ามกลางความเป็นสากลของโลกปัจจุบัน

การสืบทอดภูมิปัญญาของท้องถิ่นที่ผูกพันวิถีชีวิตในรูปแบบต่าง ๆ เป็นมรดกที่ตกทอดมาช้านาน มหาวิทยาลัยราชภัฏในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจึงต้องทำหน้าที่ในการทำนุ บำรุง อนุรักษ์และสืบทอดศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นไว้อย่างดีที่สุด ทุกคณะวิชาควรมีการจัดกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละกิจกรรมจะต้องขอความร่วมมือจากบุคลากร นักศึกษาและหน่วยงานให้เป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดประเพณีและคุณค่าต่าง ๆ สู่บุคลากรและนักศึกษา มีการติดตามประเมินผลโครงการ เพื่อการวิเคราะห์และนำมาปรับปรุงในโครงการอื่นต่อไป นอกจากนี้ยังต้องมีกิจกรรมการศึกษาที่โยงใยไปถึงท้องถิ่น ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมจะเป็นสถานที่รวบรวมข้อมูลเรื่องราวของท้องถิ่นด้านต่าง ๆ เพื่อแนะนำให้คนได้รู้จักจังหวัดที่มหาวิทยาลัยราชภัฏรับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะจังหวัดที่เป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างดีที่สุด ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมจะเป็นสถานที่รวมภูมิปัญญาสาขาต่าง ๆ โดยงานของศูนย์ศิลปวัฒนธรรมควรเป็นงานของทุกคณะในสถาบัน และประการสำคัญการที่จะทำให้ภูมิปัญญา ศิลปะและวัฒนธรรมมีความหมาย มีคุณค่าอย่างกว้างขวางนั้น จะต้องมีส่วนส่งเสริมให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งเหล่านี้ และมีการเผยแพร่ แลกเปลี่ยนศิลปะและวัฒนธรรมทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับชาติ

การประเมินด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของคำว่าทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ตามสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งได้กำหนดไว้ว่า การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม หมายถึง การอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่เอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นมรดกไทย และการบูรณาการในการผลิตบัณฑิต การวิจัย

และการบริการวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างสรรค์และส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาสู่สากล²³⁷

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เริ่มก่อตั้งโดยมีรากฐานมาจากสถาบันการฝึกหัดครู ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเริ่มก่อตั้งอย่างเป็นระบบมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2435 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 โดยอยู่ในสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ หลังจากนั้นมีการจัดตั้งขยายตัวเพิ่มมากขึ้นจนในปี พ.ศ. 2497 มีโรงเรียนการฝึกหัดครูถึง 30 แห่งกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ โดยเป็นโรงเรียนที่สังกัดกรมการฝึกหัดครู ในสมัยนั้น และนอกจากนี้ยังมีโรงเรียนฝึกหัดครูที่สังกัดกรมอื่นอีก

ในปี พ.ศ. 2504 ได้เริ่มยกฐานะของโรงเรียนฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครู โดยเป็นการทยอยเปลี่ยนแปลงทีละแห่ง จนในปี พ.ศ. 2512 โรงเรียนฝึกหัดครูได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูจนครบทุกแห่ง ต่อมาในปี พ.ศ. 2529 ได้มีการปรับปรุงการบริหารวิทยาลัยครูโดยการจัดตั้งเป็นสหวิทยาลัย ขึ้นในภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ

ในปี พ.ศ. 2538 ได้มีการออกพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏขึ้น ส่งผลให้วิทยาลัยครูมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นสถาบันราชภัฏ ซึ่งมีจำนวน 36 แห่ง ต่อมา มีการจัดตั้งเพิ่มเติมอีก 5 แห่ง รวมทั้งสิ้นเป็น 41 แห่ง ในระยะต่อมาสถาบันราชภัฏได้รับการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยได้รับการประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 14 มิถุนายน 2547 ซึ่งปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยราชภัฏรวมทั้งสิ้น 40 แห่ง

จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 นั้น มีผลให้สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งมีความเป็นนิติบุคคลเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐทั่วไป สามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งมีความชัดเจนในการดำเนินการภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่สถาบันราชภัฏจัดตั้งเป็น

²³⁷ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 43.

มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกฎหมายพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547²³⁸ จะเห็นได้ว่าบทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความชัดเจนมากขึ้น จากการกำหนดเป็นภาระหน้าที่ จำนวนทั้งสิ้น 8 ประการ ได้แก่

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

2. สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย และมีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึกและความภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ

4. เรียนรู้เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้คุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพสูง

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ภาระหน้าที่แต่ละข้อมีคำอธิบายรายละเอียดที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมมากกว่า บทบาทภารกิจของสถาบันราชภัฏเดิม ซึ่งมีกว้างๆ สรุปได้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ให้การศึกษาวិชาการและวิชาชีพชั้นสูง 2) ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 3) ปรับปรุง ถิ่นทอดและพัฒนา

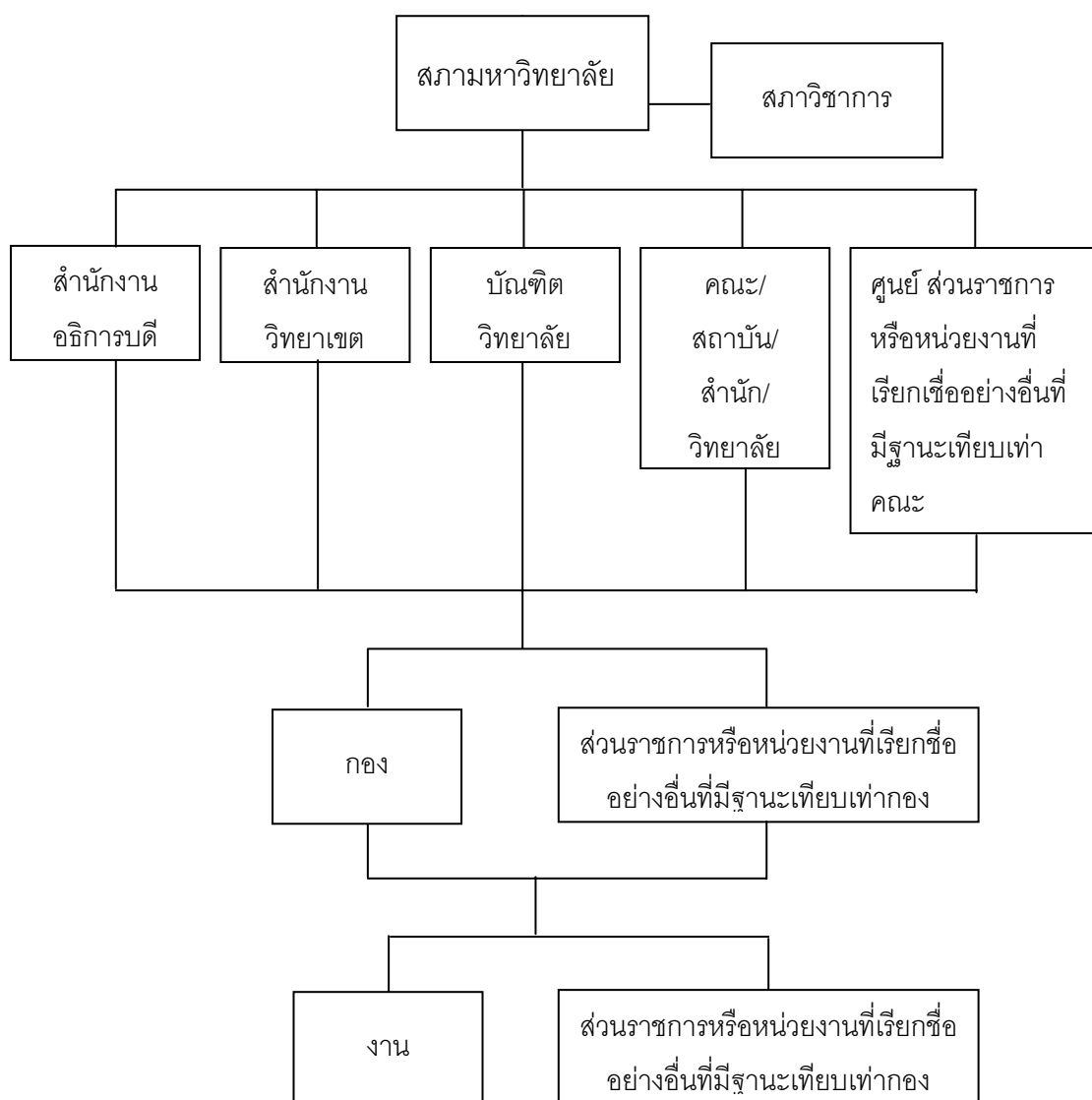
²³⁸ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121, ตอนพิเศษ 23 ก (14 มิถุนายน 2547) : 2.

เทคโนโลยี 4) ทะนุบำรุงศิลป วัฒนธรรม 5) ผลិតครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูภาระหน้าที่ ซึ่งมี ความชัดเจนมากขึ้น ทำให้การบริหารจัดการของสถาบันต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ สอดคล้องกับภาระหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการและกระบวนการทำงาน

เมื่อพิจารณาโครงสร้างตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่ามี หน่วยงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิม ได้แก่ 1) สำนักงานวิทยาเขต 2) สถาบัน 3) สำนัก 4) วิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีข้อกำหนดให้มีศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ รวมทั้งมีการระบุถึงหน่วยงานย่อย ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากอง ภายในหน่วยงานระดับ สำนักงาน คณะ สถาบัน สำนัก หรือ วิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่มีความแตกต่าง อย่าง ชัดเจนของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 คือ การที่ไม่ระบุไว้อย่างชัดเจน ว่า จะต้อง มีหน่วยงานที่เรียกว่า ภาควิชาอยู่ภายใต้คณะหรือไม่ เพียงแต่เปิดกว้างไว้ว่าคณะอาจแบ่ง ส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี กอง หรือ ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งแสดงว่าในการจัดโครงสร้างอาจจะมีภาควิชาหรือไม่ก็เป็นได้

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแลรักษาใช้ และจัดหาผลประโยชน์ทั้งหมด โดยไม่ต้องผ่าน การมอบอำนาจจากทางสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏเหมือนในอดีต เมื่อพิจารณาโครงสร้าง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัย ราชภัฏอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จัดเป็น สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการ โดยมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล

ลักษณะโครงสร้างองค์การของสถาบันที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ประกอบไปด้วย สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งหน่วยงานที่กำกับ ดูแลภายในสถาบันได้แก่ สภามหาวิทยาลัย และสภาวิชาการ นอกจากนั้นเป็นหน่วยงานย่อย ภายใต้ส่วนราชการที่กล่าวมาแล้ว เมื่อพิจารณาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถแสดงเป็นแผนภาพลักษณะโครงสร้างองค์การหรือ ส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังรายละเอียดในแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างองค์การและส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามที่ปรากฏในร่างพระราชบัญญัติสามารถอธิบายได้โดยสรุปว่า ประกอบด้วยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่ทำหน้าที่กำกับดูแลดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย มีสภาวิชาการที่ทำหน้าที่ทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านวิชาการ ส่วนหน่วยงานภายใน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขต บัณฑิต

วิทยาลัย คณะ และศูนย์ สำนัก สถาบัน วิทยาลัย ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หน่วยงานระดับย่อยลงไปได้แก่ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งอาจเป็นภาควิชาหรือไม่เป็นภาควิชาก็ได้ นอกจากนี้ยังมีงานส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดว่าเมื่อมีการปรับเปลี่ยนจากสถาบันราชภัฏมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการปรับทั้งในส่วนของบทบาทและภารกิจ โครงสร้างการบริหารงาน การแบ่งส่วนราชการซึ่งทำให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สรุป

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการยกระดับความก้าวหน้าทางการศึกษาในชุมชน โดยมีจุดเน้นที่ชัดเจนในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่น ในยุคปัจจุบันซึ่งได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากเพื่อให้ทันกับยุคสมัยของสังคมเทคโนโลยีข่าวสารและสังคมความรู้ไร้พรมแดน รวมถึงนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา ทำให้เกิดการปรับจากเดิมซึ่งเป็นสถาบันราชภัฏเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องพัฒนาความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน จากการศึกษาพบว่า ในการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ ในส่วนของการประเมินประสิทธิผลองค์การนั้นพบว่ามีรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบต่างก็มีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันออกไป และแต่ละรูปแบบเหมาะสำหรับการนำไปใช้ในการประเมินในองค์การที่แตกต่างกัน การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การจนบรรลุเป้าหมายเป็นรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมสำหรับการวัดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพบัณฑิต 2) การวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ระดับประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้เกิดประสิทธิผล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ สามารถแล้วเสร็จตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ โดยการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ปรึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงการวิจัย ตลอดจนเสนอโครงการวิจัยต่อคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิทยานิพนธ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยแต่งตั้ง รับข้อเสนอจากคณะกรรมการมาปรับปรุงแก้ไขโครงการวิจัย จัดทำโครงการวิจัยที่สมบูรณ์ เสนอโครงการวิจัยที่สมบูรณ์ต่อภาควิชา เพื่อนำเสนอบัณฑิตวิทยาลัยพิจารณา

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย หลังจากที่ได้ศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์

เอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาสังเคราะห์สรุปผลและส่งกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งให้สัมภาษณ์ตรวจสอบ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปสร้างเครื่องมือ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิอีกชุดหนึ่งแล้วจึงนำไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เมื่อวิเคราะห์และปรับปรุงเครื่องมือแล้ว นำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการร่างรายงานผลการวิจัยเสนอคณะกรรมการที่ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการวิทยานิพนธ์เสนอแนะ เสนอขออนุมัติโครงการวิจัย จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา



แผนภูมิที่ 7 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มเดียว ศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non experimental case study) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่าง

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 8 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏ

นครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนดิรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสุ่มมาจากประชากรตามสัดส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละกลุ่มภูมิภาค กำหนดขนาดตัวอย่างมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นตัวอย่าง 32 แห่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 36 แห่ง ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยแบ่งตามกลุ่มภูมิภาคได้มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่ม แบ่งเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ 8 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตกและภาคใต้ 9 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง 5 แห่งและมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร 6 แห่ง แสดงได้ดังตารางที่ 1

2. สุ่มกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยราชภัฏจากกลุ่มภูมิภาคตามสัดส่วนในแต่ละภูมิภาค ได้มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ 7 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตกและภาคใต้ 8 แห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง 5 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง รวมตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 32 แห่ง

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล มหาวิทยาลัยราชภัฏละ 16 คน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 8 คน และ อาจารย์จำนวน 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 512 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

1. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏมาไม่ต่ำกว่า 3 ปี ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์
2. อาจารย์ หมายถึง ข้าราชการที่ทำหน้าที่สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ต่ำกว่า 5 ปี

ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้บริหาร	อาจารย์	รวม
1. กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ	8	7	56	56	112
2. กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	8	7	56	56	112
3. กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันตกและภาคใต้	9	8	64	64	128
4. กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคกลางและภาคตะวันออก	5	5	40	40	80
5. กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกรุงเทพมหานคร	6	5	40	40	80
รวม	36	32	256	256	512

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบประสิทธิภาพองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ ได้แก่

2.1 ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1.1 พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยพฤติกรรม 3 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการบริหารการติดต่อสื่อสาร

2.1.1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องสร้างความเข้าใจและพันธสัญญาที่มีต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เพื่อการยอมรับในทิศทางและเป้าหมายสูงสุดขององค์การร่วมกัน จะต้องสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เกิดจากการระดมความคิดของทุกคนในองค์การ

2.1.1.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลของผู้บริหารต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง ประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ช่วยให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2.1.1.3 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการใช้รูปแบบหรือช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องตรงกัน เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ถ่ายทอดตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายต่างๆ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงาน รวมไปถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและการขัดข้อขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัยด้วย

2.1.2 ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคลากรมีต่องานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยบุคลากรจะรู้สึกพอใจในสภาพงาน สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน รายได้และประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่างๆ ความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่

จะต้องสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ให้เกียรติ ให้การยอมรับ สร้างความรู้สึกร่วมกันในงานให้แก่บุคลากร

2.1.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานภายใน องค์การที่ส่งเสริมและเอื้ออำนวยต่อสมาชิกภายในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศ องค์การ

2.1.3.1 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการ ประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยม ที่สมาชิกของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีส่วนร่วมกันและ ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น ถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ และ ปรับเปลี่ยนได้ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญในการศึกษาการนำวัฒนธรรมองค์การมาใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์การ เพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้อง ส่งเสริมให้องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากร

