

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้นำเสนอเอกสาร หลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนำมาใช้เป็นกรอบการวิจัยดังนี้

1. องค์การและทฤษฎีองค์การ
2. ประสิทธิภาพขององค์การ
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ
4. องค์การของสถาบันอุดมศึกษา
5. เกณฑ์รางวัลคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
6. การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา
7. การศึกษาประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์และตัวแปรที่ใช้ในการประเมิน
8. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดลลิสเรด
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. สมมติฐานการวิจัย

#### ตอนที่ 1 องค์การและทฤษฎีองค์การ

##### ความหมายขององค์การ

การศึกษาในเรื่ององค์การมีผู้ให้ความหมายของคำว่าองค์การไว้มากมาย คำว่า “องค์การ” (Organization) ตามพจนานุกรมศัพท์ของลองแมน (Longman) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่ม เช่น สมาชิกชมรมหรือภาคธุรกิจที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงหรือเป็นการปฏิบัติตามแผนงานและการจัดกระทำสิ่งต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพหรือเป็นการรวมกันของส่วนต่างๆ ของระบบที่มีความแตกต่างมาจัดกระทำและทำงานร่วมกันและจากพจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Merriam-Webster, 2001) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ 2 ความหมายคือ ความหมายที่หนึ่งหมายถึง การกระทำหรือกระบวนการรวบรวมเป็นกลุ่ม คณะหรือกลุ่มเป็นอยู่ หรือเงื่อนไขและการจัดระเบียบเพื่อรังสรรค์ขึ้นเป็นหน่วยงาน ความหมายที่สองหมายถึง สมาคม การอำนวยความสะดวกและโครงสร้างหน้าที่ของบุคคล พนักงาน องค์การยังหมายความรวมถึง การรวมกลุ่ม การจัดระเบียบแบบแผน ความกลมกลืน พร้อมเพรียงกัน การมีการจัดการ มีโครงสร้าง การมีส่วนร่วม (Flexner, 2001, p. 557) บาร์นาร์ด (Barnard, 1976, p. 73) ได้ให้ความหมายว่า องค์การคือระบบ

ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมา ร่วมกันทำงานภายใต้ความรู้สึกร่วมเดียวกัน ซึ่งเป็นการมององค์การ ในลักษณะของความร่วมมือความสามัคคีระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกัน เช่นเดียวกับ กีบสัน อิวานเชริช (Gibson Ivanarich and Dounelly, 1997, p. 4) ที่ให้ความหมายไว้ว่า องค์การเป็นหน่วยของการประสานงานกัน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั่วไปหรือเป้าหมายกลุ่ม ในขณะที่ แคทซ์และคานัน (Katz and Kahn, 1978, p. 20) ให้ความสำคัญกับระบบที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิตโดยเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม Robbins (1990, p. 4) ให้ความหมายขององค์การว่า หมายถึงการประสานงานในส่วนต่างๆ ของสังคมที่มีความสัมพันธ์กันมีขอบเขตที่ชัดเจนและความสัมพันธ์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วนฮอลล์ (Hall, 1996, p. 30) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความสัมพันธ์และประสานกันของสมาชิก มีขอบเขตของตนเอง มีกฎระเบียบ โครงสร้างอำนาจระบบการติดต่อสื่อสารและการดำเนินการที่ต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์การหมายถึงการรวมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปประกอบขึ้นเป็นหน่วยงานเพื่อที่จะทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างขององค์การเดียวกันมีการทำงานและการประสานงานกันอย่างเป็นระบบโดยใช้ทรัพยากรและกระบวนการจัดการองค์การด้านต่างๆ ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

### ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การสามารถแบ่งตามมโนทัศน์ของการศึกษาและการวิเคราะห์ในสองลักษณะคือ (1) ลักษณะมโนทัศน์เชิงระบบ (System Perspective) มโนทัศน์แบบนี้เริ่มแรกพิจารณาแนวคิดในลักษณะของระบบปิด (Closed System) กล่าวคือ มององค์การเป็นอิสระ ซึ่งแต่ละองค์การต่างก็เป็นอิสระจากกันและกันไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมแต่อย่างใด ทฤษฎีองค์การ "ระบบเปิด" (Open System) ให้ความสนใจในลักษณะขององค์การนอกเหนือจากส่วนที่อยู่ภายในองค์การ กลายเป็นให้ความสนใจสิ่งแวดล้อมนอกองค์การอย่างกว้างขวางมองว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (2) ลักษณะมโนทัศน์ด้านเป้าหมายของโครงสร้าง (Goal Perspective) แยกย่อยออกเป็นสองแนวทางแนวทางแรกเห็นว่าองค์การควรจะเป็นระบบ มีกรอบ มีเหตุผล (Rational) ในขณะที่อีกแนวทางหนึ่งเห็นว่าองค์การมีลักษณะที่เป็นโครงสร้างทางสังคม มีกลุ่มต่างๆ ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ใช้ชีวิตร่วมกัน มีความขัดแย้งกัน มีการแสวงหาอำนาจและการควบคุม การมีอิทธิพลระหว่างกลุ่มในองค์การเกิดขึ้นอยู่เสมอ

เบนสัน, ซาราฟและชโรเดอร์ (Benson, Saraph and Schroeder, 1991, pp. 1107–1123) ได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ โดยอาศัยกรอบแนวคิดแบบโครงสร้างหน้าที่นิยม (Structuralism) และแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) และได้นำเสนอเป็นโมเดลสำหรับการอธิบายที่มีชื่อว่า A System–Structural View of Quality Management Model (SQM) ทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การในแนวคิดเชิงระบบมีการวางอยู่บนพื้นฐานของการวัดปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการดำเนินการ (Process) และผลลัพธ์ (Outputs) ที่เชื่อมโยงกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกระบบ (Latham and Locke, 1991, pp. 212–247) โมเดลดังกล่าวให้ความสนใจบริบททางด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วยรูปแบบการจัดการคุณภาพในเชิงระบบและโครงสร้าง แบ่งการอธิบายออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ (1) บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพขององค์การ ความคาดหวัง ของชุมชนที่มีต่อองค์การ นโยบายของรัฐ และการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (2) การพิจารณาเพื่อดำเนินการ หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินการขององค์การของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยการจัดการ ตามความคาดหวัง (Ideal Management) และการจัดการที่เป็นจริง (Actual Management) และ (3) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินการขององค์การของผู้บริหารโดยอาศัยผลการพิจารณาจากการจัดการตามความคาดหวังเปรียบเทียบกับ การจัดการที่เป็นจริงทั้งสองสิ่งมีความแตกต่างกันมาก ผู้บริหารก็จะดำเนินการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น ซึ่งผลสองประการไม่แตกต่างกันมาก นั้นแสดงว่าการดำเนินการขององค์การที่เป็นอยู่นั้นมี ประสิทธิภาพที่ดีพอ