2.1.3.2 บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏของบุคลากรที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความไว้วางใจกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล บุคลากรเต็มใจทำงานด้วยความ รับผิดชอบ มีบรรยากาศการทำงานอย่างอิสระ บรรยากาศในด้านสภาพแวดล้อมภายใน เช่น อาคารสถานที่ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ก็เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคลากร ทำงานด้วยความสบายใจ ซึ่งจะทำให้เอื้อต่อการเกิดบรรยากาศทางวิชาการด้วย

2.1.4 เทคโนโลยี หมายถึง สื่อ เครื่องมือ วิธีการ กระบวนการต่างๆ เพื่อใช้ในการ พัฒนามหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในงานบริหารงาน และ การจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ครอบคลุมทั้งในด้านของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยมีจำนวนที่เพียงพอและมีความทันสมัย เทคโนโลยีต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะ ขององค์การ

2.1.5 ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การที่ สะท้อนถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏและมีความปรารถนาที่จะร่วมกัน ปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยด้วยความศรัทธา พุ่มเทและจงรักภักดีต่อ องค์การ ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การ

2.1.6 โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความชัดเจน มีการกำหนดความผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย โดยให้มีความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการกำหนดบทบาทและลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร โครงสร้างองค์การที่ชัดเจนจะช่วยให้การดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบในรูปแบบของการประสานงานระหว่างสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่ง หรือส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถร่วมกันดำเนินการตามภารกิจขององค์การเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

2.2 ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรประสิทธิผลขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏมี 4 ตัวแปร ได้แก่

2.2.1 คุณภาพบัณฑิต หมายถึง การที่บัณฑิตเป็นผู้เรื่องปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพในฐานะนักวิชาชีพชั้นสูง มีทักษะวิจัยในฐานะนักวิชาการชั้นสูง มีจิตสำนึกและภูมิธรรมในฐานะพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก

2.2.2 การวิจัยและงานสร้างสรรค์ หมายถึง ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ซึ่งเป็นงานนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูง การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้และทรัพยากรปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้จริง เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพและขีดความสามารถของคนไทย รวมทั้งการพัฒนาสู่สังคมการเรียนรู้และสังคมแห่งภูมิปัญญา อันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการใช้ความรู้ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนา ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

2.2.3 การบริการวิชาการ หมายถึง การให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ เป็นที่พึ่งและเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการและวิชาชีพ เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้อง เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติและนานาชาติ ตลอดจนการส่งเสริมบทบาททางวิชาการและวิชาชีพของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาสังคมการเรียนรู้และสังคมความรู้ โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

2.2.4 การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม หมายถึง การอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่เอกลักษณ์ศิลปและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นมรดกไทย และ

การบูรณาการในการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างสรรค์และส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาสู่สากล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของ มหาวิทยาลัยราชภัฏและระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลองค์การของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมากที่สุด

มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมาก

มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับปานกลาง

มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อย

มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสร้างเครื่องมือ

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.2 นำผลการศึกษาจากข้อ 1.1 มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือสัมภาษณ์ เพื่อการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน (รายชื่อดังภาคผนวก ข) เกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.2.1 อธิการบดี ซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษามาไม่ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 8 คน

1.2.2 รองอธิการบดี ซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษามาไม่ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 4 คน

1.2.3 คณบดี ซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษามาไม่ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 4 คน

1.2.4 อาจารย์ ซึ่งเป็นข้าราชการทำหน้าที่สอนในระดับอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารในข้อ 1.1 และจากการสัมภาษณ์ในข้อ 1.2 เกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.4 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. การพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (รายชื่อดังภาคผนวก จ) ซึ่งเป็นผู้มีความเข้าใจในเรื่องประสิทธิผลองค์การและมีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหาและภาษาที่ใช้ พิจารณาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยนำ

คะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรด้วยการคำนวณหาค่า IOC (index of item objective congruence)

2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏละ 10 คน อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏละ 10 คน รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 40 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ แล้วหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ในการศึกษาครั้งนี้ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .9771

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 32 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยราชภัฏละ 16 คน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 8 คน และ อาจารย์จำนวน 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 512 คน โดยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
2. การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์
3. การเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยการคำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) และนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

2. วิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยการใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลอยู่ในช่วง

พฤติกรรมใด แสดงว่ามีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงตามสภาพเป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best)¹ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง
ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง
ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง
ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง
ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง
ในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ (principal component analysis : PCA) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ ตัวใดตัวหนึ่งโดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.45 ขึ้นไป และอธิบายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)²

4. วิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยโปรแกรมโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.80

¹ John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

² Kaiser, อ้างถึงใน Barbara G. Tabachnik, and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (New York : Harper & Row, 1983), 411.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติพื้นฐานสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย
 - 1.1 ค่าความถี่ (frequency)
 - 1.2 ค่าร้อยละ (percentage)
 - 1.3 ค่าเฉลี่ย (mean)
 - 1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
2. สถิติเพื่อการจำแนกกลุ่มตัวแปร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)
3. สถิติเพื่อการวิเคราะห์เส้นทาง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)

สรุป

การวิจัยเรื่ององค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย โดยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนใน 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมโครงการ การดำเนินการวิจัยและการรายงานผลการวิจัย ซึ่งในขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยนั้นได้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนย่อย คือ ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ แล้วนำมาสรุปเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์มาสรุปเพื่อสร้างเป็นตัวแปรสำหรับการสร้างแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ และประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำตัวแปรที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม แล้วพิจารณาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปร ด้วยการคำนวณหาค่า IOC (index of item objective congruence) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและปรับความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหาและภาษาที่ใช้ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรจำนวน 40 คน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 20 คน อาจารย์จำนวน 20 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ แล้วหาค่าความเชื่อมั่นโดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งใน

การศึกษาครั้งนี้ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .9771 ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 32 แห่ง กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรจากมหาวิทยาลัยราชภัฏละ 16 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 8 คนและอาจารย์ 8 คน รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 512 คน ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลทั้งหมดที่เก็บรวบรวมมา 1) วิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นตัวแปรต้นด้วยการใช้เทคนิค Factor Analysis 2) วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3) วิเคราะห์องค์ประกอบซึ่งเป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นตัวแปรตามโดยใช้เทคนิค Path Analysis และขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะในการวิจัย

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ระดับประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีขององค์การและประสิทธิผลองค์การ ด้วยการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. การสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3. สรุปผลการสัมภาษณ์และแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารแล้วนำมาสร้างเป็นตัวแปร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principal component analysis : PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) แฮนแนนและฟรีแมน (Hannan and Freeman) สเตียร์สและคณะ (Steers and others) ออสตินและเรนโนลด์ (Austin and Reynolds) กลิคแมน กอร์ดอนและโรสกอร์ดอน (Glickman, Gordon, and Ross-Gordon) สเตียร์ส (Steers) เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) และจันทราณี สงวนนาม จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ สรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กรมี 66 ปัจจัยย่อย ดังนี้

1. มีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการประสานงาน
2. มีสายการบังคับบัญชาสั้นทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน
3. มีการจัดแบ่งฝ่ายงานไว้อย่างชัดเจน
4. บุคลากรประจำฝ่ายต่าง ๆ มีความรู้ ความสามารถ
5. มีการกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจ
6. ระบุลักษณะงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบไว้ชัดเจน
7. มีการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
8. มีเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่หลากหลาย
9. มีซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ
10. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย
11. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน
12. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานติดต่อสื่อสาร
13. มีการจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารงานและการเรียนการสอนไว้อย่างเพียงพอ
14. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย
15. จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไว้อย่างเพียงพอ
16. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร
17. มีการถ่ายทอดแบบแผนวิธีปฏิบัติต่าง ๆ แก่บุคลากร
18. มีการอบรมด้านการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากร

19. กำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคลากรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ
20. ให้ความรู้แก่บุคลากรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทศน์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
21. บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัว
22. บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถตามบทบาทความรับผิดชอบโดยมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์
23. มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
24. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
25. มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน
26. การยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากร
27. การให้เกียรติซึ่งกันและกัน
28. ความเชื่อและการยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
29. ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
30. ความทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน
31. การมุ่งสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว
32. ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
33. ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
34. การยินดีที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่
35. ความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
36. ความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
37. คุณลักษณะเฉพาะตัวที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
38. การเข้าใจและยอมรับบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตน
39. การมีเป้าหมายในการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
40. การมีความรู้สึกมั่นคง เจริญก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ
41. การได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร
42. การมีรายได้และสวัสดิการที่ได้จากการทำงานในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
43. การมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงาน

44. การช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน
45. ความพอใจในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน
46. ได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
47. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย
48. กลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของ

มหาวิทยาลัย

49. มีการจัดทำแผนงาน / โครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย
50. แผนงาน / โครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นบนพื้นฐานของความ

เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

51. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรในการทำงานอย่างเหมาะสม
52. มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
53. การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ช่วยให้สามารถปฏิบัติ

ภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

54. มีการใช้การติดต่อสื่อสารสองทางจากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติและจากผู้ปฏิบัติสู่

ผู้บริหาร

55. มีระบบการสื่อสารทั้งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
56. ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย
57. ระบบการสื่อสารในมหาวิทยาลัยทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว
58. ระบบการสื่อสารในมหาวิทยาลัยมีส่วนช่วยขจัดความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ
59. มีการนำเสนอข่าวสารแก่บุคลากรได้อย่างน่าสนใจทั้งรูปแบบและเนื้อหา
60. ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล
61. ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรยอมรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้
62. ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ
63. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
64. มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน
65. ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารที่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในสิ่งที่

มหาวิทยาลัยมุ่งหวัง

66. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเอง

2. การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสัมภาษณ์ความคิดเห็นของอธิการบดี 8 คน รองอธิการบดี 4 คน คณบดี 4 คนและอาจารย์ผู้สอน 4 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน สรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การมี 52 ปัจจัยย่อย ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยต้องมีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน
2. ผู้บริหารต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง
3. มหาวิทยาลัยต้องสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
4. มหาวิทยาลัยต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตน
5. มหาวิทยาลัยต้องสร้างเอกลักษณ์และแน่วแน่ในจุดเน้นของตนเอง
6. มหาวิทยาลัยต้องมีการประเมินผลการทำงานในแต่ละฝ่าย
7. มหาวิทยาลัยต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดในการประเมินมหาวิทยาลัยให้บุคลากรทุกคนรับรู้
8. มหาวิทยาลัยต้องมีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจนทั้งในระดับคณะ ศูนย์ สำนัก
9. มหาวิทยาลัยต้องมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
10. ผู้บริหารต้องติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
11. มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี
12. มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการประเมินในแต่ละงานเพื่อให้มีการนำผลไป

ปรับปรุงและพัฒนาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

13. ผู้บริหารต้องมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
14. มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญในการพัฒนานักศึกษา
15. มหาวิทยาลัยต้องกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของการบริหารมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เพื่อจะได้ดำเนินงานไปอย่างมีทิศทางที่แน่นอนและตรวจสอบได้
16. มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมในเรื่องของการวิจัย
17. มหาวิทยาลัยต้องมีทีมงานประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง
18. มหาวิทยาลัยต้องมีการประสานสัมพันธ์กับชุมชน
19. มหาวิทยาลัยต้องเป็นแหล่งวิทยาการเพื่อชุมชน
20. มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
21. มหาวิทยาลัยต้องใช้นโยบายเชิงรุกในการบริหาร
22. มหาวิทยาลัยต้องมีความชัดเจนในเรื่องการบริหารงบประมาณ
23. ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน

24. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
25. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง
26. ผู้บริหารต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ
27. ผู้บริหารต้องยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
28. บุคลากรต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
29. ต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองมากขึ้นในด้านวิชาการ
30. บุคลากรต้องมีคุณภาพ มีความสามารถ มีคุณธรรม
31. มหาวิทยาลัยต้องดึงคนที่มีความสามารถเข้าร่วมทำงาน
32. บุคลากรต้องมีความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่

มหาวิทยาลัยจัดไว้ให้

33. ต้องส่งเสริมให้บุคลากรในทุกหน่วยงานทุกระดับมีจิตสาธารณะ มีจิตสำนึกในการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย

34. บุคลากรต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
35. ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร
36. ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร
37. ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหาของบุคลากร
38. บุคลากรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ทำงาน

39. มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความเห็นอกเห็นใจกัน ร่วมกันทำงานเพื่อส่วนรวม

40. มหาวิทยาลัยต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
41. มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
42. มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการประชาสัมพันธ์ที่ดีเพื่อประสานสัมพันธ์กับชุมชน
43. มหาวิทยาลัยต้องมีการประเมินคุณภาพของข่าวสาร
44. บุคลากรสามารถรับข่าวสารต่าง ๆ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

มหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว

45. มหาวิทยาลัยต้องเป็นสื่อกลางในการประสานกับชุมชน
46. บรรยากาศของมหาวิทยาลัยต้องดีทั้งในเรื่องของสถานที่ อุปกรณ์ เครื่อง

อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบถ้วน

47. บรรยาภาศในการทำงานควรเป็นอิสระ มีความเป็นประชาธิปไตย
48. มหาวิทยาลัยมีบรรยาภาศการทำงานที่กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
49. มหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน
50. มหาวิทยาลัยต้องมีการแบ่งฝ่ายในแต่ละสายงานให้ชัดเจน
51. มีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละงานไว้อย่างเพียงพอ
52. มีการจัดประชุมหารือสื่อสารกันเพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้ง

3. สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำมาสร้างกระทงคำถามของแบบสอบถาม ซึ่งจากการศึกษาสรุปได้ว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏจตุรภุชประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การ 2) เทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) บรรยาภาศองค์การ 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) ความพึงพอใจในการทำงาน 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 8) การติดต่อสื่อสาร 9) ภาวะผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	รายละเอียด
1. โครงสร้างองค์การ (organizational structure)	การจัดแบ่งส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีความชัดเจน มีการกำหนดความผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย โดยให้มีความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการกำหนดบทบาทและลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร โครงสร้างองค์การที่ชัดเจนจะช่วยให้การดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบในรูปแบบของการประสานงานระหว่างสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่งหรือส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถร่วมกันดำเนินการตามภารกิจขององค์การเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายละเอียด
2. เทคโนโลยี (technology)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี มีสื่อ เครื่องมือ วิธีการ กระบวนการ ต่างๆ เพื่อใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในงานบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ครอบคลุมทั้งในด้านของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยมีจำนวนที่เพียงพอและมีความทันสมัย เทคโนโลยีต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ
3. วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรีมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยม ที่สมาชิกของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น ถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ และปรับเปลี่ยนได้ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญในการศึกษาการนำวัฒนธรรมองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์การ เพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้องส่งเสริมให้องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. บรรยากาศองค์การ (organizational climate)	สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรีมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความไว้วางใจกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบในบทบาทและหน้าที่ของตน มีบรรยากาศการทำงานอย่างอิสระ บรรยากาศในด้านสภาพแวดล้อมภายใน เช่น อาคารสถานที่ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ก็เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ ซึ่งจะทำให้เอื้อ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายละเอียด
5. ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment)	ต่อการเกิดบรรยากาศทางวิชาการด้วยบรรยากาศในด้านสภาพแวดล้อมภายใน เช่น อาคารสถานที่ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ก็เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ ซึ่งจะทำให้เอื้อต่อการเกิดบรรยากาศทางวิชาการด้วย ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การที่สะท้อนถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏและมีความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยด้วยความศรัทธา ท่วมเทและจงรักภักดีต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ และต้องการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป
6. ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction)	ความรู้สึกที่ดีของบุคลากรมีต่องานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยบุคลากรจะรู้สึกพอใจในสภาพงาน สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน รายได้และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่จะต้องสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ให้เกียรติให้การยอมรับ สร้างความรู้สึกมั่นคงในงานให้แก่บุคลากร
7. ภาวะผู้นำ (leadership)	กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลของผู้บริหารต่อบุคคลเพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแสดง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายละเอียด
8. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	ออกถึงวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจแก่นุคลากรและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง ประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ช่วยให้นุคลากรในในมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลของผู้บริหารต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจแก่นุคลากรและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง ประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ช่วยให้นุคลากรในในมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้
9. การติดต่อสื่อสาร (communication)	กระบวนการการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการใช้รูปแบบหรือช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อให้นุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างครบถ้วนถูกต้องและสอดคล้องตรงกัน เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ถ่ายทอดตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายต่างๆ ไปสู่นุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานรวมไปถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและการขัดข้อขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 32 แห่ง รวมแบบสอบถามจำนวน 512 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 31 แห่ง จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับทั้งสิ้น 496 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.87 แล้วนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 31 แห่ง เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	227	45.77
1.2 หญิง	269	54.23
รวม	496	100
2. อายุ		
2.1 ไม่เกิน 30 ปี	49	9.88
2.2 31-40 ปี	155	31.25
2.3 41-50 ปี	133	26.81
2.4 51ปีขึ้นไป	159	32.06
รวม	496	100

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	38	7.66
3.2 ปริญญาโท	385	77.62
3.3 ปริญญาเอก	73	14.72
3.4 อื่นๆ	-	-
รวม	496	100
4. ตำแหน่งทางวิชาการ		
4.1 อาจารย์	284	57.26
4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	196	39.51
4.3 รองศาสตราจารย์	16	3.23
4.4 ศาสตราจารย์	-	-
รวม	496	100
5. ตำแหน่งหน้าที่		
5.1 ผู้บริหาร	229	46.2
5.2 อาจารย์	267	53.8
รวม	496	100
6. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 ไม่เกิน 10 ปี	125	25.20
5.2 11-20 ปี	145	29.23
5.3 21 ปีขึ้นไป	226	45.57
รวม	496	100

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 496 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีจำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 54.23 ผู้ชาย มีจำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 45.77 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 32.06 น้อยที่สุดคือ

อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 9.88 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาโท มีมากที่สุด จำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 77.62 น้อยที่สุดคือระดับปริญญาตรี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 7.66 ด้านตำแหน่งทางวิชาการการศึกษา พบว่า มีตำแหน่งอาจารย์มากที่สุด จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 57.26 น้อยที่สุดคือตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 3.23 ด้านตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์มีจำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 ส่วนผู้บริหาร มีจำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 45.57 และน้อยที่สุดคือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ในช่วงไม่เกิน 10 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิผลขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นความคิดเห็นของบุคลากรในแต่ละตัวแปร โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การ ปฏิบัติ
1	มหาวิทยาลัยมีการจัดแบ่งฝ่ายงานไว้อย่างชัดเจน	4.37	0.71	มาก
2	มหาวิทยาลัยมีสายการบังคับบัญชาชั้นทำให้เกิด ความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน	4.10	0.79	มาก
3	มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการ ประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ	4.02	0.85	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การ ปฏิบัติ
4	มหาวิทยาลัยจัดบุคลากรประจำฝ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร	4.02	0.93	มาก
5	มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับรอง	4.09	0.87	มาก
6	มหาวิทยาลัยระบุลักษณะงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	4.13	0.82	มาก
7	มหาวิทยาลัยมีการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.05	0.85	มาก
8	มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจ	4.09	0.88	มาก
9	มหาวิทยาลัยมีซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.91	0.91	มาก
10	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย	3.95	0.90	มาก
11	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน	3.86	0.94	มาก
12	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	3.93	0.89	มาก
13	มหาวิทยาลัยจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารงานและการเรียนการสอนไว้อย่างเพียงพอ	3.88	1.03	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การ ปฏิบัติ
14	มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้	3.86	0.96	มาก
15	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศไว้อย่างเพียงพอ	3.95	0.93	มาก
16	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	4.05	0.89	มาก
17	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสาธารณะและ จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.09	0.93	มาก
18	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดย ให้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมดำเนินการและ ประเมินผล	4.04	0.89	มาก
19	มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดแบบแผนวิธีปฏิบัติ ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่ บุคลากร	3.97	0.88	มาก
20	มหาวิทยาลัยเน้นการให้การอบรมด้านการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับ	3.84	0.93	มาก
21	มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคลากรที่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ	3.88	0.89	มาก
22	มหาวิทยาลัยให้ความรู้แก่บุคลากรในการ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.96	0.88	มาก
23	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัวเนื่องจาก มหาวิทยาลัยมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ยืดหยุ่นได้	3.95	0.88	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การ ปฏิบัติ
24	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบโดยมีอิสระ ในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร	4.05	0.90	มาก
25	มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	4.09	0.88	มาก
26	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการ ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	4.01	0.97	มาก
27	บุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัยมีสัมพันธภาพที่ดี ต่อกัน	3.98	0.93	มาก
28	มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมให้ เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.04	0.88	มาก
29	ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจปัญหาของบุคลากรและให้ ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่	3.99	0.99	มาก
30	ผู้บริหารยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากร	4.01	0.98	มาก
31	บุคลากรในมหาวิทยาลัยต่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.06	0.87	มาก
32	บุคลากรมีความความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.10	0.86	มาก
33	บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย ของมหาวิทยาลัย	4.10	0.80	มาก
34	บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพ	4.13	0.85	มาก
35	บุคลากรทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของ มหาวิทยาลัยมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว	4.05	0.86	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การ ปฏิบัติ
36	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4.14	0.90	มาก
37	บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4.17	0.85	มาก
38	บุคลากรยินดีที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อจะได้ทำงานในหน่วยงานนี้ต่อไป	4.17	0.81	มาก
39	บุคลากรมีความรู้สึกกว้างในหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันมีความสำคัญและมีคุณค่า	4.19	0.77	มาก
40	บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	4.17	0.79	มาก
41	บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	4.03	0.78	มาก
42	บุคลากรเข้าใจและยอมรับบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตน	4.12	0.79	มาก
43	บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานของตนสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.10	0.80	มาก
44	บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง เจริญก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ	4.02	0.89	มาก
45	บุคลากรได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร	4.00	0.95	มาก
46	บุคลากรมีรายได้และสวัสดิการที่ได้จากการทำงานในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	4.01	0.95	มาก
47	บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงาน	4.03	0.83	มาก
48	บุคลากรมีการช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.03	0.83	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การ ปฏิบัติ
49	บุคลากรมีความพอใจในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน	4.02	0.89	มาก
50	บุคลากรได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถของแต่ละคน	4.14	0.85	มาก
51	มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	4.05	0.87	มาก
52	กลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.11	0.88	มาก
53	มหาวิทยาลัยจัดทำแผนงาน/โครงการต่างๆ ของ มหาวิทยาลัยโดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการ ที่มาจากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย	4.07	0.85	มาก
54	แผนงาน/โครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.12	0.88	มาก
55	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณแก่แผนงาน/ โครงการไว้อย่างเพียงพอ	3.98	0.94	มาก
56	มหาวิทยาลัยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ บุคลากรในการทำงานอย่างเหมาะสม	4.00	0.90	มาก
57	มหาวิทยาลัยมีการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ	3.97	0.90	มาก
58	มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการ บริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม	3.98	0.91	มาก
59	มหาวิทยาลัยต้องสร้างเอกลักษณ์และแน خطใน จุดหมายของตนเอง	3.96	0.97	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การ ปฏิบัติ
60	มหาวิทยาลัยต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดในการประเมิน คุณภาพมหาวิทยาลัยให้บุคลากรทราบ	3.98	0.86	มาก
61	บุคลากรและผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารงานกัน ได้ด้วยความเข้าใจและถูกต้อง	3.92	0.88	มาก
62	มหาวิทยาลัยใช้การติดต่อสื่อสารสองทางจาก ผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติและจากผู้ปฏิบัติสู่ผู้บริหาร	3.97	0.89	มาก
63	มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารทั้งรูปแบบการ สื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.90	0.92	มาก
64	มหาวิทยาลัยมีการจัดประชุมหารือ ติดต่อสื่อสารซึ่ง กันและกันเพื่อมุ่งให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.01	0.82	มาก
65	ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย	4.01	0.87	มาก
66	มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการประชาสัมพันธ์ที่ดีเพื่อ ประสานสัมพันธ์กับชุมชน	3.96	0.86	มาก
67	ระบบการสื่อสารในมหาวิทยาลัยมีส่วนช่วยขจัด ความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน มหาวิทยาลัย	3.90	0.93	มาก
68	มหาวิทยาลัยนำเสนอข่าวสารแก่บุคลากรได้อย่าง น่าสนใจทั้งรูปแบบและเนื้อหา	3.90	0.87	มาก
69	มหาวิทยาลัยมีการประเมินคุณภาพของข่าวสารเพื่อ การปรับปรุงให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	3.85	0.92	มาก
70	บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากหน่วยงานทั้ง ภายในภายนอกมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว	3.93	0.95	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การ ปฏิบัติ
71	ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง	4.16	0.93	มาก
72	ผู้บริหารสามารถสร้างพันธะสัญญาร่วมกันกับบุคลากรในการยอมรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.11	0.92	มาก
73	ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงงาน	4.09	0.90	มาก
74	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	4.01	0.94	มาก
75	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.03	0.91	มาก
76	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.06	0.89	มาก
77	ผู้บริหารมีศิลปะในการจูงใจบุคลากรให้เห็นพ้องต่อแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	4.04	0.93	มาก
78	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเทคนิควิธีการใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย	4.03	0.87	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่าโดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 78 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.84 – 4.37 แสดงว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ตัวแปรที่ 1 มหาวิทยาลัยมีการจัดแบ่งฝ่ายงานไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.37 และตัวแปรที่มีระดับมากรองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ ตัวแปรที่ 39 บุคลากรมีความรู้ลึกกว่างานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันมี

ความสำคัญและมีคุณค่า โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 – 1.03

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principal component analysis : PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ

3.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของข้อมูลก่อนเข้าสู่การใช้เทคนิค Factor Analysis ด้วยการหาค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.983
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	45854.000
	Df	3003
	Sig	.000

จากตารางที่ 5 แสดงค่า KMO เพื่อวัดค่าความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis พบว่า ค่า KMO มีค่า .983 ซึ่งถือว่ามีความมาก (เข้าสู่หนึ่ง) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis ได้ และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดย Bartlett's Test ซึ่งมีสมมติฐานว่า

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

พบว่า สถิติทดสอบมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ chi-square = 45854.000 ได้ค่า significant = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 นั่นคือตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน จึงต้องใช้ Factor Analysis วิเคราะห์ต่อไป

3.2 การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้วิธีแวนแมกซ์ (varimax rotation) ได้องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 แสดงได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 6 จำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ความแปรปรวนร้อยละและ ความแปรปรวนสะสมร้อยละ

องค์ประกอบ (component)	ค่าความ แปรปรวนของ ตัวแปร (eigenvalue)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% of variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (cumulative % of variance)
1	47.414	60.788	60.788
2	2.750	3.525	64.313
3	1.916	2.456	66.769
4	1.606	2.059	68.828
5	1.299	1.666	70.493
6	1.222	1.566	72.059
7	1.081	1.386	73.446

จากตารางที่ 6 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ความแปรปรวนร้อยละและความแปรปรวนสะสมร้อยละขององค์ประกอบประสิทธิภาพองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) มากกว่า 1.00 ซึ่งพบว่ามีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ และองค์ประกอบที่ 1- 7 สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด ได้เท่ากับร้อยละ 73.446

เมื่อพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.45 ขึ้นไป¹ พบว่ามี 6 องค์ประกอบเท่านั้นที่เป็นไปตามเกณฑ์ เนื่องจากองค์ประกอบที่ 7 มีจำนวนตัวแปรเพียง 1 ตัวแปรเท่านั้น จึงตัดองค์ประกอบที่ 7 ออก

¹ Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (New York : Harper & Row, 1983), 411.

เหลือเพียง 6 องค์ประกอบ ทำให้มีตัวแปรทั้งหมด 71 ตัวแปร เนื่องจากมีการตัดตัวแปรที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในการพิจารณาออก 7 ตัวแปร รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 องค์ประกอบที่ 1 พฤติกรรมการบริหาร

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
76	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.694
73	ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงงาน	0.683
71	ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง	0.678
74	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	0.667
77	ผู้บริหารมีศิลปะในการจูงใจบุคลากรให้เห็นพ้องต่อแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	0.666
75	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ	0.665
72	ผู้บริหารสามารถสร้างพันธะสัญญาร่วมกันกับบุคลากรในการยอมรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	0.650
78	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเทคนิควิธีการใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย	0.631
54	แผนงาน/โครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	0.619
53	มหาวิทยาลัยจัดทำแผนงาน/โครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยโดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการที่มาจากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย	0.614
52	กลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	0.598

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
56	มหาวิทยาลัยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรในการทำงานอย่างเหมาะสม	0.584
55	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณแก่แผนงาน/โครงการไว้อย่างเพียงพอ	0.572
57	มหาวิทยาลัยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ	0.557
51	มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	0.551
58	มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม	0.540
70	บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากหน่วยงานทั้งภายในภายนอกมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว	0.539
64	มหาวิทยาลัยมีการจัดประชุมหารือ ติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้งานบรรลุเป้าหมาย	0.536
66	มหาวิทยาลัยมีระบบการประชาสัมพันธ์ที่ดีเพื่อประสานสัมพันธ์กับชุมชน	0.504
69	มหาวิทยาลัยมีการประเมินคุณภาพของข่าวสารเพื่อการปรับปรุงให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	0.503
67	ระบบการสื่อสารในมหาวิทยาลัยมีส่วนช่วยขจัดความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย	0.488
65	ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย	0.481
68	มหาวิทยาลัยนำเสนอข่าวสารแก่บุคลากรได้อย่างน่าสนใจทั้งรูปแบบและเนื้อหา	0.474
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		47.414
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		60.788

จากตารางที่ 7 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 “พฤติกรรมการบริหาร” ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 23 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.474 ถึง 0.694 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 47.414 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 60.788 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 60.788 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1

ตารางที่ 8 องค์ประกอบที่ 2 ความพึงพอใจในการทำงาน

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
42	บุคลากรเข้าใจและยอมรับบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตน	0.692
40	บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	0.681
41	บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	0.671
43	บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานของตนสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	0.653
47	บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงาน	0.637
48	บุคลากรมีการช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.636
39	บุคลากรมีความรู้สึกว่างานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันมีความสำคัญและมีคุณค่า	0.618
44	บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง เจริญก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ	0.592
49	บุคลากรมีความพอใจในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน	0.580
50	บุคลากรได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน	0.576
45	บุคลากรได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร	0.528
61	บุคลากรและผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารงานกันได้อย่างเข้าใจและถูกต้อง	0.486
46	บุคลากรมีรายได้และสวัสดิการที่ได้จากการทำงานในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	0.485

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	2.750
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	3.525

จากตารางที่ 8 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 “ความพึงพอใจในการทำงาน” ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 13 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.485 ถึง 0.692 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 2.750 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.525 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 3.525 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2

ตารางที่ 9 องค์ประกอบที่ 3 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
30	ผู้บริหารยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากร	0.654
29	ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจปัญหาของบุคลากรและให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่	0.651
26	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	0.615
20	มหาวิทยาลัยเน้นการให้การอบรมด้านการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับ	0.562
24	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบโดยมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ	0.559
27	บุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	0.549
31	บุคลากรในมหาวิทยาลัยต่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน	0.542

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
25	มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	0.541
28	มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน	0.540
18	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมดำเนินการและประเมินผล	0.515
19	มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดแบบแผนวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่บุคลากร	0.508
23	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัวเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ยืดหยุ่นได้	0.507
22	มหาวิทยาลัยให้ความรู้แก่บุคลากรในการปรับเปลี่ยนการะบวนทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	0.502
21	มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคลากรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ	0.495
17	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสาธารณะและจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน	0.490
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		1.916
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		2.456

จากตารางที่ 9 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 “สภาพแวดล้อมภายในองค์กร” ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 15 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.490 ถึง 0.654 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.916 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.456 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 15 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายขององค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.456 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 4 เทคโนโลยี

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
11	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน	0.792
9	มหาวิทยาลัยมีซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ	0.761
13	มหาวิทยาลัยจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ใช้ใน การบริหารงานและการเรียนการสอนไว้อย่างเพียงพอ	0.744
14	มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถรองรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้	0.715
10	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการระบบ การทำงานของมหาวิทยาลัย	0.707
15	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยี สารสนเทศไว้อย่างเพียงพอ	0.692
12	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงาน ติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	0.682
8	มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่หลากหลายมา ใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจ	0.575
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		1.606
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		2.059