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยังถูกแบ่งออกเป็น 3 ช่วงสมัย คือ กลุ่มทฤษฎีดั้งเดิมที่ถือว่าเป็นแม่แบบของการพัฒนาแนวคิด (Classical Theory) กลุ่มทฤษฎีที่พัฒนา มาจากแผนแบบทฤษฎีดั้งเดิมแต่ถือว่ามีแนวคิดใหม่กว่า (Neo Classical Theory) และกลุ่มทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Theory) เป็นกลุ่มที่พัฒนาแนวคิดมาอย่างต่อเนื่องเข้ากับยุคสมัยของการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ (Docherty, Surles and Donovan, 2001, pp. 33–42)

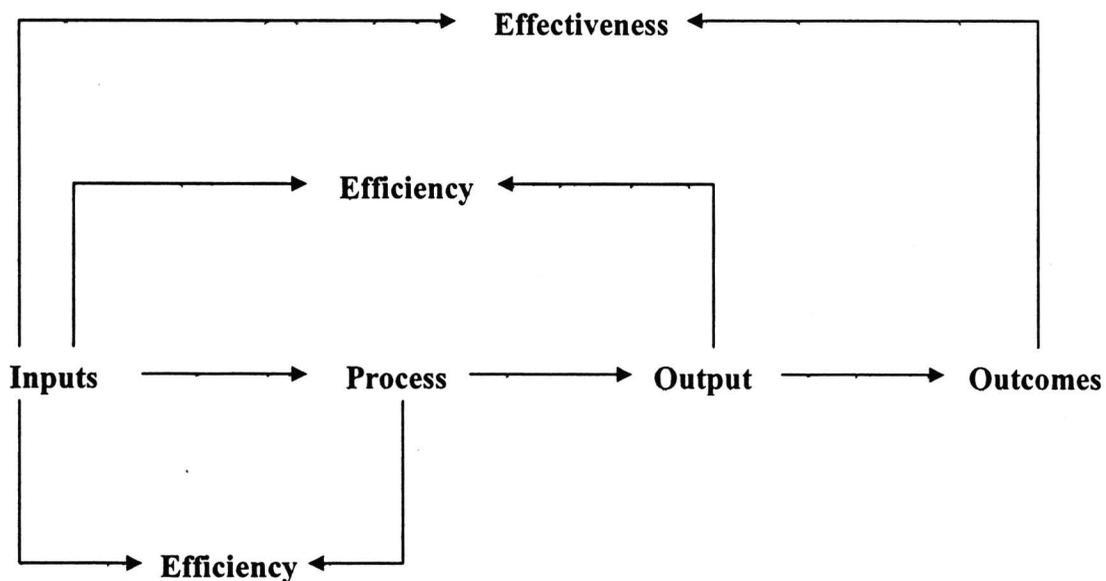
## ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพขององค์การ

### ความหมายของประสิทธิผลและประสิทธิผลขององค์การ

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) ตามพจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster, 2001) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลว่าหมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจจากความมั่นใจหรือจากความ ต้องการ ความพร้อม ความโน้มน้าวที่ทำให้เกิดการกระทำ (ดำเนินการ) เกิดขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นจริงตลอดจนการมองสิ่งที่เกิดขึ้น โดยมีมิติในเรื่องของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง สเตียร์ (Steers, 1977, p. 40) ให้ความหมายประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้ว่า ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตาม

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การหรือหมายถึงระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การ และคาเมอรอน (Cameron, 1983, p. 362) ได้ให้ความหมายไว้ว่าระดับความสำเร็จขององค์การใน การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือภารกิจหลักขององค์การ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเป้าหมายขององค์การคือการผลิตนักศึกษาตามหลักสูตรในเวลา 2 ปี ได้ จะมีประสิทธิผลสูงกว่าองค์การที่ผลิตนักศึกษาให้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรในเวลา 2 ปี ได้เพียง ร้อยละ 60 เมื่อพิจารณาค่าว่าประสิทธิผล (Effectiveness) มีค่าที่มีความหมายใกล้เคียงและเหลื่อมทับซ้อนกันคือประสิทธิภาพ (Efficiency)ตามพจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Merriam-Webster, 2001) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพว่า หมายถึง (1) คุณภาพหรือระดับความสามารถ (2) ประสิทธิภาพของการดำเนินการที่วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลผลิตกับต้นทุนการผลิต (พลังงาน เวลา เงินฯ) (3) อัตราส่วนของการใช้พลังงานเพื่อให้ระบบขับเคลื่อนอย่างคุ้มค่า ตลอดจนการหมายถึงชุดของประสิทธิภาพเองก็ได้ ในทางจิตวิทยา ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของงานที่ทำต่อพลังงานที่ใช้ไปในการทำงานนั้นๆ (Suwannapet, 1995, p. 142) นอกจากนี้ นักวิชาการได้ให้นิยามความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อหน่วยลงทุนในสัดส่วนที่ให้ผลผลิตต่อหน่วยสูงสุด โดยมีปัจจัยนำเข้าที่ต้องคำนึง เช่น เงิน คน วัตถุดิบ ซึ่งการนิยามแบบนี้ทำให้มองว่าประสิทธิภาพถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิผล (Gibson, Ivancevich and Donelly, 1991, p. 44) หรือ การดำเนินงานให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายให้มากที่สุด ในขณะที่ใช้ทรัพยากรต่อหน่วยในการลงทุนน้อยที่สุด ประสิทธิภาพก็คือ การปฏิบัติการหรือการดำเนินงาน (Performance) ที่ให้ผลของงานสูงสุดและมีคุณภาพมากที่สุด และผู้บังคับบัญชาที่ต้องการที่จะเห็นประสิทธิผลของการดำเนินการมากกว่าสิ่งใดๆ เป็นการตีความต่อเนื่องจากการที่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการดำเนินการโดยที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการสูงที่สุดหรือใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในการวิจัยปัจจุบันมักจะเน้นถึงการศึกษาโดยการประเมินตัวแปรทั้งสองขององค์การไปพร้อมกัน ทั้งนี้ถือว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรจะเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์การ เป็นสิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน (Looney, 1997, pp. 64 – 69 อ้างอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเมื่อเราพิจารณาตามศัพท์และมโนทัศน์ของตัวแปรทั้งสองพบว่าความเกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกันและกัน ดังภาพ



ภาพ 2 แสดงความเกี่ยวข้องระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผล

ที่มา: Martin and Kettner, 1996, p. 8

จากภาพประกอบ 2 พบว่า ประสิทธิภาพพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิตที่เกิดขึ้น (Outputs) หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับกระบวนการดำเนินงาน (Process) สำหรับประสิทธิผลนั้นพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพกับประสิทธิผลมักจะถูกนำมาใช้กันอย่างผิดๆ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผลสามารถแสดงให้เห็นในโมเดลแสดงผลผลิตและการทำงานขององค์การ (Productivity and Organizational Performance) ของเซอร์เมอร์ฮอร์น (ศิริวรรณ เสิร์รัตน์, 2545, หน้า 26-27 อ้างอิงใน Schermerhorn, 1999, p. 6) และการดำเนินการที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ แสดงได้ ดังภาพประกอบ 2

การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)		
สูง	มีประสิทธิผลแต่ไม่มีประสิทธิภาพ	มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
ต่ำ	ไม่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิภาพ	ไม่มีประสิทธิผลแต่มีประสิทธิภาพ
	ไม่ดี	ดี
การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (Resource Utilization)		

ภาพ 3 แสดงผลผลิตและการทำงานขององค์การ  
ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากภาพ 3 ผลผลิตและการทำงานขององค์การจะสามารถแบ่งโดยใช้ประสิทธิภาพกับประสิทธิผลเป็นเกณฑ์ได้ 4 ลักษณะ คือ (1) องค์การที่มีประสิทธิผลแต่ไม่มีประสิทธิภาพ หมายถึง องค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายแต่ใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองมาก องค์การในลักษณะนี้จะต้องหาวิธีการ(Mean) ในการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรและการใช้ที่ประหยัด (2) องค์การที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ หมายถึง องค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายแต่ใช้ทรัพยากรอย่างดีที่ทำให้เกิดผลตอบแทนต่อองค์การเป็นการดำเนินการขององค์การ (3) องค์การที่ไม่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิภาพ หมายถึง องค์การที่ไม่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายและในขณะเดียวกันก็ใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองมาก ซึ่งองค์การในลักษณะนี้จะต้องหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรและการใช้ที่ประหยัดเพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายสูงสุดและ(4) องค์การที่ไม่มีประสิทธิผลแต่มีประสิทธิภาพ หมายถึงองค์การที่ใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองน้อยมากประหยัดแต่ก็ไม่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายองค์การในลักษณะนี้จะต้องหาวิธีการที่จะเพิ่มผลผลิตให้ได้มากเพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายให้ได้

เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพสามารถนำมาสรุปได้ว่าประสิทธิผลเป็นการเลือกดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมในขณะที่ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่จะนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างดีที่สุด เพื่อให้นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิผล หมายถึง ผลของการดำเนินการหรือการปฏิบัติการที่ให้ระดับของผลงานสูงสุด โดยที่ผลนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้มากที่สุดและมีคุณภาพมากที่สุด

ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การไว้หลากหลายทัศนะ อาทิ เอ็ทซियोนี (Etzioni, 1964, p. 8) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การ ว่าหมายถึงปริมาณความมากน้อยในเรื่องของความสามารถขององค์การที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้ เกียรติเนอร์และรามนาราย (Gaertner and Ramnarayan, 1983, pp. 97-107) ได้กล่าวถึง ประสิทธิผลขององค์การ คือ เป้าหมายและเป้าประสงค์ (Goals and Objectives) ที่ประสบความสำเร็จ กอร์ดอนและคณะ (Gordon, 1990, p. 14) ได้ให้นิยามความหมายว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึงขีดความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต สำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การกำหนดขึ้น ร็อบบินส์ (Robbins, 1990, p. 5) ที่อธิบายว่าประสิทธิผลขององค์การหมายถึงระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับการให้นิยามของ ดาวน์สัน (Downson, 1996) ฮอลล์ (Hall, 1996, p. 261) ที่อธิบายเพิ่มเติมว่า ความสำเร็จนั้นครอบคลุมถึงความซับซ้อนเกี่ยวกับทรัพยากรทั้งที่ใช้เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การโดยรวมรวมถึงเป้าหมายที่เปลี่ยนไปเมื่อเวลาเปลี่ยนไป ล็อคและครอฟอร์ด (Lock and Crawford, 2000, p. 2) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การหมายถึงระดับความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โรแจส (Rojas, 2000, pp. 97-104) ได้เสนอว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในองค์การที่แสวงหาผลกำไรและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ทริโบเดอซ์และฟาวิลลา (Tribodeaux and Favilla, 1996, pp. 1-2) อธิบายว่าประสิทธิผลขององค์การหมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างคุ้มค่าเหมาะสมโดยที่ไม่ได้เป็นการบังคับหรือตีกรอบให้บุคคลกรในองค์การปฏิบัติ

จากแนวคิดและงานวิจัยต่างๆ สรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์การหมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างคุ้มค่าเหมาะสมโดยที่ไม่ได้เป็นการบังคับให้บุคคลในองค์การปฏิบัติ สมาชิกขององค์การมีความรู้สึกที่ดีและองค์การสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การมักจะเกี่ยวข้องกับคำว่าโมเดลเนื่องจากประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากมีการประเมินองค์การในเรื่องต่างๆ ซึ่งการที่จะประเมินองค์การโดยอาศัยองค์ความรู้ในทางทฤษฎีมาสู่แนวปฏิบัติมักจะนำเอาแนวคิดมาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นรูปแบบที่เรียกกันว่า โมเดล รูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) คำว่าโมเดลนั้นตามพจนานุกรมของ เว็บสเตอร์ (Merriam-Webster, 2001) ได้ให้ความหมายอยู่หลายนัย เช่น การกำหนดแบบแผนสำหรับการสร้างแนวคิดแบบจำลอง การออกแบบโครงสร้างแบบแผนตัวอย่าง



สำหรับการเลียนแบบหรือ เอาอย่าง แบบแผนทางความคิด ระบบการอ้างอิงข้อมูลและรูปแบบเพื่อ การแสดงความคิดเห็น ซึ่งค่อนข้างตรงกับนักวิชาการหลายท่าน เช่น روبบินส์ (Robbin, 1997) ที่ บอกว่าโมเดลหมายถึง รูปแบบทางความคิดที่ช่วยให้มองเห็นภาพของสิ่งที่ต้องการทำความเข้าใจ ให้มีลักษณะเข้าใจใกล้ความเป็นรูปธรรมมากที่สุดโดยจะต้องมีองค์ประกอบสามประการคือ วัตถุประสงค์ตัวแปรและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ

ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ มักจะมีการสร้างโมเดลการประเมิน ซึ่งในแต่ละ โมเดลก็จะอิงอยู่บนความคิด ความเชื่อที่มีพื้นฐานทางทฤษฎี มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ เช่น คาเมอร์อน (Cameron, 1984, pp. 272–276) ที่พูดถึงการแบ่งแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล ขององค์การที่มีความแตกต่างกันไป นักวิชาการที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์การในระยะแรกๆ ได้ แบ่งกลุ่มของการศึกษาประสิทธิผลออกเป็น 5 รูปแบบใหญ่ๆ (โมเดล) คือ รูปแบบแรกคือ รูปแบบที่ เน้นการบรรลุเป้าหมาย (Goal Model) รูปแบบที่สองคือ รูปแบบที่เน้นระบบทรัพยากร (System Resource Model) รูปแบบที่สามคือ รูปแบบที่เน้นกระบวนการภายใน (Internal Process Model) รูปแบบที่สี่ คือ รูปแบบเชิงกลยุทธ์-กลุ่มบุคคล (Strategic Constituencies Model) และรูปแบบที่ ห้าคือ รูปแบบที่เน้นการบูรณาการ (Integration Model) เช่นเดียวกับ ทริโบเดอซ์และฟาวิลลา (Tribodeaux and Favilla, 1996, pp. 1–2) ได้รวบรวมโมเดลสำหรับการศึกษาประสิทธิผล ของ องค์การไว้ 5 โมเดล ดังนี้