จากตารางที่ 10 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 “เทคโนโลยี” ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.575 ถึง 0.792 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.606 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.059 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.059 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
36	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ	0.689
37	บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	0.631
38	บุคลากรยินดีที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อจะได้ทำงานในหน่วยงานนี้ต่อไป	0.546
35	บุคลากรทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว	0.523
33	บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	0.497
34	บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพ	0.487
32	บุคลากรมีความความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	0.463
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		1.299
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		1.666

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 “ความผูกพันต่อองค์กร” ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.463 ถึง 0.689 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.916 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 1.299 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 1.666 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างองค์การ

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	มหาวิทยาลัยมีการจัดแบ่งฝ่ายงานไว้อย่างชัดเจน	0.702
3	มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ	0.599
4	มหาวิทยาลัยจัดบุคลากรประจำฝ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร	0.555
2	มหาวิทยาลัยมีสายการบังคับบัญชาสั้นทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน	0.514
6	มหาวิทยาลัยระบุลักษณะงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	0.509
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		1.222
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		1.566

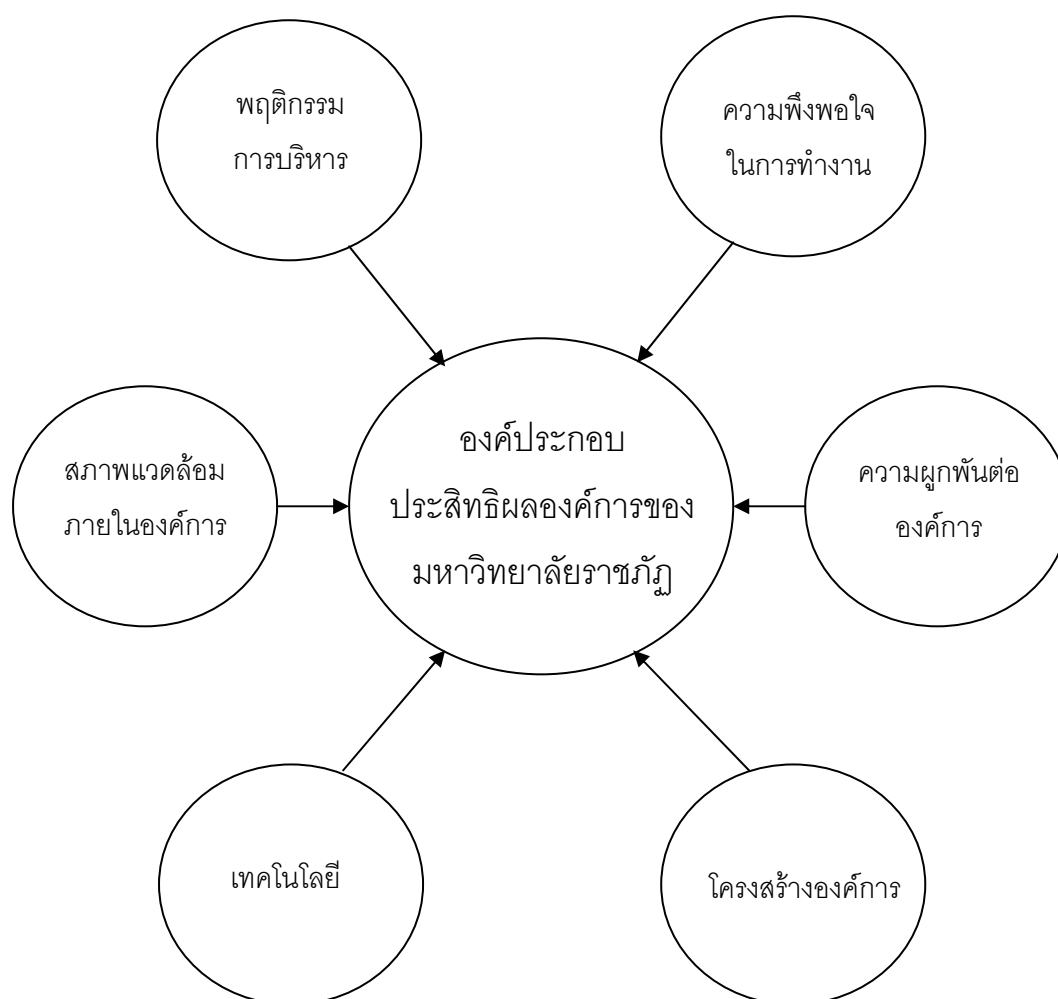
จากตารางที่ 12 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 “โครงสร้างองค์การ” ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.509 ถึง 0.702 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.222 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 1.566 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 1.566 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6

ตารางที่ 13 ตัวแปรที่ไม่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การพิจารณาการจัดกลุ่มองค์ประกอบ

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
5	มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับรอง	0.385
7	มหาวิทยาลัยมีการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	0.414
16	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	0.396
59	มหาวิทยาลัยต้องสร้างเอกลักษณ์และแนวคิดในจุดหมายของตนเอง	0.412
60	มหาวิทยาลัยต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพมหาวิทยาลัยให้บุคลากรทราบ	0.419
62	มหาวิทยาลัยใช้การติดต่อสื่อสารสองทางจากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติและจากผู้ปฏิบัติสู่ผู้บริหาร	0.417
63	มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารทั้งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	0.433

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ไม่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การพิจารณาการจัดกลุ่มองค์ประกอบมีจำนวน 7 ตัวแปร โดยตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักตัวแปรที่ต่ำกว่า 0.45 ดังนั้นจึงไม่นำตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรมาพิจารณาจัดกลุ่มองค์ประกอบ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิภาพองค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงสรุปได้ว่ามี 6 องค์ประกอบ แสดงได้ดังแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากแผนภูมิที่ 9 องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหาร
2. ความพึงพอใจในการทำงาน
3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
4. เทคโนโลยี
5. ความผูกพันต่อองค์กร
6. โครงสร้างองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ เกิดจากการจัดกลุ่มใหม่ของตัวแปร ทำให้กลุ่มตัวแปร 9 กลุ่มที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การ 2) เทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) บรรยากาศองค์การ 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) ความพึงพอใจในการทำงาน 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 8) การติดต่อสื่อสาร 9) ภาวะผู้นำ เหลือ 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ

กลุ่มตัวแปรที่เกิดขึ้นใหม่หลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มี 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเกิดจากการรวมตัวกันขององค์ประกอบด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสารและองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ว่าองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการบริหาร กลุ่มที่สองเกิดจากการรวมตัวกันขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบด้านบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ว่าองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏมี 6 องค์ประกอบดังที่กล่าวในข้างต้น

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นของบุคลากรผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบบที่ใช้วัดเป็นส่วนที่อยู่ในตอนที่ 3 ของแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้การประเมินประสิทธิผลองค์การในรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ โดยการพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์การตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพบัณฑิต 2) การวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งอยู่ในมิติที่ 1 ของการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในด้านประสิทธิผล จากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลองค์การ ซึ่งแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่แสดงถึง
ประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
	ด้านคุณภาพบัณฑิต			
1	มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอยู่ เสมอ	3.78	0.84	มาก
2	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.80	0.88	มาก
3	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ด้วย ตนเอง	3.66	0.83	มาก
4	มหาวิทยาลัยจัดสื่อการเรียนการสอนและการศึกษา ค้นคว้าไว้อย่างเพียงพอ	3.53	0.95	มาก
5	มหาวิทยาลัยส่งเสริมทักษะด้านการวิจัยแก่นักศึกษา	3.21	0.95	ปาน กลาง
6	มหาวิทยาลัยกิจกรรมการเรียนการสอนแบบทีมงาน	3.56	0.85	มาก
7	มหาวิทยาลัยจัดอาจารย์ที่มีคุณวุฒิตรงตามความ ต้องการของสาขาวิชา	3.52	0.91	มาก
8	มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการ เรียนการสอน	3.47	0.93	ปาน กลาง
	ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์			
9	มหาวิทยาลัยมีนโยบายและแผนงานการวิจัยและงาน สร้างสรรค์ของคณะและของมหาวิทยาลัย	3.75	0.91	มาก
10	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการวิจัยและงานสร้างสรรค์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่	3.82	0.88	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
11	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการนำผลการวิจัยและงาน สร้างสรรค์ไปพัฒนามหาวิทยาลัยและท้องถิ่น	3.57	0.98	มาก
12	มหาวิทยาลัยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์	3.67	0.94	มาก
13	มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของ ท้องถิ่น	3.45	0.93	ปาน กลาง
14	มหาวิทยาลัยมีการจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนในการทำ วิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งจากภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย	3.67	0.96	มาก
15	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการตีพิมพ์ เผยแพร่ ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของอาจารย์ทั้งใน ระดับชาติและนานาชาติ	3.51	1.00	มาก
16	มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมือด้านงานวิจัยและ งานสร้างสรรค์กับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและ ต่างประเทศ	3.36	0.96	ปาน กลาง
ด้านการบริการวิชาการ				
17	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการ บริการวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับ ความต้องการของสังคม	3.75	0.85	มาก
18	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้อาจารย์ให้บริการวิชาการ และวิชาชีพแก่สังคม	3.85	0.81	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
19	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาแหล่งให้บริการวิชาการและ วิชาชีพเพื่อให้บริการแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย	3.81	0.86	มาก
20	มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ องค์กรต่างๆ ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งในและ ต่างประเทศเพื่อร่วมมือกันพัฒนางานบริการวิชาการและ วิชาชีพ	3.56	0.95	มาก
21	มหาวิทยาลัยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็ง แก่สังคม	3.59	0.92	มาก
22	มหาวิทยาลัยมีการนำความรู้ในท้องถิ่นมาเป็นแหล่ง การเรียนรู้แก่นักศึกษา	3.61	0.89	มาก
23	มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการและวิชาชีพในรูปแบบที่ หลากหลาย	3.59	0.93	มาก
24	มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการบริการด้านวิชาการ และวิชาชีพแก่สังคมอย่างสม่ำเสมอ	3.47	0.95	ปาน กลาง
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม				
25	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่เน้นให้เกิด ความรัก ความภาคภูมิใจและความตระหนักถึง ความสำคัญของศิลปะ วัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.76	0.87	มาก
26	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	3.77	0.91	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
27	มหาวิทยาลัยสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้าน ศิลปะ วัฒนธรรมและและภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.69	0.89	มาก
28	มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น	3.63	0.95	มาก
29	มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมในระดับนานาชาติ	3.36	1.09	ปาน กลาง
30	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการนำความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นแหล่งการ เรียนรู้แก่นักศึกษา	3.33	1.01	ปาน กลาง
31	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้านการ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอย่างเพียงพอ	3.48	0.93	ปาน กลาง
32	มหาวิทยาลัยมีการติดตามและประเมินผลกิจกรรม ด้านการทำนุศิลปะและวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ	3.41	0.88	ปาน กลาง
เฉลี่ย		3.59	0.91	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าโดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 32 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ความคิดเห็นอยู่ในระดับ 3.59 ระหว่าง 3.21 – 3.85 แสดงว่าบุคลากรมีความคิดเห็น เกี่ยวกับระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ตัวแปรที่ 18 มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้อาจารย์ให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.85 และตัวแปรที่มีระดับมากรองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ ตัวแปรที่ 10 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการวิจัยและงานสร้างสรรค์เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.81 – 1.09

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร คือ พฤติกรรมการบริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เทคโนโลยี ความผูกพันต่อองค์การ โครงสร้างองค์การและประสิทธิผลองค์การ จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดจากเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมุติฐานของการศึกษาองค์ประกอบที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏบนพื้นฐานของข้อมูลที่ศึกษาค้นคว้าไว้ ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ

สมมุติฐานข้อที่ 2 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านความผูกพันต่อองค์การ

สมมุติฐานข้อที่ 3 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ

สมมุติฐานข้อที่ 4 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านเทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ

สมมุติฐานข้อที่ 5 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านโครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ

สมมุติฐานข้อที่ 6 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านโครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ

สมมุติฐานข้อที่ 7 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีและความพึงพอใจในการทำงาน

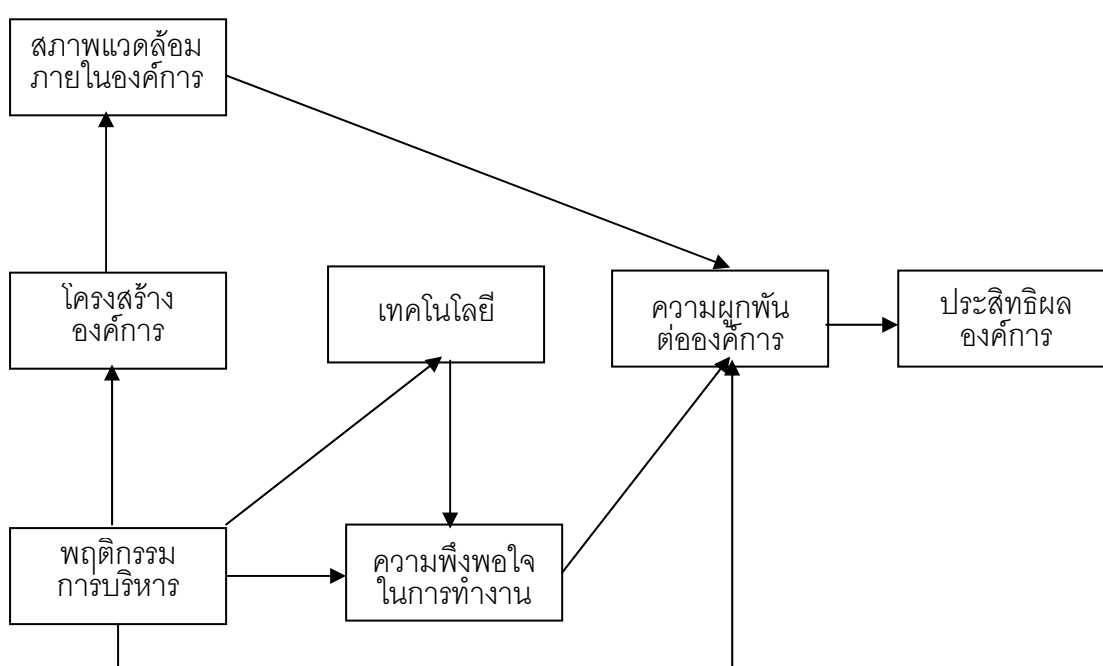
สมมุติฐานข้อที่ 8 โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

สมมุติฐานข้อที่ 9 สภาพแวดล้อมภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ

สมมุติฐานข้อที่ 10 ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมุติฐานข้อที่ 11 เทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาผู้วิจัยได้กำหนดโมเดลตามสมมุติฐานที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 10 โมเดลตามสมมุติฐานแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. การตรวจสอบความตรงของโมเดลตามสมมุติฐานแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.80 โมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อปรับโมเดลแล้วพบว่า ค่าไค-สแควร์ (chi-square) มีค่าเท่ากับ 44.28, $df = 8$

โดยค่าระดับความน่าจะเป็น ซึ่งค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.00$) แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะโมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะต้องมีค่าไค-สแควร์ต่ำ ยิ่งค่าไค-สแควร์ มีค่าใกล้ศูนย์มาก แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาก² อย่างไรก็ตามค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (goodness of fit index) หรือค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.98 และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (adjusted goodness of fit index) หรือ ค่า AGFI มีค่าเท่ากับ 0.92 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีเพราะตามเกณฑ์กำหนดค่าดัชนีวัดความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้วต้องมีค่าใกล้ 1.00 จึงจะถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์³ ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (root mean squared residual) หรือค่า RMR มีค่า เท่ากับ 0.013 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีเพราะตามเกณฑ์กำหนดค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือที่ดีควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ค่าดัชนีเปรียบเทียบโมเดล (comparative fit index) มีค่า 0.99 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดี เพราะตามเกณฑ์ค่าดัชนีเปรียบเทียบโมเดลที่ดีควรมีค่ามากกว่า 0.95 จากค่าสถิติที่พบจึงสรุปได้ว่า ค่าที่ได้เป็นค่าที่สามารถใช้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลได้ในระดับต่ำ อย่างไรก็ตามสามารถนำไปใช้ในการอธิบายสาเหตุของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้

2. การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (direct effects : DE) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effects : IE) และอิทธิพลรวม (total effects : TE) ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในขั้นตอนนี้เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโมเดลตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำเสนออิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

² นงลักษณ์ วิรัชชัย, โมเดลลิสม์ : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 53.

³ เรืองเดียวกัน, 54.

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและค่าอิทธิพลรวมคะแนนมาตรฐานของ
โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวแปรที่เป็น สาเหตุ	ตัวแปรที่เป็นผล											
	เทคโนโลยี			ความพึงพอใจ			ความผูกพัน			ประสิทธิผล		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
สภาพแวดล้อม	.36	-	.36	-	.22	.22	.37	.09	.46	-	.14	.14
โครงสร้าง องค์การ	.20	-	.20	-	.12	.12	-	.05	.05	-	.01	.01
พฤติกรรม การบริหาร	.32	-	.32	.40	.20	.60	.17	.23	.40	-	.12	.12
เทคโนโลยี	-	-	-	.61	-	.61	-	.24	.24	-	.07	.07
ความพึงพอใจ	-	-	-	-	-	-	.39	-	.39	-	.12	.12
ความผูกพัน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.31	-	.31

จากตารางที่ 15 เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า

1. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏคือ ความผูกพันในองค์การ โดยพบว่าอิทธิพลทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .31

2. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .14 ค่าอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวมีอิทธิพลส่งผ่านในสองทาง คือ

2.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลทางบวกผ่านความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ.37 ไปสู่ประสิทธิผลองค์การ

2.1.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลทางบวกผ่าน เทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .36, .61, และ .39 ตามลำดับไปสู่ประสิทธิผลองค์การ

2.2 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .12 ค่าอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวมีอิทธิพลส่งผ่านในสามทาง คือ

2.2.1 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางบวกผ่านความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .40 และ .39 ตามลำดับ ไปสู่ประสิทธิผลองค์การ

2.2.2 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางบวกผ่าน เทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .32, .61, และ .39 ตามลำดับ ไปสู่ประสิทธิผลองค์การ

2.2.3 พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางบวกผ่านความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .17 ไปสู่ประสิทธิผลองค์การ

2.3 โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวมีอิทธิพลส่งผ่านเส้นทางเดียวคือ โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางบวกผ่านเทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .20, .61, และ .39 ตามลำดับ ไปสู่ประสิทธิผลองค์การ

3. เมื่อพิจารณาค่า R^2 พบว่า

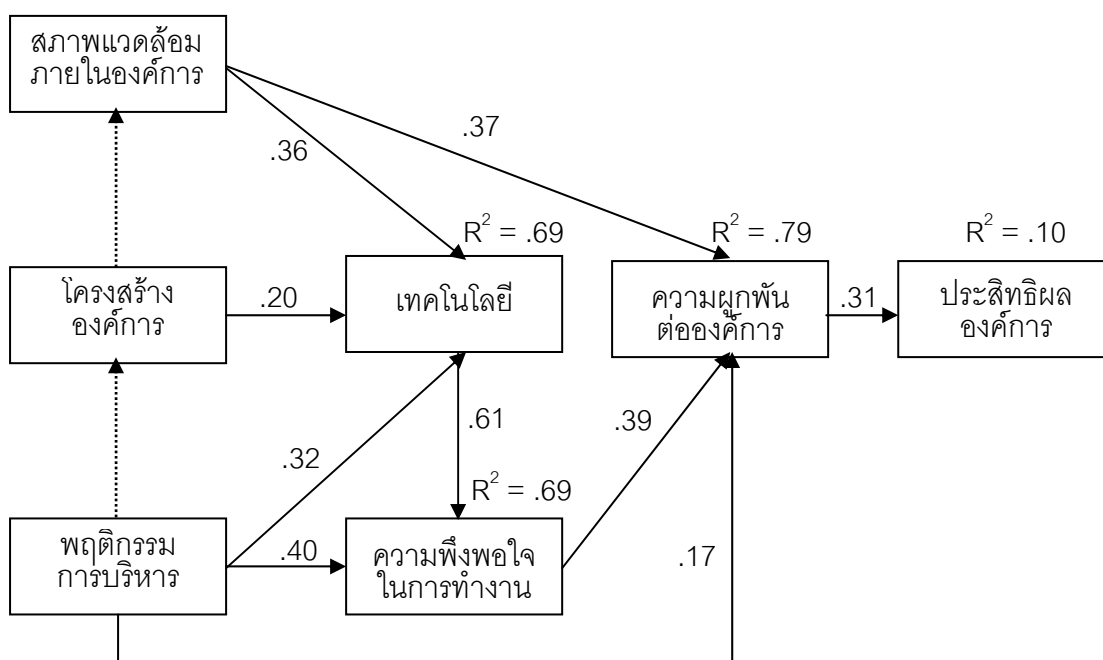
3.1 ความผูกพันต่อองค์การทำนายประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ร้อยละ 10 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .31

3.2 พฤติกรรมการบริหาร โครงสร้างองค์การและสภาพแวดล้อมภายในองค์การร่วมกันทำนายเทคโนโลยีได้ร้อยละ 69 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .32 .20 และ .36 ตามลำดับ

3.3 พฤติกรรมการบริหารและเทคโนโลยีร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 69 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .40 และ .61 ตามลำดับ

3.4 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ พฤติกรรมการบริหารและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การ ได้ร้อยละ 79 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .37 .17 และ .39 ตามลำดับ

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว นำผลของการวิเคราะห์มาสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 11 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สรุปผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ มหาวิทยาลัยราชภัฏตามสมมุติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. สมมุติฐานข้อที่ 1 ความผูกพันในองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ

จากการศึกษาพบว่าความผูกพันในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .31

2. สมมุติฐานข้อที่ 2 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลทางบวกส่งผ่านความผูกพันต่อองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .17

3. สมมุติฐานข้อที่ 3 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยอิทธิพลส่งผ่านความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร โดยมีอิทธิพลทางบวกส่งผ่านความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .40 และ .39

4. สมมุติฐานข้อที่ 4 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยอิทธิพลส่งผ่านเทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร โดยอิทธิพลทางบวกส่งผ่านเทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .32 .61 และ .39

5. สมมุติฐานข้อที่ 5 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านโครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการบริหารไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผล
องค์กร โดยส่งผ่านตามเส้นทางโครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และความ
ผูกพันต่อองค์กร

6. สมมุติฐานข้อที่ 6 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านโครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการบริหารไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร โดยส่งผ่านตามเส้นทางโครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

7. สมมุติฐานข้อที่ 7 พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อโครงสร้างองค์การเทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพัน

จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการบริหารไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อโครงสร้างองค์การ แต่มีอิทธิพลทางต่อเทคโนโลยีและความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีอิทธิพลทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .32 และ .40 ตามลำดับ

8. สมมุติฐานข้อที่ 8 โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

จากการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์การไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

9. สมมุติฐานข้อที่ 9 สภาพแวดล้อมภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยมีอิทธิพลทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .37 แต่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน

10. สมมุติฐานข้อที่ 10 ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยมีอิทธิพลทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .39

11. สมมุติฐานข้อที่ 11 เทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีอิทธิพลทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .61

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยวิเคราะห์ ประชากรได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยแบ่งตามกลุ่มภูมิภาค ได้มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 กลุ่ม แบ่งเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ 7 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตกและภาคใต้ 8 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง 5 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 32 แห่ง กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรจากมหาวิทยาลัยราชภัฏละ 16 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 8 คน และอาจารย์ผู้สอนจำนวน 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 512 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การและระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารด้วยการวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรด้วยการคำนวณหาค่า IOC (index of item objective congruence) วิเคราะห์สถาณภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) วิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) และวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.80

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.1 จากการวิเคราะห์เอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) เทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) บรรยากาศองค์การ 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) ความพึงพอใจในการทำงาน 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 8) การติดต่อสื่อสาร 9) ภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบตัวแปรเพื่อศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.2 จากการนำตัวแปรที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principal component analysis) พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ

2. ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการศึกษาระดับประสิทธิผลขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยใช้การบรรจุเป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ในการวัด ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ซึ่งได้เสนอการประเมินประสิทธิผลขององค์การในรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก โดยพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์การตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพบัณฑิต 2) การวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม สรุปผลได้ว่าประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือการที่ มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้อาจารย์ให้บริการวิชาการแก่สังคม รองลงมาคือการที่มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร คือ พฤติกรรมการบริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เทคโนโลยี ความผูกพันต่อองค์การ โครงสร้างองค์การและประสิทธิผลองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับต่ำ แต่สามารถนำไปใช้ในการอธิบายสาเหตุของประสิทธิผลขององค์การได้ และพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การคือ ความผูกพันในองค์การ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยส่งผ่านในสองทางคือ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลทางบวกผ่านความผูกพันต่อองค์การ ไปสู่ประสิทธิผลองค์การ และ 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลทางบวกผ่าน เทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันในองค์การไปสู่ประสิทธิผลองค์การ นอกจากนี้พฤติกรรมการบริหารก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านในสามทางคือ 1) พฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางบวกผ่านความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์การไปสู่ประสิทธิผลองค์การ 2) พฤติกรรม การบริหารมีอิทธิพลทางบวกผ่าน เทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การไปสู่ประสิทธิผลองค์การ และ 3) พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางบวกผ่านความผูกพันต่อองค์การไปสู่ประสิทธิผลองค์การ สำหรับโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีอิทธิพลส่งผ่านเส้นทางเดียวคือ โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางบวกผ่านเทคโนโลยี ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การไปสู่ประสิทธิผลองค์การ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งออกเป็น 3 ตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏมี 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การและ 6) โครงสร้างองค์การ เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 47.414 โดยมีตัวแปรย่อย 23 ตัวแปร การที่องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารมีความสำคัญมากที่สุดอาจเนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏปัจจุบันกำลังอยู่ในยุคของการปรับเปลี่ยนจากการเป็นสถาบันราชภัฏ มาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ โครงสร้างการบริหารงานแตกต่างไปจากเดิม นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบจากการประเมินภายนอกทั้ง จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. และจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวและพัฒนาตัวเองขึ้นเพื่อให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐาน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเป็นลำดับแรก

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารพบว่า

- 1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงงาน
- 3) ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง
- 4) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ
- 5) ผู้บริหารมีศิลปะในการจูงใจบุคลากรให้เห็นพ้องต่อแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ

เป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การที่ใหญ่ มีบุคลากรอยู่ในองค์การเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องจัดระเบียบแบบแผน ให้ทุกฝ่ายทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องเป็นบุคคลที่เชี่ยวชาญในองค์การทางการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจและต้องตื่นตัว เป็นผู้นำมีอาชีพ เนื่องจากภาวะผู้นำกลไกสำคัญภายในองค์การ สอดคล้องกับ อภิวรรณ แก้วเล็ก ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงานเพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิผล ซึ่งภาวะผู้นำที่ศึกษามี 2 แบบได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็เป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรเชษฐ์ จันทร์ภิรมย์ ที่ได้ศึกษาถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยพบว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษาช่วยทำให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้น มีลักษณะเป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 มีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจ ขั้นตอนที่ 2 มีส่วนร่วมในการกำหนด

แผนงาน ขั้นตอนที่ 3 มีส่วนร่วมปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนที่ 4 มีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ 5) มีส่วนร่วมประเมินผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเยาวภา ประคองศิลป์และโกวิทย์ หน่อศรีดา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะกรรมการและหน่วยงานทางการศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมและแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในเขตพื้นที่การศึกษาของคณะกรรมการและหน่วยงานทางการศึกษา พบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษาของคณะกรรมการและหน่วยงานทางการศึกษาด้านวิชาการ มีแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) ปรับวิสัยทัศน์การบริหารของผู้บริหารให้มีทิศทางที่ชัดเจนและเปิดกว้าง 2) จัดโครงสร้างการบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นแนวราบเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) กระบวนการสรรหาคณะบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานจะต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ 4) กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจขององค์กรหลักทั้ง 4 อย่างชัดเจน โดยมีกฎหมายรองรับ 5) กระจายอำนาจสู่สถานศึกษาโดยใช้หลักการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6) จัดให้มีการอบรมสัมมนา เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและข้อมูลสารสนเทศแก่บุคลากรทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง 7) ให้ความสำคัญเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ของคณะกรรมการ

1.2 องค์ประกอบด้านความพึงพอใจในการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากเป็นอันดับที่สอง ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 2.750 โดยมีตัวแปรย่อย 13 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า 1) บุคลากรเข้าใจและยอมรับบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตน 2) บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ 3) บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน 4) บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานของตนสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 5) บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ หากบุคคลในองค์การไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์การที่บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานสูงก็จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรมีความรู้สึกเข้าใจและยอมรับในภาระหน้าที่ที่ตัวเองต้องรับผิดชอบแล้วก็จะเกิดความรู้สึกสบายใจ พึงพอใจในการทำงาน เต็มใจทำงานซึ่งจะมีผลมุ่งประสิทธิภาพขององค์การด้วย สอดคล้องกับที่จันทร์ธานี สงวนนาม ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยาภาศของโรงเรียนและความพึงพอใจใน

งานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในงาน ร่วมกับตัวแปรอื่นอีก 5 ตัวแปร สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ นอกจากนี้สมยศนาวิการ ยังกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจในงานมีดังนี้คือ โอกาสความก้าวหน้า เงินเดือน ความท้าทาย การมีส่วนร่วมในงาน การได้รับการยกย่องและการมีสถานภาพที่ดี ความรับผิดชอบและการมีอำนาจ ความมั่นคง ความมีอิสระ โอกาสในความเจริญก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการา (Gara) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์คณะธุรกิจ พบว่า ปัจจัยจูงใจทั้ง 5 ประการ ของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงที่สุด คือ ตัวงาน ส่วนโอกาสความก้าวหน้าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด

1.3 องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากเป็นอันดับที่สาม ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 1.916 โดยมีตัวแปรย่อย 15 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า 1) ผู้บริหารยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากร 2) ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจปัญหาของบุคลากรและให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ 3) ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 4) มหาวิทยาลัยเน้นการให้การอบรมด้านการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับ 5) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบโดยมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเห็นได้ว่าเป็นตัวแปรที่แสดงถึงตัวแปรย่อยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างยิ่ง การที่องค์การมีบรรยากาศการและวัฒนธรรมในทำงานที่เหมาะสมจะเอื้ออำนวยและส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์การมีความเต็มใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่เดวิส (Davis) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นรับรู้ บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบตัว บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับความมีประสิทธิภาพขององค์การ สอดคล้องกับฮอลท์ และไฮท์ (Holt and Hinds) ซึ่งศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาตามแนวคิดของ Holton พบว่า องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจ พฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน จันทรานี สงวนนาม ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

ความสำเร็จของสถานศึกษาไว้และระบุว่าบรรยากาศของสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าควรสร้างบรรยากาศในองค์การในลักษณะใด ซึ่งการให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียว จะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก สอดคล้องกับการศึกษาของนีเวล (Newell) ซึ่งพบว่า บรรยากาศที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย คือ บรรยากาศแบบปิด บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดที่ผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจสูง จะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานมากกว่า บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และพึงพอใจต่องาน นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การด้วย โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เช่น การให้การอบรมด้านการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับ เป็นต้น

1.4 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากเป็นอันดับที่สี่ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 1.606 โดยมีตัวแปรย่อย 8 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การพบว่า 1) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน 2) มหาวิทยาลัยมีซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) มหาวิทยาลัยจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารงานและการเรียนการสอนไว้อย่างเพียงพอ 4) มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ 5) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย เป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทในองค์การมาก การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีได้สร้างผลกระทบต่องค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความจำเป็นที่จะต้องนำวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในองค์การ เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นจึงทำให้ต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ สเตียร์ส (Steers) ซึ่งได้ศึกษาประสิทธิภาพองค์การตามแนวคิดระบบเปิดและกล่าวว่า

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของลักษณะองค์การ สอดคล้องกับวาสนา อนุวาร์ ที่ได้ศึกษาการให้บริการอินเทอร์เน็ตของห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคพบว่าอินเทอร์เน็ตมีประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อการศึกษาค้นคว้าในมหาวิทยาลัยในระดับมากที่สุด การจัดการบริการอินเทอร์เน็ตมีผลกระทบต่อบุคลากรห้องสมุดในระดับมากในเรื่องการสืบค้นข้อมูล และช่วยเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษา การติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านเทคโนโลยีและพัฒนาตนเองให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานที่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลาและได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลภายนอกวงการโดยเฉพาะวงการคอมพิวเตอร์มากขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของ วรณวิภา ติตตะสิริ ที่กล่าวว่าทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในมหาวิทยาลัยมีความกระตือรือร้นในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศด้านต่าง ๆ มาก ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าบุคลากรในสถาบันการอุดมศึกษาไทยได้ให้ความสนใจ และทราบถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในสภาพความเป็นจริงแม้จะมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แต่ก็ยังมีปัญหาในเรื่องการใช้เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ยังใช้เครื่องมือที่ทันสมัยต่าง ๆ ไม่เป็น ดังที่ อัญชลี เสถียรศรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การคำครุสภา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการขององค์การคำครุสภาพบว่า มีปัญหาด้านสภาพการใช้และปัญหาการใช้สารสนเทศ ซึ่งพบว่า ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการมีปัญหาการใช้ทางด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการตรวจสอบข้อมูล ด้านการประมวลผลข้อมูล ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และด้านการนำข้อมูลไปใช้