1. โมเดลที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย(Goal Model) เป็นการประเมินประสิทธิผลของ องค์การในยุคแรกๆ ของการศึกษา ที่ยังคงนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เน้นการบรรลุ เป้าหมายขององค์การ มองความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าวิธีการ การกำหนดเป้าหมายจะมี ความสำคัญมาก ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้หลายประการและให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย ที่กำหนด ขึ้นก็จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ การประเมินประสิทธิผลจะประเมินเป้าหมาย ในเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายที่เป็นทางการซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมและวัดได้ยาก เหมาะ สำหรับองค์การที่มีเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน

2. โมเดลที่ให้ความสำคัญกับระเบียบ (Legitimacy Model) ให้ความสำคัญกับเนื้อหา การวัดส่วนประกอบของงานและการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อการปฏิบัติงานขององค์การ

3. โมเดลที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการ (Process Model) ให้ความสำคัญกับ กระบวนการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการ ระยะเวลากำหนด กิจกรรม ระยะเวลาหาความจำเป็นที่ต้องประเมิน ระยะเวลาสำรวจเป้าหมาย ระยะเวลาพัฒนาเกณฑ์

การประเมิน ระยะการออกแบบการประเมินผล และระยะการใช้เครื่องมือประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูล

4. โมเดลที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มบุคคล (Constituency Model) ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากการประเมินองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งเกี่ยวกับการประเมินองค์การ ให้ความสำคัญกับเกณฑ์การประเมินมาก จัดอยู่ในกลุ่มโมเดลแบบเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มบุคคล

5. โมเดลที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรเชิงระบบ (System Resource Model) เป็นรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในยุคที่สองของการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ คือ ในช่วง ค.ศ. 1950 และนำมาใช้ในงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การอย่างแพร่หลายในระหว่าง ค.ศ. ที่ 1960–1970 พื้นฐานของแนวคิดอยู่บนทฤษฎีแบบระบบเปิด (Open Theory) กล่าวคือ องค์การถือเป็นระบบเปิดซึ่งต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลผลิตโดยที่องค์การต้องรักษาความสมดุลและความมั่นคงขององค์การ จะเน้นและให้ความสำคัญกับวิธีการที่ที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จและเป็นการพิจารณาในระยะยาว

โรแจส (Rojas, 2000, pp. 97–104) ได้นำเสนอโมเดลสำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ

โมเดล 1 โมเดลนี้มาจากผลการศึกษาวิจัยผลการปฏิบัติงานขององค์การเล็กๆ ที่ยังไม่ได้ดำเนินงานแบบรูปแบบองค์การมาตรฐาน (Indian Organization) เป้าหมายโครงสร้างขององค์การที่พัฒนาให้ดีขึ้นในการรับรู้ประสิทธิผลขององค์การในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งมาจากงานการศึกษาของภควะและซิงหะ (Rojas, 2000, p. 98 as cited in Bhargave and Singha, 1992) เป็นการประเมินโดยแบ่งคะแนนออกเป็น 7ระดับ วัดใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลผลิต (Product) ซึ่งหมายถึงผลผลิตขององค์การ (Flow of Output) ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) หมายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกมั่นคงแน่นอนขององค์การ ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงระดับของอำนาจและความสามารถของผู้นำองค์การ และความขัดแย้งระหว่างบุคลากร (Interpersonal Conflict) หมายถึงระดับของการรับรู้เกี่ยวกับความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหาร (Supervisor) และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Subordinate)

โมเดล 2 โมเดลนี้จะเป็นการผสมผสานแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) และทฤษฎีการให้คำปรึกษา (Consultation Theory) ประกอบด้วยการประเมินกระบวนการขององค์การ 11 ประการ ที่สนับสนุนทำให้เกิดประสิทธิผล เป็นโมเดลที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการประเมินองค์การที่แสวงหาผลกำไร โมเดลนี้มีพื้นฐานมาจาก

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การ (Ridley and Mendoza, 1993, pp. 68–178) ซึ่งแรกเริ่มพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือสำหรับที่ปรึกษาทางการบริหารขององค์การ (Management Consultants)

โมเดล 3 มาจากแนวคิดของแจ๊คสัน (Jackson, 1999) มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ร่วมกันของประสิทธิผลที่ถูกเลือกมาก่อนการประเมิน แจ๊คสันได้พัฒนาโมเดลนี้โดยการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างชุมชนในองค์การ (Community) และบุคคลระดับปฏิบัติงานขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยใช้การสำรวจการรับรู้ของบุคลากรในองค์การจาก 6 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วยประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารองค์การ โครงสร้างขององค์การ ผลกระทบจากนโยบาย (Political Impact) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารองค์การ (Board of Directors Involvement) การเอาใจใส่ของอาสาสมัครขององค์การและการสื่อสารภายในองค์การ โมเดลนี้ใช้สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การในองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร

โมเดล 4 ใช้สำหรับองค์การที่แสวงหาผลกำไรและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรพัฒนามาจากกรอบการพัฒนาศักยภาพองค์การ (Competing Value Framework) เป็นพื้นฐานของการพยายามกำหนดรูปแบบขอบเขตของเกณฑ์สำหรับประเมินองค์การที่มีประสิทธิผล (Rojas, 2000, pp. 100–101 as cited in Quinn and Rohrbaugh, 1983) ใช้ค่าคะแนนการประเมินจากหลายมิติ (Multidimensional) ในแต่ละมิติสามารถแยกเป็นโมเดลย่อยสำหรับการประเมินในแต่ละโมเดล ดังนี้ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Human Relation) ที่เรียกว่า "Human Relation Model" พิจารณาจากการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของบุคลากรในองค์การ (2) ระบบที่เป็นระบบเปิด (Open System) หรือที่เรียกว่า "Open System Model" เป็นการพิจารณาจากนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การ (3) เป้าหมายที่มีเหตุผล (Rational Goal) ที่เรียกว่า "Rational Goal Model" พิจารณาจากผลกำไรและผลผลิตที่ตรงกับเป้าประสงค์ขององค์การ และ (4) กระบวนการภายใน (Internal Process) หรือ "Internal Process Model" พิจารณาจากกระบวนการภายในองค์การ เช่น การวิเคราะห์เอกสาร และการวิเคราะห์การบริหารงานข้อมูลข่าวสาร ความสม่ำเสมอของความสำเร็จ การควบคุมและความต่อเนื่องของความสำเร็จตามเป้าหมายการใช้กระบวนการภายในประเมินองค์การ อยู่บนพื้นฐานของการเน้นบทบาทของบุคลากรในองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ให้ความสำคัญกับบุคคล เช่น ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน ทักษะคติต่องาน พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ความผูกพันต่อองค์การ การทำงานเป็นทีมและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizen Behavior) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิผลขององค์การ โมเดล 4 นี้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในงาน

การวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การ เช่น งานการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การของบลูดอร์น และลันด์เกรน (Bluedorn and Lundgren, 1993, pp. 137-179) งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารระบบข้อมูลข่าวสารของ แม็คกรอว์ (McGraw, 1993, pp. 51-74) งานวิจัยที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การของโรเจอร์สและ ฮิดเดอร์แบรนต์ (Rogers and Hiderbrandt, 1993, pp. 121-143)

รางวัลคุณภาพแห่งรัฐมิสซูรี (The Missouri Quality Award: MQA) (Howze, 2000, pp. 261-262) นำเสนอโมเดลสำหรับเสริมสร้างคุณภาพขององค์การที่สามารถใช้ได้ ในองค์การที่แสวงหา ผลกำไรและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ คุณภาพของการดำเนินงานขององค์การประกอบไปด้วยหลัก 7 ประการที่สำคัญ คือ (1) ผู้บริหารองค์การทั้งระดับสูงและระดับกลางจะต้องเข้าใจผู้บริหารระดับที่ต่ำกว่าลงมา และผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์การ (2) กลยุทธ์การวางแผนจะต้องมีความทันต่อเหตุการณ์ (3) บุคลากรในองค์การจะต้องเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ (4) มีการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนปฏิบัติและการจัดการงาน (5) หัวหน้างานและทีมผู้ช่วย (Staff) ต้องให้ความสนใจพัฒนางานเพื่อไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ต่างๆ (6) การศึกษาและการสนับสนุนด้านการศึกษา (7) การปฏิบัติขององค์การจะต้องพิจารณาจากผลงานของผู้ปฏิบัติและความพึงพอใจของผู้มารับบริการ .

#### การวัดประสิทธิผลขององค์การ

ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การมีการพัฒนารูปแบบการวัดต่างๆ ขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์การและเนื้อหาของการประเมิน แคปโลว์ (Caplaw, 1964, p. 21) ได้นำเสนอรูปแบบการวิเคราะห์องค์การที่มีชื่อว่า รูปแบบทฤษฎีเชิงเดี่ยว (Single Theoretical Model) ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์การในสมัยนั้น โดยได้เสนอการวัดประสิทธิผลขององค์การ 4 ลักษณะ คือ (1) ความมั่นคงในระยะยาวขององค์การ (Stability) ซึ่งหมายถึงการที่องค์การสามารถรักษาดำรงสถานะของความเป็นองค์การได้อย่างเหนียวแน่น ลักษณะที่ (2) การบูรณาการ (Integration) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์การโดยอาศัยการสื่อสารที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในองค์การ ลักษณะที่ (3) การเต็มใจของบุคลากรที่เข้าไปมีส่วนร่วมในองค์การ (Voluntarism) ซึ่งหมายถึงองค์การได้ให้ความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อให้องค์การดำรงอยู่ต่อไป และลักษณะที่ (4) การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Achievement) หมายถึงการที่องค์การสามารถดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

แนวทางการวัดประสิทธิผลขององค์การ คือ (1) การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เป้าหมาย (Goal Approach) เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าองค์การทุกองค์การที่ตั้งขึ้นมาจะมีเป้าหมายขององค์การดังนั้นการวัดประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นการพิจารณาจากความสามารถขององค์การจากผลการดำเนินงาน ที่บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้ แนวทางที่ (2) การวัดประสิทธิผลเชิงระบบ (System Approach) เป็นการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์การมากกว่าการให้ความสำคัญของผลผลิต วิธีนี้เป็นการพยายามที่จะลดจุดอ่อนที่เกิดจากการวัดประสิทธิผลขององค์การภายใต้แนวคิดแบบแรก เป็นการวัดประสิทธิผลตามแนวคิดที่เน้นที่ความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ การปรับสภาพของส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวกับระบบขององค์การ

สเตียร์ (Steers, 1977, pp. 546-548) ได้รวบรวมเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การจากการประมวลแนวคิดและงานการศึกษาของนักวิชาการบางส่วนพบว่า มีการใช้เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่แตกต่างกันไป ตามลักษณะของงาน แนวคิดพื้นฐานและการตีความ อาทิ จีออโกเพาลิสและเทเนนบาม (Georgopoulos and Tennenbaum.) ประเมินประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการผลิต (Productivity) ความยืดหยุ่น (Flexibility) การปราศจากอุปสรรคในองค์การ (Absence of Organization Strain) งานของเบนนิส (Bennis, 1962) ประเมินประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ความมีเอกลักษณ์ (Sense of Identify) และความสามารถในการทดลองของจริง (Capacity to Test Reality) ไพรซ์ (Price, 1968) ประเมินประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการผลิต (Productivity) การมีแนวคิดและแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (Conformity)ขวัญกำลังใจ (Morale) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptireness) และความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization) เซน (Shien, 1970) ประเมินประสิทธิผลขององค์การจากการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ความยืดหยุ่น (Flexibility) การคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) ดันแคน (Duncan, 1973) ประเมินประสิทธิผลขององค์การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Goal Attainment) การบูรณาการ (Integration) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) ไชลด์ (Child, 1975) ประเมินประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการทำผลกำไร (Profitability) และการเจริญเติบโตขององค์การ (Growth) การศึกษาประสิทธิผลขององค์การในสมัยใหม่ พบว่ายังมีการใช้เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่แตกต่างกันไป ดังเช่น โดแนลสัน (Donaldson, 1999, pp. 579-591) ได้ประเมินประสิทธิผลขององค์การจากปัจจัย (Factor) ต่างๆ หลายประการ อาทิ ความผูกพันต่อองค์การ การขาดงานของบุคลากรในองค์การ ความเชี่ยวชาญของ

บุคคลากร ฯลฯ เช่น (Shen, 1997, p. 450) ได้ประเมินประสิทธิผลขององค์การ จากปริมาณการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology:IT) ของบุคคลากรในองค์การ ส่วนแวนเดอร์เบิร์ก (Vanderberg, 2000, p. 98) ที่สรุปว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การจากปัจจัยที่ได้จากผลการดำเนินการขององค์การเช่น การออกแบบงาน การส่งเสริมการทำงาน ความยืดหยุ่น โอกาสการได้รับการพัฒนาของบุคคล ข้อมูลข่าวสาร บราวน์ (Brown, 2000, p. 6403) ได้พูดถึงประสิทธิผลขององค์การใน 4 มิติ คือ ผลผลิต การรับรู้เกี่ยวกับองค์การ งบประมาณ และภาวะผู้นำขององค์การ

เพรซิโอซซิ (Preziosi, 1980) ได้สร้างแบบวัดประสิทธิผลขององค์การที่มีชื่อว่าแบบวัดวินิจฉัยองค์การหรือ แบบวัด ODQ (Organizational Diagnosis Questionnaire) มีลักษณะเป็นแบบวัดที่บ่งชี้ถึงระดับของประสิทธิผลขององค์การโดยการตอบคำถามของบุคคลากรในองค์การ ในลักษณะของการประเมินและการรายงานด้วยตนเอง ส่วน สตีล (Steel, 1987, pp. 5-7) ได้สร้างแบบวัดที่มีชื่อว่า แบบวัด OEQ (Organizational Effectiveness Questionnaire) มีลักษณะของการวัดที่คล้ายกับของ เพรซิโอซซิ โดยแบบวัดทั้งสองถูกนำมาใช้ในงานการศึกษาต่างๆ มากมาย เช่น การศึกษาเชิงเปรียบเทียบของ ลุคและครอฟอร์ด (Lok and Crawford, 2000, pp. 1-7) ส่วนกิลเบิร์ตและพาร์ฮิซการ์ (Gillbert and Parhizgari, 2000, pp. 3-7) ได้พัฒนาการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและค้นหาองค์ประกอบที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์การซึ่งสามารถพิจารณาประเด็นการวัดได้ 9 ประเด็น คือ (1) ความสำคัญของภารกิจ (2) นโยบายที่สนับสนุนการดำเนินงาน (3) ความเหมาะสมของการออกแบบองค์การ (4) เงื่อนไขของงาน (5) ค่าจ้างและผลประโยชน์ของบุคคลากร (6) การบังคับบัญชาอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหาร (7) ความซื่อสัตย์และความภาคภูมิใจของบุคคลากรในองค์การ (8) การรับรู้ในความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลากร และ (9) พฤติกรรมการเอาใจใส่ต่อผู้เรียนหรือผู้มารับบริการ โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.70 แบบวัดดังกล่าว คือ แบบวัด OQA นอกจากนี้ คินลอว์ (Kinlaw, 2001, pp. 1-2) ได้สร้างแบบประเมินประสิทธิผลขององค์การที่มีชื่อว่า แบบสำรวจประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness Survey: OES) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่ให้บุคคลากรตอบว่าข้อคำถามนั้นเขามีความรู้สึกว่าเข้าใจและตรงกับหน่วยงาน(Unit)ที่เขาปฏิบัติงานอยู่หรือไม่เพียงใด เป็นการสำรวจอย่างง่าย ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน ผลสรุปของข้อมูลไม่กว้างขวางเท่าที่ควรไม่เหมาะกับการประเมินองค์การที่ต้องการให้เห็นประสิทธิผลที่ชัดเจน ถูกต้องแน่นอน พาวนด์ (Pounder, 1999, pp. 389-400) ที่ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษาในเขตการปกครองพิเศษฮ่องกง โดยได้พัฒนาแบบวัดที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วน

ประมาณค่า 4 ระดับ ประเมินประสิทธิผลขององค์การใน 9 มิติ พบว่า แบบวัดดังกล่าวสามารถใช้และตอบสนองข้อปัญหาทางการวิจัยได้เป็นอย่างดี การประเมินประสิทธิผลขององค์การในหลากหลายมิติ เช่น งานการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ ดีน (Dean, 1997, pp. 1–8) ได้พัฒนาแบบวัดที่จะใช้ในการศึกษาประสิทธิผลขององค์การใน 4 องค์ประกอบคือ ผลผลิต (Productivity) คุณภาพของงาน (Quality) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และการปฏิบัติการ (Performance) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ในแบบของลิเคิร์ต (Likert's Profile of Organization Characteristics)

ในสหรัฐอเมริกา มีหน่วยงานที่ดำเนินการประเมินองค์การของรัฐและเอกชนเพื่อแสวงหาองค์การที่มีการดำเนินการที่มีคุณภาพและเป็นองค์การที่ถือได้ว่าการดำเนินงานอย่างเกิดประสิทธิผลมากที่สุด หน่วยงานดังกล่าวชื่อว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบัลดริจ (The Malcolm Baldrige National Quality Award) (National Academy of Public Administration, 2001, pp. 1 –2) โดยมีการประเมินองค์การหลายๆ ประเภทโดยมีเกณฑ์ทั่วไป ที่ให้อยู่ 7 ประการ คือ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ (Leadership) (2) ข้อมูลข่าวสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูล (Information and Analysis) (3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) (4) การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Management) (5) การบริหารกระบวนการผลิตหรือการบริหารขององค์การ เพื่อประกันคุณภาพและความพึงพอใจ (Process Management) (6) ผลของการดำเนินการขององค์การ (Business Result) (7) การให้ความสำคัญกับผู้เรียนหรือผู้มารับบริการ และความพึงพอใจของผู้มารับบริการขององค์การ (Customer Focus and Satisfaction) ซึ่งการประเมิน 7 ตัวแปรดังกล่าวจะพิจารณา จากเกณฑ์ 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่งแนวคิด (Approach) ซึ่งหมายถึงวิธีการที่องค์การใช้เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ประการที่สองการแปรสภาพ (Deployment) หมายถึงการนำเอาแนวคิดไปใช้ในระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างประสบความสำเร็จ ประการที่สามคือการพิจารณาผลลัพธ์ (Results) หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลกระทบต่างๆ ในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

ในประเทศไทยได้มีการนำเอาแนวคิดการประเมินองค์การเช่นเดียวกับแนวคิดการประเมินองค์การของ The Malcolm Baldrige National Quality Award มาใช้โดยความเห็นชอบของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยให้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute) ดำเนินการประสานงานกับองค์การต่างๆ โดยจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ขึ้นและดำเนินการค้นหาองค์การที่มีระบบ

บริหารจัดการดีเด่น ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำกัดจำนวนรางวัล ซึ่งองค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกขนาด ทุกประเภท สามารถขอเข้ารับการประกวดและการประเมิน องค์การตามเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวเพื่อขอรางวัลและการรับรองมาตรฐานได้ (Ninnakha, 2001, pp. 124–126)

ในปัจจุบันหน่วยงาน The Malcolm Baldrige National Quality Award ได้พัฒนาการประเมินโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ องค์การทางธุรกิจ องค์การทางการศึกษา องค์การที่ให้บริการ ทาง ด้านสุขภาพหรือองค์การทางการแพทย์และสาธารณสุข สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการทำงานพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศดำเนินการแปลและเรียบเรียง The 2009–2010: The Baldrige National Quality Program: Education Criteria for Performance Excellence (เกณฑ์คุณภาพการศึกษา) เพื่อดำเนินงานที่เป็นเลิศและมุ่งหวังให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นคู่มือและแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศโดยแบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ การนำองค์การ (Leadership) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การมุ่งเน้นผู้เรียน (Customer Focus) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และผลลัพธ์ (Results) ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. การนำองค์การ (Leadership) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเด็นย่อย คือภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) และธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities)

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเด็นย่อย คือ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน (Customer Focus) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเด็นย่อย คือ ความผูกพันของผู้เรียน (Customer Engagement) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสียงของผู้เรียน (Voice of the Customer)

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเด็นย่อย คือ การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ (Measurement, Analysis and Improvement of