1.5 องค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์การ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากเป็นอันดับที่ห้า ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 1.299 โดยมีตัวแปรย่อย 7 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์การ พบว่า

- 1) บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2) บุคลากรมีความรู้สึกรักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 3) บุคลากรยินดีที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เพื่อจะได้ทำงานในหน่วยงานนี้ต่อไป

เป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการนำองค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และในปัจจุบันองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสูง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การและรวมไปถึงการจัดกำลังคนที่เหมาะสมจากภายใต้สภาวการณ์ดังกล่าว ความผูกพันต่อ

องค์การของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถช่วยให้องค์การฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไปได้ สเตียร์ส (Steers) ได้วิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การ และสรุปว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน ลักษณะงานและประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยดังกล่าวต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ เมาเซอร์ (Mauser) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางกายภาพในการทำงานของอาจารย์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยศึกษาในด้าน 1) การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ความสำคัญของบรรยากาศในการทำงานของอาจารย์ 3) คุณลักษณะของบรรยากาศองค์การและระดับความผูกพัน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มีความผูกพันกับสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบรรยากาศองค์การกับนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์ด้วย สอดคล้องกับประทุม ฤกษ์กลาง ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสื่อสารและสัมพันธภาพ ความขัดแย้งในบทบาท และอายุของอาจารย์ ตามลำดับ

1.6 องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากเป็นอันดับที่หก ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 1.222 โดยมีตัวแปรย่อย 5 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การพบว่า 1) มหาวิทยาลัยมีการจัดแบ่งฝ่ายงานไว้อย่างชัดเจน 2) มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ 3) มหาวิทยาลัยจัดบุคลากรประจำฝ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นศูนย์กลางของแหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวพันกันในสังคม จึงต้องมีการประสานร่วมมือกันและมีการจัดการองค์การให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามลักษณะขององค์การนั้นๆ ดังนั้นองค์การจึงต้องมีโครงสร้างตามหลักการจัดองค์การอย่างมีระเบียบ สอดคล้องกับสเตียร์ส (Steers) ซึ่งได้ศึกษาประสิทธิภาพองค์การตามแนวคิดระบบเปิด และกล่าวว่าโครงสร้างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของลักษณะองค์การ สอดคล้องกับประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ ยังได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พบว่า โครงสร้างองค์การเป็นตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพองค์การด้วย นอกจากนี้เมอร์พ (Merwe) ยังศึกษาพบว่า ในการจัด

โครงสร้างองค์การยุคใหม่นั้น องค์การส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะจัดขนาดของการควบคุมแบบ
 แนวนอน เนื่องจากการดำเนินงานในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารและพนักงานจะประสบกับปัญหามากมาย
 ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ผู้รับผิดชอบในหน้าที่การงานจำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจใน
 การดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว จึงจะสามารถช่วยให้องค์การดำเนินการได้เปรียบคู่แข่งอื่น ส่งผล
 ให้งานที่ออกมามีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของชาง ชางและเพเพอร์ (Chang, Chang and
 Paper) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการส่งข้อมูลข่าวสารขององค์การ ที่มีการจัดโครงสร้าง
 องค์การแบบกระจายอำนาจ พบว่ามีผลดีต่อผลการดำเนินงานเนื่องจากการส่งข้อมูลข่าวสาร
 สามารถดำเนินการส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถ
 ดำเนินการตัดสินใจในการดำเนินงานได้รวดเร็วเช่นกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมูน (Moon) ที่ได้
 ศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง พบว่า การออกแบบองค์การโดย
 ยึดเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะอย่าง สามารถช่วยลดระดับความล่าช้าในการดำเนินงานได้
 เนื่องจากการดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและสามารถติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างสมาชิกของ
 องค์การ

2. ประสิทธิภาพขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการประเมินโดยใช้
 รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตาม
 เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ซึ่งจากการศึกษา
 ระดับประสิทธิภาพขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากในทุกด้าน

2.1 ด้านคุณภาพบัณฑิต พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเห็นเกี่ยวกับ
 ระดับประสิทธิภาพขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็น
 ระดับมากในเรื่องของการสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการ
 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีกิจกรรม
 การเรียนการสอนแบบทีมงาน มหาวิทยาลัยจัดสื่อการเรียนการสอนและการศึกษาค้นคว้าไว้อย่าง
 เพียงพอ มหาวิทยาลัยจัดอาจารย์ที่มีคุณวุฒิตรงตามความต้องการของสาขาวิชา

2.2 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเห็น
 เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีความ
 เห็นระดับมากในเรื่องของการวิจัยและงานสร้างสรรค์เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ นโยบายและ

แผนงานการวิจัยและงานสร้างสรรค์ของคณะและของมหาวิทยาลัย การจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนในการทำวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ การส่งเสริมให้มีการนำผลการวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปพัฒนามหาวิทยาลัยและท้องถิ่น และการส่งเสริมให้มีการตีพิมพ์ เผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของอาจารย์ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

2.3 ด้านการบริการวิชาการ พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพของการของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นระดับมากในเรื่องของการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการบริการวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม การสนับสนุนให้อาจารย์ให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม การพัฒนาแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพเพื่อให้บริการแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งในและต่างประเทศเพื่อร่วมมือกันพัฒนางานบริการวิชาการและวิชาชีพ การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็งแก่สังคม การนำความรู้ในท้องถิ่นมาเป็นแหล่งการเรียนรู้แก่นักศึกษา การให้บริการวิชาการและวิชาชีพในรูปแบบที่หลากหลาย

2.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพของการของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นระดับมากในเรื่องของการจัดกิจกรรมที่เน้นให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและความตระหนักถึงความสำคัญของศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น การสนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปะ วัฒนธรรมและและภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น

การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับประสิทธิภาพในการภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน อาจเป็นเพราะในช่วงเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชภัฏพยายามที่จะผลักดัน พัฒนาตัวเองให้มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ ประกอบกับในปัจจุบันมีหน่วยงานประเมินภายนอกทั้ง จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ.และจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวและพัฒนาตัวเองขึ้นเพื่อให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐาน ต้องมีการปรับในทุกเรื่องทั้งโครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารภายในรวมถึงระบบการประกันคุณภาพ ดังนั้น

อาจกล่าวได้ว่าด้วยความพยายามปรับตัวดังกล่าว จึงทำให้ผลการประเมินประสิทธิผลองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือได้ว่าในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

3.1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กรคือ ความผูกพันในองค์กร ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์กรที่สร้างขึ้นมาเป็นเวลายาวนาน โดยพัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครูซึ่งเป็นองค์กรเล็ก ๆ บุคลากรทำงานอยู่ร่วมกันในวงแคบในท้องถิ่น บุคลากรมีความรักความผูกพันร่วมกัน จวบจนกระทั่งปัจจุบันองค์กรขยายใหญ่ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย คุณลักษณะดังกล่าวก็ยังคงอยู่ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีอายุการทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน ซึ่งสอดคล้องกับชวภาภา ประเสริฐทรงที่ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ พบว่า ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้สภาพแวดล้อมก็มีอิทธิพลทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับเมาเซอร์ (Mauser) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางกายภาพในการทำงานของอาจารย์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า อาจารย์มีความผูกพันกับสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ตัวแปรสาเหตุเบื้องต้นคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมการบริหาร อภิปรายได้ว่า หากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดี มีโครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง และผู้นำมีพฤติกรรมบริหารที่ดี จะช่วยส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีภายในองค์กรมากขึ้น บุคลากรก็จะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ส่งผลทำให้บุคลากรความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะส่งผลทำให้องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงขึ้นด้วย ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นลักษณะที่สำคัญที่บุคลากรจะต้องมีเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการนำองค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่ความมีประสิทธิผลต่อไป โดยสตีเยิร์ส (Steers) ได้ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีปัจจัย 3 ประการที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ดังนี้ 1) ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์กรและความแตกต่างในความรุนแรงของความ

ต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) ลักษณะงาน เช่น ความสำเร็จของงานที่ทำและโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและ 3) ประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือได้ขององค์การที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนคำพูดและความรู้สึกของพนักงานอื่น ๆ ที่มีต่อองค์การ เป็นต้น

3.3 จากการศึกษาพบว่าตัวแปรด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารไม่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ อภิปรายได้ว่า เนื่องจากองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินงานภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยพระราชบัญญัติได้กำหนดบทบาทหน้าที่ โครงสร้างการบริหารขององค์การไว้อย่างชัดเจน แม้ว่าในรายละเอียดจะขึ้นอยู่กับการบริหารของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็ตาม พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจึงไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรด้านนี้

3.4 จากการศึกษาพบว่าตัวแปรด้านโครงสร้างองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ อภิปรายได้ว่า เนื่องจากโครงสร้างองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรืองานที่รับผิดชอบ การจัดองค์การ การจัดระบบการทำงานหรือจัดรูปแบบและจัดกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์การ โครงสร้างองค์การช่วยในเรื่องการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การให้เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบในรูปแบบของการประสานงานระหว่างสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่ง หรือส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถร่วมกันดำเนินการตามภารกิจขององค์การเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบของการทำงานซึ่งไม่มีอิทธิพลใด ๆ ต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารควรใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงงาน มองการณ์ไกล สามารถกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังควรใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม มีการสื่อสารข้อมูลกับบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว มีการใช้จัดประชุมปรึกษาหารือ ติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้งานบรรลุเป้าหมาย

2. มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบาย ด้านการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนและเสมอภาค เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจใน

การทำงานด้วยการให้แรงเสริมต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรมต่าง ๆ ควรมีการสนับสนุนในเรื่องของงบประมาณอย่างเต็มที่โดยมีเกณฑ์ตัดสินที่ชัดเจน สามารถอธิบายได้

3. มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมพัฒนาด้านบรรยากาศองค์การเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในด้วยกันและบุคลากรกับผู้บริหาร เพื่อสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ซึ่งทุกฝ่ายต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์การเพื่อที่จะทำได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์

4. มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายพัฒนาและเทคโนโลยีสารสนเทศให้ชัดเจน เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อการศึกษามาก มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศขึ้นในสถาบัน โดยต้องมีมาตรการในการจัดบริการคอมพิวเตอร์สำหรับนักศึกษาทุกคน มีการกำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งมีการวางแผนการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า มหาวิทยาลัยควรจัดหางบประมาณไว้ให้เพียงพอ รวมถึงต้องมีการจัดทำโครงการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

5. มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร สร้างความรู้สึกของบุคลากรให้ยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยความศรัทธา พุ้มเทและจงรักภักดีต่อองค์การ ด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน ปฏิบัติงานร่วมกันหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันด้วยมิตรไมตรี

6. มหาวิทยาลัยควรจัดแบ่งฝ่ายงานไว้อย่างชัดเจน จัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการประสานงานระหว่างฝ่าย จัดบุคลากรประจำฝ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในงานที่ต้องรับผิดชอบเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมให้ชัดเจนเพื่อพัฒนานักศึกษาในด้านการวิจัย เน้นการเรียนการสอนที่ใช้กระบวนการวิจัย กำหนดให้มีการวิจัยในทุกหลักสูตร จัดโครงการประกวดผลงานวิจัยเพื่อกระตุ้นให้นักศึกษามีความกระตือรือร้นในการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพตามความต้องการของหลักสูตรที่เรียน มหาวิทยาลัยควรจัดสรรแหล่งเงินทุนเพื่อช่วยสนับสนุนในการผลิตงานวิจัยแก่นักศึกษาสำหรับผลงานที่มีประโยชน์ มีคุณค่าต่อมหาวิทยาลัยและท้องถิ่น

8. มหาวิทยาลัยต้องมีเกณฑ์ในการประเมินผลการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐาน ต้องเน้นย้ำผู้สอนให้สอนโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนให้ชัดเจน และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินที่ได้มาตรฐาน สามารถประเมินผู้เรียนได้อย่างเที่ยงตรง มหาวิทยาลัยควรมีการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้หรือเพื่อเน้นย้ำให้ผู้สอนได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการประเมินผลการเรียน หรืออาจมีการจัดทำคู่มือเพื่อให้ความรู้ในเรื่องของการประเมินผลการเรียนการสอนแก่ผู้สอน

9. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการผลิตงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ โดยการให้การสนับสนุนในเรื่องแหล่งเงินทุนอย่างเพียงพอ ส่งเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยในเรื่องของการวิจัย เพื่อให้มีงานวิจัยที่หลากหลายตามสาขาวิชาหรือหน่วยงานที่ตนอยู่ มหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจังแม้จะมีได้เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นในเรื่องของการวิจัยก็ตาม เนื่องจากการวิจัยและผลงานสร้างสรรค์ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่สร้างข้อค้นพบหรือประเด็นใหม่ ๆ ที่น่าสนใจศึกษา ซึ่งอาจเป็นการสร้างจุดเด่นให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย

10. มหาวิทยาลัยควรมีการประสานงานเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์กับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัย เนื่องจากทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยอาจมีไม่เพียงพอ การได้รับความร่วมมือจากภายนอกอาจเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมให้มหาวิทยาลัยมีกำลังที่จะผลิตงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น อีกทั้งยังอาจเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏได้อีกทางหนึ่งด้วย

11. มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนที่นำไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนในเรื่องการให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม รวมทั้งกำหนดให้มีการติดตามผลการบริการด้านวิชาการและวิชาชีพแก่สังคมอย่างสม่ำเสมอในทุก ๆ งานหรือโครงการที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติทำงานด้วยความตั้งใจ และยังมีประโยชน์ในการนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนางานต่อไปด้วย

12. มหาวิทยาลัยควรสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมในระดับนานาชาติ มีการประสานงานติดต่อกับสถาบันที่เกี่ยวข้องในนานาชาติเพื่อใช้เป็นแหล่งในการเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของไทยให้เป็นที่รู้จักในต่างประเทศ อีกทั้งยังเป็นโอกาสของมหาวิทยาลัยที่จะได้แลกเปลี่ยนความรู้ในด้านศิลปะและวัฒนธรรม และทำให้มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้ใหม่จากแหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศอีกด้วย

13. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการนำความรู้ทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นแหล่งการเรียนรู้แก่นักศึกษา เนื่องจากในท้องถิ่นแต่ละแห่งล้วนมีศิลปะ

วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณค่า จึงควรนำองค์ความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นมาใช้เป็นประโยชน์ เพื่อปลูกฝังความรัก ความผูกพันและความภาคภูมิใจของนักศึกษาที่มีต่อท้องถิ่นของตน มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สื่อถึงงานด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น

14. ในการบริหารวิทยาลัยราชภัฏผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น ความปรารถนา ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์หรือส่งเสริมความสัมพันธ์แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีและต้องการจะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

15. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมภายในองค์การทั้งในเรื่องของการสร้างบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเกิดความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในองค์การ อันนำไปสู่ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

16. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดแบ่งฝ่ายงานที่เอื้อต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ จัดบุคลากรประจำฝ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร มีสายการบังคับบัญชาสั้นทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน และระบุลักษณะงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จัดตั้งขึ้นในช่วงเวลาที่ต่างกัน
2. จากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การด้านความผูกพันต่อองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การ จึงควรมีการศึกษาเชิงลึกในเรื่ององค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. ในการประเมินประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏครั้งนี้ ได้ใช้รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ควรมีการศึกษาระดับประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์อื่นบ้าง เช่น รูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากร รูปแบบบูรณาการ เป็นต้น
4. ควรมีการศึกษาประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยตรง เช่น งบประมาณ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย บุคลากร เป็นต้น

5. จากการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการอยู่ในระดับต่ำ จึงควรมีการศึกษาซ้ำหรือศึกษาในเชิงลึก โดยอาจใช้สถิติอื่นในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เช่น การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (cannonical correlation analysis) เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กุหลาบ รัตนสังฆธรรม. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การระดับคณะ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธรรณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.
- เกื้อกูล แสงพริ้ง. “การศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541.
- คงคารัตน์ กิจจานนท์. “การศึกษาสภาพและปัญหาของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ อุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2539.
- โครงการวิจัยฯ ชุฒพัฒนาสังคม. การทํานูบารุงศิลปวัฒนธรรม [Online]. Accessed 12 December 2007. Available from <http://www.swu.ac.th/royal/book7/b7c1t1.html>.
- จรัส สุวรรณเวลา. “วิกฤตอุดมศึกษาไทย.” วารสารสุขทัยธรรมาธิราช 12, 1 (มกราคม-เมษายน 2542) : 45-53.
- จรัส สุวรรณเวลาและคณะ. บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2540.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. “คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, 2533.
- _____. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บุ๊คพอยท์, 2545.
- จารุพร แสงเปา. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.

จินตนา ทองดีน้อย. “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2541.

จิรวัดน์ พิระสันต์, การทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม [Online], accessed 15 December 2007.
Available from http://salarommai.com/column_detail.php?co_id=60.

จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์. “การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ชฎาภา ประเสริฐทรง. “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.

ชวรัตน์ เชิดชัย. “การติดต่อสื่อสาร.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 12-14. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.

_____. “การติดต่อสื่อสาร.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 66-67. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.

ชัยวัฒน์ สกุนา. “การศึกษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2541.

ดำรงค์ วัฒนา. โลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บริษัทแซทไฟร์พริ้นติ้งจำกัด, 2547.

เทพนม เมืองแมน. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2540.

ธนียา ลอยสุวรรณ. “การศึกษาสภาพปัญหาของการใช้บริการอินเทอร์เน็ตบนเครือข่ายบัวศรีของ
อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.”

ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.

นงนุช โรจนเลิศ. “ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยี
ราชมงคล : การวิเคราะห์หีสเรล.” ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
พัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. โมเดลหีสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2541.

เบญจา มังคละพุกษ์. “อาจารย์มหาวิทยาลัยในสหัสวรรษหน้า.” วารสารร่วมพุกษ์

19, 3 (กุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2544) : 51-62.

ปทีป เมธาคณวุฒิ. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ประทุม ฤกษ์กลาง. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของ
อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน.” ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการ

บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2538.

ประยูร ศรีประสาธน์. “ทฤษฎีองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-4 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,

62. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.

ประสงค์ ประณีตพลกรัง. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : ธนัชการ

พิมพ์, 2543.

ประสงค์ ประณีตพลกรัง. สารสนเทศเพื่อการจัดการ [Online]. Accessed 5 October 2006.

Available from <http://isc.ru.ac.th/data/PS0005015.doc>.

ประเสริฐ จรรย์านุกุล. “การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครู
นครศรีธรรมราช.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล องค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ปิยะพร สร้อยทอง. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการ ทำงาน ของข้าราชการสำนักงานข้าราชการครู.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544.

พรนพ พุรากะพันธุ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544.

พรพรรณ คงประสิทธิ์. “บรรยากาศการทำงานตามทัศนะของบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542) : 3, 8, 9.

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121, ตอนพิเศษ 23 ก (14 มิถุนายน 2547) : 1-2.

พัชรี ศรีจันทร์งาม. “การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พัชรภรณ์ จันทร์ฉาย. “บรรยากาศองค์การในคณะสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, 2537.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. “วิกฤตอุดมศึกษาที่ยังรอการแก้ไข.” เดลินิวส์, 2 มกราคม 2541, 10.

ไพบุลย์ เปานิธิ. “การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการศึกษา สถาบันราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2543.

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. การบริหารวิชาการ [Online]. Accessed 12 December 2007. Available from <http://scitech.rmutsv.ac.th/sar/qm/unit3-0.doc>.
- มัลลิกา ต้นสอน. พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior). กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท, 2544.
- เมธา วิทยาคม. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์การอำเภอกับบรรยากาศขององค์การของสำนักงานการอำเภอ เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,
2540.
- เยาวภา ประคองศิลป์และโกวิท หน่อศรีดา. รายงานการวิจัย : การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะกรรมการและหน่วยงานทางการศึกษา ภายในเขตพื้นที่ การศึกษา
[Online]. Accessed 5 November 2007. Available from <http://eclassnet.kku.ac.th/ed-office/research/files/107834-16-2-yaowapa.doc>.
- ราชันย์ บุญธิมา. “ปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย.” วิทยานิพนธ์การศึกษาศุภบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : มติชน, 2542.
- วรเชษฐ์ จันทร์ภิรมย์. การบริหารเชิงกลยุทธ์ [Online], Accessed 5 November 2007. Available from <http://www.doikhamschool.net/Project/patisipation.pdf>.
- วรพจน์ สุทธิสัย. “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาสแมคเกรเกอร์.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2536.
- วรรณวิภา ติตะสิริ. “กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย.” สารเนคเทค (มีนาคม-เมษายน 2544) : 26.
- วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) [Online]. Accessed 10 August 2006. Available from <http://pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/>.
- วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2546.
- _____. โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2544.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2546.

สงบ ลักษณะ. “สถาบันราชภัฏความสำเร็จและภารกิจสืบเนื่อง.” สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 10, พิเศษ (กันยายน 2543) : 6.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรณีศึกษา Best Practices. กรุงเทพฯ : เรดเพิร์นครีเอชั่น จำกัด, 2545.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร, 2536.

_____. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545.

สังวร ังดกระโทก. “การใช้โมเดลสมการโครงสร้างพระระดับตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครู ปัจจัยโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. คู่มือการบริหารงานวิจัย : ประเภททุนวิจัยและพัฒนา. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. คุณภาพบัณฑิต [Online]. Accessed 12 December 2007. Available from <http://www.sci.ubu.ac.th/office/plan/DOC/part2.doc>.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา ม.ป.ท., ม.ป.ป.

_____. รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก สถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2550.

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. รายงานการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 ของสถาบันราชภัฏ. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544.

สำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพายัพ. บทบาทนักศึกษาต่อการประกันคุณภาพการศึกษา แก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 2. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพายัพ, 2549.

- สำเนียง วิลามาต. “บรรยายภาคโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.
- สีปนนท์ เกตุทัต. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : บมจ. ธนาคารกสิกรไทย.
สุกัญญา ไชวี่ไฉกุล. “กลยุทธ์การพัฒนาวัดธรรมวิชัยของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา.”
วารสารเศรษฐศาสตร์ 29, 1 (กรกฎาคม-ตุลาคม) : 8-18.
- สุชาติ กิระนันท์. เทคโนโลยีสารสนเทศสถิติ : ข้อมูลในระบบสารสนเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ : ปิ.จี.
เพลท โปรเซสเซอร์, 2540.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณและเสนห์ จัยโต. “ภาวะผู้นำ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการ
จัดการ หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
152-154. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.
- สุธรรม อารีกุล. “วิกฤตอุดมศึกษาไทยและทางออก : เอกภาพในเชิงนโยบายและ
การกระจายโอกาส.” อนุสารอุดมศึกษา 25,251 (พฤษภาคม 2542) : 13-16.
- สุทธิพงศ์ ยงค์มกล. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็น
สื่อการสอน.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สุนันtha รัตนกรไพบูลย์. “ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการสร้างความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ.”
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2538.
- สุมาลี วิทยรัตน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีกับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในภาคเหนือ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร, 2543.
- เสนาะ ตีเยาว์. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- _____. การสื่อสารในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 9.

นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.

อนุกูล บุญอ่อน. “สภาพและปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการ มหาวิทยาลัยสารคาม.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.

อภิวรรณา แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

อมรวิทย์ นาครทรรพ. ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.

อมรวิทย์ นาครทรรพและคณะ. รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยและพัฒนาระบบประกันคุณภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวง, 2544.

อมรา รัตตากร. รายงานการวิจัยรูปแบบการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางของธุรกิจในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, 2536.

อรุณ รักธรรม. “ทฤษฎีองค์การ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-4 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 55.
นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.

อัญชลี วิสุทธิวงษ์. “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

อัญชลี เสถียรศรี. “การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้สารสนเทศขององค์การค้าของครุสภา.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

อุไรวรรณ แย้มนิยม. “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ วางแผนและควบคุมทางการตลาด สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 164-166. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.

- Ali, Hamad A. "Self-Perceived Administrative Leadership Styles of President, Vice Presidents, and Dean in Public Community and Junior College in Texas." Dissertation Abstracts 55, 11 (May 1995) : 3422.
- Arends, Jerry Alan. "Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles of Senior Administrator and Junior Administrators in Department of The Air Force Medical Treatment Facilities." Dissertation Abstracts International-A 57, 12 (June 1997) : 7434.
- Austin, Gilbert and David Reynolds. "Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey." School Organization 10(2/3) (1990) : 167-178.
- Barahimi, Irraj. "The Relationship Between Organizational Climate and Teachers Job Satisfaction in Lranian Middle School." Dissertation Abstract International 47, 6 (April 1986) : 1973-A.
- Barnard, Chester I. The Function of the Executive. Massachusetts : Harvard University Press, 1968.
- Barnett, Kerry, John McCormick and Robert Conner's. "Transformational Leadership in Schools : Panacea, Placebo or Problem?." Journal of Educational Administration 39, 1(2001) : 24-46.
- Baron, Robert A. and Jerold Greenberg. Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work. 3rd ed. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1990.
- Bass, Bernard M. Stogdill's Handbook of Leadership. New York : Free Press, 1990.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. Improving Organizational Effectiveness L through Transformational Leadership. California : Sage, 1994.
- Bennis, Warren G. The Concept of Organizational Health In Changing Organizational. New York : McGraw-Hill, 1971.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.

- Bossert, Steven T. Handbook of Research on Educational Administration : A Project of the American Educational Research Association. Edited by Norman J. Boyan. New York : Longman, 1988.
- Brown, William A. "Organizational Effectiveness in Nonprofit Human Service Organization : The Influence of the Board of Directors." Dissertation Abstracts International-B 60,12 (2000) : 6403.
- Burns, T. and G.M. Stalker. The Management of Innovation. London : Tavistock, 1961.
- Certo, Samuel C. and J. Paul Peter. Strategic Management : A Focus on Process. New York : McGraw-Hill, 1990.
- Chang, R.D., Y.W. Chang and D. Paper. "The Effect of Task Uncertainty, Decentralization and Characteristics on the Performance of AIS : An Empirical
- Cherrington, David J. Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1994.
- Chung, Kae H. Management Critical Success Factors. Boston : Allyn and Bacon, 1987.
- Case in Taiwan." Information & Management 40, 7 (2003) : 691-703.
- Clott, Christopher. "The Effects of Environment, Strategy, Culture, and Resource Dependency on Perceptions of Organizational Effectiveness of School of Business." Research Report (November 1995) : 2-5.
- Cruce, Charles Allen. "A Study of Communication among the Personnel of a Church-Related Entity and the Implications for Effective Leadership (Organization Communication)." Dissertation Abstracts International 53,6 (December 1992) : 1723.
- Daft, R.L. Organization Theory and Design. 7th ed. Ohio : South-Western College, 2000.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work : Organization Behavior. New York : McGraw-Hill, 1981.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 1985.
- Dess, Gregory G. and Alex Miller. A Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 1993.

- Edmonds, R. R. "Effective School for the Urban Poor." Educational Leadership 37,1 (October 1979) :15-27.
- Facemyer, Kevin Curry. "The 1995 Washington State University Virtual Science and Mathematics Fair : Innovative Educational Uses of the Internet and their Impact on Culture of Education." Ph.D. dissertation, New York University, 1996.
- French, Wendell L. Human Resources Management. Boston, MA : Houghton Mifflin, 1994.
- Gara, Kim Lowman. "Job Satisfaction of Business College Faculty." Dissertation Abstracts International-A 58, 11 (May 1998) : 4165.
- George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. Understanding and Managing Organizational Behavior. 2nd ed. New York : Addison-Wesley, 1999.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. Organizations : Behavior, Structure Processes. 10th ed. Boston : McGraw-Hill Company, 2000.
- Gilbert, Ronald G. and Ali M. Parhizgari. "Organizational Effectiveness Indicators to Support Service Quality." Managing Service Quality 10, 1 (2000) : 1-7.
- Glickman, Carl D., Stephen P. Gordon and Jovita M. Ross-Gordon. Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach. 5th ed. Boston : Allyn and Bacaon, 2001.
- Glueck, William F. Business Policy and Strategic Management. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 1988.
- Gordon, Judith R. and others. Management and Organization. Boston : Allyn and Bacon.
- Hall, R.H. Organizations : Structure and Process. 6th ed. New Jersey Englewood Cliffs : Prentice-Hall International Inc., 1996.
- Halpin, J.E. and D.B. Croft. The Organizational Climate of School. Chicago : University of Chicago Press, 1963.

- Hannan, Michael T. and John Freeman. "Obstacles to the Comparative Study of Effectiveness." In Perspectives on Organizational Effectiveness, 109. Edited by J. Penning and P. Goodman. San Francisco : Jossey-Bass, 1977.
- Hanson, Mark E. Educational Administration and Organization Behavior. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1996.
- Hicks, Herberts G. and C. Ray Gullett. The Management of Organizations. 3rd ed. New York : McGraw-Hill., 1976.
- Hodge, B.J. and William P. Anthony. Organization Theory. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 2001.
- Hoy, Wayne K., John Tarter and James R. Bliss. "Organizational Climate, School Health, and Effectiveness : A Comparative Analysis." Educational Administration Quarterly 26 (1990) : 260-279.
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. Organizational Behavior and Management. 5th ed. Massachusetts : McGraw-Hill, 2002.
- Johns, Gary. Organizational Behavior : Understanding and Managing Life at Work. 4th ed. New York : Harper Collins College, 1996.
- Kadyschuk, Ronald. "Teacher Commitment : A Study of the Organizational Commitment, Professional Commitment, and Union Commitment of Teachers in Public Schools in Saskatchewan." Dissertation Abstract International 58, 12 (June 1998) : 4510.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. Organization and Contingency Approach. 4th ed. Singapore : McGrawHill, Inc., 1985.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- Kolb, David A., Joyce S. Osland, and Irwin M. Rubin. The Organizational Behavior Reader. 6th ed. London : Prentice-Hall, 1995.

- Koys, Daniel J. "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness : A Unit-Level, Longitudinal Study." Personnel Psychology 54,1 (March 2001) : 101-114.
- Lok, Peter and John Crawford. "The Application of Diagnostic Model and Surveys in Organizational Development." Journal of Management Psychology 15,2 (2000) : 1-7.
- Lussier, Robert N. Human Relations in Organizations Applications and Skill Building. 5th ed. New York : McGraw-Hill Companies, 2002.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 9th ed. New York : McGraw-Hill Companies, 2002.
- Marquardt, M.J. Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success. U.S.A.: McGraw-Hill, 1996.
- Matin, Shelley. "An Observational Study on the Classroom Use of Information and Communication Technology." M.A.dissertation, California State University, 1996.
- Mausser, Winifred W. "Faculty Members' Personal Characteristics and Perceptions of Organizational Climate to Their Levels of Organizational Commitment." Dissertation Abstracts 55, 4 (October 1994) : 1395.
- McCarthy, Frederik Charles. "A Study of the Factors Which Affect Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Public School Teachers." Dissertation Abstracts International-A 58, 10 (April 1998) : 3789.
- McLaughlin, Gregory C. "The Role of Organizational Communication Effectiveness in the Development of Service Quality Satisfaction." Dissertation Abstracts International 55,9 (March 1995) : 2910.
- McShane, Steven L. and Ann Mary. Organizational Behavior. New York : McGraw-Hill, 2000.
- Merwe, Var Der, "Project Management and Business Development : Integrating Strategy Structure Processes and Projects." International Journal of Project Management 20, 5 (2002) : 401-411.

- Millard, R.M. "Accreditation." New Directions for Higher Education 43 (September 1983) : 9-28.
- Minzberge, Henry. The Nature of Managerial Work. New York : Harper&Row, 1983.
- _____. The Structuring of Organizations. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1988.
- Moon, M.J.. "The Pursuit of Managerial Entrepreneurship : Does Organization Matter?." Public Administration Review 59, 1 (1999) : 31-43.
- Nanus, B. Visionary Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
- Northcraft, Gregory B. and Margaret A. Neal. Organization Behavior : A Management Challenge. Chicago : The Dryden Press, 1990.
- O'Conner, Dorothy Baifsell. "Quality Circles and Organizational Climate in the Student Services Division of a Community College." Dissertation Abstract International 47, 8 (March 1987) : 3269-A.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. Boston : Allyn and Bacon, 1996.
- _____. Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform. 7th ed. MA : Allyn and Bacon, 2001.
- Quinn, R.E. and J. Rohrbaugh. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis." Management Science 29 (April 1983) : 363-377.
- Robbins, Stephen P. Essentials of Organizational Behavior. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1997.
- _____. Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications. 10th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 2001.
- _____. Organizational Theory Structure, Design and Applications. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1993.
- _____. Organization Theory : The Structure and Design of Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983.