Organizational Performance) และการจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management of Information, Knowledge, and Information Technology)

5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเด็นย่อย คือ การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) และสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Environment)

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเด็นย่อย คือ การออกแบบระบบงาน (Work systems) และกระบวนการทำงาน (Work Processes)

7. ผลลัพธ์ (Results) แบ่งการประเมินออกเป็น 6 ประเด็นย่อยคือ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (Customer-Focused Outcomes) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด (Budgetary, Financial and Market Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Student Learning Outcomes) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (Effectiveness Outcomes) และผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ (Leadership Outcomes)

สเตียร์ (Steer, 1977, pp. 44-45 อ้างอิงใน ฤตินันท์ สมุทร์ทัย, หน้า 26-29) ได้ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์การระหว่างปี ค.ศ.1950-1975 และสรุปลักษณะของ โมเดลการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์จัดเป็นหมวดหมู่ใน 3 เกณฑ์ คือ ประเภทของ โมเดล (โมเดลพรรณนาและโมเดลปทัสถาน) บริบทขององค์การ (องค์การธุรกิจ องค์การศาสนา และองค์การ ทุกประเภท) และลักษณะงานวิจัย (การอนุมานโดยไม่มีการวิจัย การสรุปสังเคราะห์ งานวิจัยและ การวิจัย) โดยคัดเลือกงานวิจัยที่เด่นมานำเสนอ 17 โมเดล ทุกโมเดลเป็นโมเดลวัด ประสิทธิภาพขององค์การแบบพหุมิติ เป็นโมเดลแบบปทัสถานมากที่สุดถึง 13 โมเดล เป็นโมเดลที่ใช้ ในบริบทขององค์การทุกประเภทมากที่สุดถึง 10 โมเดล และเป็นลักษณะงานวิจัยที่ใช้การสรุปจาก การวิจัยมากที่สุด 11 โมเดล รายละเอียดดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 เกณฑ์การประเมินในโมเดลการวัดประสิทธิผลขององค์การแบบพหุมิติ

แนวคิดและเกณฑ์การประเมิน	โมเดลการวัด	บริบทขององค์การ	ลักษณะของงานวิจัย
1. Georgopoulos & Tannenbaum (1957) * ความสามารถในการผลิต (Productivity) * ความยืดหยุ่น (Flexibility) * การปราศจากอุปสรรคในองค์การ (Absence of Organization Strain)	โมเดลปทัสถาน	องค์การ ทุกประเภท	การวิจัย
2. Bennis (1962) * ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) * ความมีเอกลักษณ์ (Sense of Identity) * ความสามารถในการทดลองของจริง (Capacity to Test Reality)	โมเดลปทัสถาน	องค์การธุรกิจ	การอนุมาน โดยไม่มี การวิจัย เชิงประจักษ์
3. Blake & Mouton (1964) * สัมฤทธิผลที่มุ่งเน้นคุณภาพระดับสูง ทั้งผลผลิตและคน (Simultaneous Achievement of High Production-Centered and High People-Centered Enterprise)	โมเดลปทัสถาน	องค์การ ธุรกิจ	การอนุมาน โดยไม่มี การวิจัย เชิงประจักษ์
4. Caplow (1964) * ความมั่นคง (Stability) * การบูรณาการ (Integration) * การอุทิศตน (Voluntarism) * ความสัมฤทธิผล (Achievement)	โมเดลปทัสถาน	องค์การ ทุกประเภท	การอนุมาน โดยไม่มี การวิจัย เชิงประจักษ์

## ตาราง 1 (ต่อ)

แนวคิดและเกณฑ์การประเมิน	โมเดลการวัด	บริบทขององค์การ	ลักษณะของงานวิจัย
5. Katz & Kahn (1966) * ความเจริญเติบโต (Growth) * การเก็บรักษา (Storage) * ความคงอยู่รอด (Survival) * การควบคุมสถานการณ์ได้ (Control over Environment)	โมเดลปทัสถาน	องค์การ ทุกประเภท	การวิจัย
6. Lawrence & Lorsch (1967) * ความสมดุลระหว่างการบูรณาการกับความแปลกแยก (Optimal Balance of Integration and Differentiation)	โมเดลพรณนา	องค์การ ธุรกิจ	การวิจัยใน 6 หน่วยงาน
7. Yuchtman & Seashore (1967) * ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรที่มีค่าและหายาก (Successful Acquisition of Scarce and Valued Resource) * การควบคุมสถานการณ์ได้ (Control over Environment)	โมเดลปทัสถาน	องค์การ ทุกประเภท	การวิจัยใน หน่วยงาน ประกันภัย
8. Friedlander & Pickle (1968) * ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) * ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) * ความมีคุณค่าต่อสังคม (Societal Value)	โมเดลปทัสถาน	องค์การ ธุรกิจ	การวิจัย ในธุรกิจ ขนาดย่อม

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวคิดและเกณฑ์การประเมิน	โมเดลการวัด	บริบทขององค์การ	ลักษณะของงานวิจัย
9. Price (1968) * ความสามารถในการผลิต (Productivity) * การมีแนวคิดและแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (Conformity) * ขวัญกำลังใจ (Morale) * ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) * ความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization)	โมเดลพรรณนา	องค์การทุกประเภท	การสังเคราะห์เอกสาร 50 รายการ
10. Mahoney & Weitzel (1969) * ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้ประโยชน์ (Productivity-Support-Utilization) * การวางแผน (Planning) * ความเชื่อถือได้ (Reliability) * ความร่วมมือ (Cooperation) * การมีพัฒนาการ (Development)	โมเดลพรรณนา	องค์การธุรกิจ, หน่วยงานวิจัยและพัฒนา	การวิจัยใน 13 องค์การ
11. Schein (1970) * การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) * ความยืดหยุ่น (Flexibility) * ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) * ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment)	โมเดลปทัสถาน	องคกรทุกประเภท	การอนุมานโดยไม่มี การวิจัยเชิงประจักษ์

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวคิดและเกณฑ์การประเมิน	โมเดลการวัด	บริบทขององค์การ	ลักษณะของงานวิจัย
12. Mott (1972) * ความสามารถในการผลิต (Productivity) * ความยืดหยุ่น (Flexibility) * ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	โมเดลปทัสถาน	องค์การ ทุกประเภท	การวิจัย
13. Duncan (1973) * เน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Goal Attainment) * การบูรณาการ (Integration) * ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation)	โมเดลปทัสถาน	องค์การ ทุกประเภท	การวิจัยใน หน่วยงานที่ทำ หน้าที่ตัดสินใจ 22 หน่วยงาน
14. Gibson et al. (1973) * ความสามารถในการผลิต (Production) * ประสิทธิภาพ (Efficiency) * ความพึงพอใจ (Satisfaction) * ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) * มีการพัฒนาการ (Development) * ความคงอยู่รอด (Survival)	โมเดลปทัสถาน	องค์การ ทุกประเภท	การสังเคราะห์ โมเดล ที่มีอยู่แล้ว
15. Negandhi & Reimann (1973) * ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) * ความสัมพันธ์ระหว่างกำลังคน และระหว่างหน่วยงาน (Manpower and Interdepartmental Relations) * การใช้ประโยชน์จากกำลังคน (Manpower Utilization) * การเติบโตด้านการขาย (Growth in Sales) * ผลกำไรสุทธิ (Net Profit)	โมเดลปทัสถาน	องค์การธุรกิจ	การวิจัยใน องค์การของ ประเทศอินเดีย

## ตาราง 1 (ต่อ)

แนวคิดและเกณฑ์การประเมิน	โมเดลการวัด	บริบทขององค์การ	ลักษณะของงานวิจัย
16. Child (1974, 1975) * ความสามารถในการทำผลกำไร (Profitability) * เน้นความเจริญเติบโต (Growth)	โมเดลปัทสถาน	องค์การธุรกิจ	การวิจัย หน่วยงาน ในประเทศ อังกฤษ จำนวน 82 แห่ง
17. Webb (1974) * ความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงาน (Cohesion) * ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) * การสนับสนุน (Support)	โมเดลพรรณนา	องค์การ ทางศาสนา	การวิจัยใน องค์การ ศาสนา

ที่มา: Steers, 1977, pp. 44-45

คาเมอรอน (Cameron, 1978, pp. 613-626) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำจำนวน 6 สถาบันในเขตตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายการเงิน คณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีหรือผู้อำนวยการสถาบันวิจัย โดยให้ผู้บริหารระบุลักษณะแบบฉบับของสถาบันที่มีประสิทธิผล ที่ผู้บริหารคุ้นเคยและระบุตัวบ่งชี้ที่สำคัญๆ ของสถาบันดังกล่าวสรุปได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 130 ตัวบ่งชี้ และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับวัดประสิทธิผลขององค์การ 77 ตัวบ่งชี้ ระยะที่ 2 เป็นการจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ซึ่งจำแนกได้ 2 ประเภท คือประเภทแรกเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดโดยใช้แบบวัดการรับรู้ (Perceived Item) จำนวน 48 ตัวบ่งชี้ วัดได้ 9 มิติ ประเภทที่ 2 เป็นตัวบ่งชี้ที่วัดจากข้อคำถามแบบปรนัย

(Objective Item) จำนวน 29 ตัวบ่งชี้ ที่วัดในมิติเดียวกัน ยกเว้นไม่วัดในมิติที่ 9 ระยะที่ 3 เป็นการตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ของการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้คำถามวัดการรับรู้ตัวบ่งชี้ 48 ตัว รวม 9 กลุ่ม โดยใช้วิธีการศึกษา 3 วิธี

วิธีแรกคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถาบัน ครูอาจารย์และบุคลากร จำนวน 191 คน ในสถาบันอุดมศึกษาเขตตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐ 4 แห่ง ที่มีจำนวนนักศึกษาไม่เกิน 10,000 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โมเดลการวัดประสิทธิผลขององค์การสามารถวัดได้จากตัวบ่งชี้ 48 ตัว ใน 9 มิติ

วิธีที่ 2 คือ การตรวจสอบความตรงเชิงสัมพันธ์กับเกณฑ์ (Criterion Related Validity) โดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของผลการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้แบบวัดการรับรู้ (Perceived Item) กับผลการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้แบบวัดแบบปรนัย (Objective Item) ผลการวิเคราะห์พบว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าระหว่าง .314-.943 แสดงว่ามีความตรงตามเกณฑ์สัมพัทธ์

วิธีที่ 3 คือ การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) คาเมอรอนเชื่อว่ายังมีตัวบ่งชี้บางตัวที่ผู้ทรงคุณวุฒิคัดออกยังเป็นประโยชน์ในการวัดประสิทธิผลขององค์การ จึงเพิ่มตัวบ่งชี้อีก 9 ตัวรวมเป็น 57 ตัวบ่งชี้ใน 9 มิติ และดำเนินการเก็บข้อมูลจาก หัวหน้าภาควิชา นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน เจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา และฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน 134 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลยืนยันโมเดลการวัดประสิทธิผลขององค์การ 57 ตัวบ่งชี้ 9 มิติ และได้ทำการการวิจัยยืนยันโมเดลการวัดประสิทธิผลขององค์การอีกครั้งในปี ค.ศ. 1986 โดยใช้เครื่องมือชุดเดิม เก็บข้อมูลจากหัวหน้าภาควิชา นักวิชาการ ผู้บริหารฝ่ายการเงิน ฝ่ายกิจการนักศึกษา และฝ่ายบริหารงานทั่วไป จาก 29 สถาบัน จำนวน 1,240 คน สรุปผลการศึกษาได้เช่นเดิม คือ ได้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ 57 ตัวบ่งชี้ 9 มิติ มีรายละเอียดแต่ละมิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความพึงพอใจในการศึกษาของนักศึกษา (Student Educational Satisfaction) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือความไม่พึงพอใจของนักศึกษาที่แสดงออก (Manifested Student Dissatisfaction) การรับคำร้องเรียนของนักศึกษา (Received Student Complains) การลาออกเนื่องจากความไม่พอใจ (Attrition Resulting from Dissatisfaction) และความรักสถาบัน (School Spirit)

มิติที่ 2 การพัฒนาด้านวิชาการของนักศึกษา (Student Academic Development) มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ ปริมาณงานพิเศษและการเรียนของนักศึกษา (Amount of Extra Work and Study by Student) ระดับผลสำเร็จทางวิชาการ (Level of Academic Attainment) ปริมาณของการพัฒนา

มิติที่ 2 การพัฒนาด้านวิชาการของนักศึกษา(Student Academic Development) มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ ปริมาณงานพิเศษและการเรียนของนักศึกษา (Amount of Extra Work and Study by Student) ระดับผลสำเร็จทางวิชาการ (Level of Academic Attainment) ปริมาณของการพัฒนาวิชาการ (Amount of Academic Development) และการเน้นกิจกรรมวิชาการนอกสถาบัน (Emphasis on Outside Academic Activities)

มิติที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพให้กับนักศึกษา (Student Career Development) มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ การจ้างงานในสาขาวิชาเอก (Number Employed Major Field) การตอบสนองกับเป้าหมายทางวิชาชีพ (Extent to Which Career Goals are Met) จำนวนรายวิชาที่เน้นวิชาชีพ (Number of Career Oriented Courses) จำนวนนักศึกษาที่มีงานทำจากการเลือกครั้งแรก (Number of Obtaining Jobs of First Choice) และความสำคัญของการศึกษาวิชาชีพและการมีงานทำ (Importance of Career Education and Job Attainment at School)

มิติที่ 4 การพัฒนานักศึกษาเป็นรายบุคคล (Student Personal Development) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ โอกาสพัฒนานักศึกษาเป็นรายบุคคล (Opportunities for Personal Development) การพัฒนาที่ไม่ใช่วิชาการ (Nonacademic Growth) การเน้นกิจกรรมที่ไม่