- Rojas, Ronald R. "A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among for – Profit and Nonprofit Organizations" Nonprofit Management & Leadership 11,1 (2000) : 97-104.
- Rothwell, William J. and H.C. Kazanas. Mastering the Structure Design Process. San Francisco : Jossey-Bass Pfeiffer & Wilie Company, 1998.
- Sackman, Sonja A. Culture Knowledge in Organizations : Exploring the Collective Mind. Newbury Park, CA : SAGE, 1995.
- Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San Francisco. California : Jossey-Bass, 1990.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. Basic Organizational Behavior. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1998.
- Sergiovanni, Thomas J. The Principalship: A Reflective Practice Perspective 2nd ed. Boston, Mass : Allyn and Bacon, 1991.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration. 3rd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1992.
- Smith, Lynda Christine. "The Impact of Fiscal on Organizational Structures and Cultures : A Case Study." MAI 37,1 (February 1996) : 146.
- Steers, Richard M. Introduction to Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 1991.
- _____. Organizational Effectiveness : A Behavior View. Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. Motivation and Work Behavior. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 1991.
- Steers, Richard M., Gerado R. Ungson and Richard T. Mowdy. Managing Effective Organization : An Introduction. Boston : Kent Publishing Company, 1985.
- Stringer, Robert. Leadership and Organizational Climate. New Jersey : Pearson, 2002.
- Tabachnik, Barbara G. and Linda S. Fidell. Using Multivariate Statistics. New York : Harper & Row, 1983.

- Thibodeaux, Mary S. and Edward Favilla. "Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management." Industrial Management & Data System 96, 5 (1996), 1-2.
- Vappu, Tyysk L. "Insiders and Outsiders : Women's Movement and Organizational Effectiveness." Canadian Review of Sociology and Anthropology 33, 3 (1998) : 391-410.
- Vecchio, Robert P. Organizational Behavior. New York : Harcourt Brace&Company, 1991.
- Wright, Peter, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll. Strategic Management : Text and Case. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992.
- Yukl, Gary. Leadership in Organization. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1994.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์



ที่ ศธ 0520.203.2 / ว 403

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 7300

17 พฤศจิกายน 2549

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง “องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สิ่งที่ส่งมาด้วย กรอบคำถามในการสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวอัญชนา พานิช รหัสนักศึกษา 46252905 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ให้นางสาวอัญชนา พานิช สัมภาษณ์ท่านและผู้บริหารเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร
มหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมทั้งเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปพัฒนางานวิจัย ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

- | | |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนา รักการ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเทือง ภูมิภักทราคม | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.เสาวนิต เสดานานนท์ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา |
| 4. รองศาสตราจารย์โกวิท เชื้ออมกลาง | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกศักดิ์ บุตรลับ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา การพานิช | อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.วิสิฐ กิจปรีชา | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวิทย์ เทียรทอง | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิมล เอ็มโธ | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรีชา สนธิรักษ์ | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 11. รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ภูเงิน | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ |
| 13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ละออง ภูเงิน | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ |
| 14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสนาะ กลิ่นงาม | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| 15. รองศาสตราจารย์ ดร.ธานี เกสทอง | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิชระ วิชชวรนนท์ | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร |
| 17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิริเพ็ญ เอ็มละออง | อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| 18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิตยา บรรณประสิทธิ์ | อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ |
| 19. อาจารย์ภาณุพงศ์ คงจันทร์ | อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิภา วงษ์พิพัฒน์พงษ์ | อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี |

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ประกอบการทำวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”

ผู้วิจัย นางสาวอัญชนา พานิช
 นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
 ตำแหน่ง.....
 สถานที่ทำงาน.....
 วันที่สัมภาษณ์.....

กรอบคำถามในการสัมภาษณ์

1. การที่จะพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีประสิทธิภาพท่านคิดว่าควรพิจารณาจาก
 อะไรบ้าง

.....

2. การที่จะพิจารณาว่าโครงสร้างองค์การในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสำคัญต่อ
 ประสิทธิภาพองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านคิดว่าควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

.....

3.การที่จะพิจารณาว่าเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสำคัญต่อ
 ประสิทธิภาพองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านคิดว่าควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

.....

4. การที่จะพิจารณาว่า**วัฒนธรรมองค์การ**ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสำคัญต่อ
ประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านคิดว่าควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

.....

.....

5. การที่จะพิจารณาว่า**บรรยากาศองค์การ**ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสำคัญต่อ
ประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านคิดว่าควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

.....

.....

6. การที่จะพิจารณาว่า**ความผูกพันต่อองค์การ**ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมี
ความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านคิดว่าควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

.....

.....

7. การที่จะพิจารณาว่า**ความพึงพอใจในการทำงาน**ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราช
ภัฏมีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านคิดว่าควรพิจารณาจาก
อะไรบ้าง

.....

.....

8. การที่จะพิจารณาว่า**การบริหารงานเชิงกลยุทธ์**มีความสำคัญต่อประสิทธิผล
องค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านคิดว่าควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

.....

.....

9. การที่จะพิจารณาว่า**การติดต่อสื่อสาร**มีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านคิดว่าควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

.....

.....

10. การที่จะพิจารณาว่า**ภาวะผู้นำ**มีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การมหาวิทาลัย
ราชภัฏ ท่านคิดว่าควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

.....

.....

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / ว 010

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 7300

16 มกราคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอัญชนา พานิช รหัสนักศึกษา 46252905 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความ เที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร.สายหยุด จำปาทอง

วุฒิการศึกษา Ed.D. Administration and Supervision (Rutgers)

ตำแหน่ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ฯลฯ

อดีตอธิบดีกรมการฝึกหัดครู

2. รศ. ดร.ดิลก บุญเรืองรอด

วุฒิการศึกษา กศ.ด. พัฒนศึกษาศาสตร์

ตำแหน่ง กรรมการโครงการคุรุบัญญัติ สาขาการบริหารการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

3. รศ.ดร.บุญศรี คำชาย

วุฒิการศึกษา กศ.ด. พัฒนศึกษาศาสตร์

ตำแหน่ง กรรมการบริหารประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

กรรมการสภาการศึกษา (สกศ.)

อดีตคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

4. รศ. เพ็ญ ทองแก้ว

วุฒิการศึกษา M.Ed. Curriculum and Instruction (Science Education)

ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารและประสานคณะกรรมการประกัน

คุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

5. ผศ.ดร.เอกศักดิ์ บุตรลับ

วุฒิการศึกษา M.Ed. Education Management

ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ภาคผนวก จ
หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / ว 088

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 7300

6 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอัญชา พานิช รหัสนักศึกษา 46252905 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวอัญชา พานิช ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0520.107(นฐ) / ว 4652

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 7300

28 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้วย นางสาวอัญชนา พานิช นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “องค์ประกอบ ประสิทธิภาพองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร และอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้บริหารและอาจารย์ทราบ เพื่อขอความ ร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร 0-3421-8788, 0-3424-3435

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)

แบบสอบถามวิจัย
เรื่อง
องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง
องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. แบบสอบถามมีจำนวน 3 ตอน
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ
ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. โปรดตอบทุกข้อคำถามที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงหรือตามที่ปฏิบัติจริง เพราะข้อมูลที่ได้จะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัย ข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะไม่นำไปเผยแพร่แต่ประการใด
4. เมื่อท่านให้ข้อมูลแล้ว ขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามคืนได้ที่ผู้ประสานงาน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือใน
การตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอัญญา พานิช
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ไม่เกิน 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี
☐ 41 – 50 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก ☐ อื่นๆ ระบุ.....
4. ตำแหน่งงานวิชาการ ☐ อาจารย์ ☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
☐ รองศาสตราจารย์ ☐ ศาสตราจารย์
5. ตำแหน่งหน้าที่ ☐ ผู้บริหาร ☐ อาจารย์
6. ประสบการณ์การทำงาน ☐ ไม่เกิน 10 ปี ☐ 11 – 20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาถึงองค์ประกอบที่จำเป็นต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ละข้อเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง โดยพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก

ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อที่	องค์ประกอบที่จำเป็นต่อประสิทธิผลองค์การ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
1.	มหาวิทยาลัยมีการจัดแบ่งฝ่ายงานไว้อย่างชัดเจน					
2.	มหาวิทยาลัยมีสายการบังคับบัญชาสั้นทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน					
3.	มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ					
4.	มหาวิทยาลัยจัดบุคลากรประจำฝ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร					
5.	มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับรอง					
6.	มหาวิทยาลัยระบุลักษณะงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	องค์ประกอบที่จำเป็นต่อประสิทธิผลองค์การ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
7.	มหาวิทยาลัยมีการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
8.	มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจ					
9.	มหาวิทยาลัยมีซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
10.	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย					
11.	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน					
12.	มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงานติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					
13.	มหาวิทยาลัยจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารงานและการเรียนการสอนไว้อย่างเพียงพอ					
14.	มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้					
15.	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไว้อย่างเพียงพอ					
16.	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ					
17.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสาธารณะและจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน					
18.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมดำเนินการและประเมินผล					
19.	มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดแบบแผนวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่บุคลากร					
20.	มหาวิทยาลัยเน้นการให้การอบรมด้านการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับ					
21.	มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคลากรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ					
22.	มหาวิทยาลัยให้ความรู้แก่บุคลากรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					

ข้อที่	องค์ประกอบที่จำเป็นต่อประสิทธิผลองค์การ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
23.	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัวเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ยืดหยุ่นได้					
24.	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบโดยมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ					
25.	มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
26.	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ					
27.	บุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน					
28.	มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน					
29.	ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจปัญหาของบุคลากรและให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่					
30.	ผู้บริหารยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากร					
31.	บุคลากรในมหาวิทยาลัยต่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
32.	บุคลากรมีความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
33.	บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
34.	บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพ					
35.	บุคลากรทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว					
36.	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
37.	บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
38.	บุคลากรยินดีที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อจะได้ทำงานในหน่วยงานนี้ต่อไป					
39.	บุคลากรมีความรู้สึกว่าการในหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันมีความสำคัญและมีคุณค่า					
40.	บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
41.	บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน					
42.	บุคลากรเข้าใจและยอมรับบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตน					

ข้อที่	องค์ประกอบที่จำเป็นต่อประสิทธิผลองค์การ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
43.	บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานของตนสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
44.	บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง เจริญก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ					
45.	บุคลากรได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร					
46.	บุคลากรมีรายได้และสวัสดิการที่ได้จากการทำงานในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					
47.	บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงาน					
48.	บุคลากรมีการช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
49.	บุคลากรมีความพอใจในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน					
50.	บุคลากรได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน					
51.	มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม					
52.	กลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
53.	มหาวิทยาลัยจัดทำแผนงาน/โครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยโดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการที่มาจากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย					
54.	แผนงาน/โครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
55.	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณแก่แผนงาน/โครงการไว้อย่างเพียงพอ					
56.	มหาวิทยาลัยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรในการทำงานอย่างเหมาะสม					
57.	มหาวิทยาลัยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ					
58.	มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม					
59.	มหาวิทยาลัยต้องสร้างเอกลักษณ์และแนวคิดในจุดหมายของตนเอง					
60.	มหาวิทยาลัยต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพมหาวิทยาลัยให้บุคลากรทราบ					
61.	บุคลากรและผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารงานกันได้อย่างมีความเข้าใจและถูกต้อง					

ข้อที่	องค์ประกอบที่จำเป็นต่อประสิทธิผลองค์การ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
62.	มหาวิทยาลัยใช้การติดต่อสื่อสารสองทางจากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติและจากผู้ปฏิบัติสู่ผู้บริหาร					
63.	มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารทั้งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
64.	มหาวิทยาลัยมีการจัดประชุมหรือ ติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้งานบรรลุเป้าหมาย					
65.	ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย					
66.	มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการประชาสัมพันธ์ที่ดีเพื่อประสานสัมพันธ์กับชุมชน					
67.	ระบบการสื่อสารในมหาวิทยาลัยมีส่วนช่วยจัดความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย					
68.	มหาวิทยาลัยนำเสนอข่าวสารแก่นักวิชาการได้อย่างน่าสนใจทั้งรูปแบบและเนื้อหา					
69.	มหาวิทยาลัยมีการประเมินคุณภาพของข่าวสารเพื่อการปรับปรุงให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น					
70.	นักวิชาการได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากหน่วยงานทั้งภายในภายนอกมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว					
71.	ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง					
72.	ผู้บริหารสามารถสร้างพันธะสัญญาร่วมกันกับนักวิชาการในการยอมรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
73.	ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงงาน					
74.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักวิชาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ					
75.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้นักวิชาการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ					
76.	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
77.	ผู้บริหารมีศิลปะในการจูงใจนักวิชาการให้เห็นพ้องต่อแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ					
78.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้นักวิชาการเข้ารับการอบรมเทคนิควิธีการใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย					

- ตอนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- โปรดพิจารณาว่า **ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด** โดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน แต่ละข้อเป็นแบบมาตร ประมาณค่า 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง โดยพิจารณาดังนี้
- ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
	ด้านคุณภาพบัณฑิต					
1.	มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ					
2.	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
3.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
4.	มหาวิทยาลัยจัดสื่อการเรียนการสอนและการศึกษาค้นคว้าไว้อย่างเพียงพอ					
5.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมทักษะด้านการวิจัยแก่นักศึกษา					
6.	มหาวิทยาลัยกิจกรรมการเรียนการสอนแบบทีมงาน					
7.	มหาวิทยาลัยจัดอาจารย์ที่มีคุณวุฒิตตรงตามความต้องการของสาขาวิชา					
8.	มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการเรียนการสอน					
	ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์					
1.	มหาวิทยาลัยมีนโยบายและแผนงานการวิจัยและงานสร้างสรรค์ของคณะและของมหาวิทยาลัย					
2.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการวิจัยและงานสร้างสรรค์เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่					
3.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการนำผลการวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปพัฒนามหาวิทยาลัยและท้องถิ่น					

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
4.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์					
5.	มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น					
6.	มหาวิทยาลัยมีการจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนในการทำวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					
7.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการตีพิมพ์ เผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของอาจารย์ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ					
8.	มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมือด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์กับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ					
ด้านการบริการวิชาการ						
1.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการบริการวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม					
2.	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้อาจารย์ให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม					
3.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพเพื่อให้บริการแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					
4.	มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้งในและต่างประเทศเพื่อร่วมมือกันพัฒนางานบริการวิชาการและวิชาชีพ					
5.	มหาวิทยาลัยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็งแก่สังคม					
6.	มหาวิทยาลัยมีการนำความรู้ในท้องถิ่นมาเป็นแหล่งการเรียนรู้แก่นักศึกษา					
7.	มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการและวิชาชีพในรูปแบบที่หลากหลาย					
8.	มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการบริการด้านวิชาการและวิชาชีพแก่สังคมอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม						
1.	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่เน้นให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและความตระหนักถึงความสำคัญของศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น					

ภาคผนวก ฅ

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นประชากร

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นประชากร

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
24. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
25. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
26. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
27. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
28. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
29. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
30. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
31. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
32. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
33. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
34. มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา
35. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
36. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสาวอัญชนา พานิช
ที่อยู่	25/15 หมู่ 6 ตำบลต้นมะม่วง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี 76000
ที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2529	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ วิทยาลัยครูเพชรบุรี
พ.ศ. 2532	ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขามัธยมศึกษา (ภาษาไทย) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2537	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาภาษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2544	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพลศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2546	ศึกษาต่อระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2529	อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านนาบอน อำเภอนาบอน จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2529	อาจารย์ 1 โรงเรียนเวียงสระ อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2533	อาจารย์ 1 โรงเรียนชะอำคุณหญิงเฝ้าของบุรี อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2539	อาจารย์ 2 สถาบันราชภัฏเพชรบุรี
พ.ศ. 2547-ปัจจุบัน	อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี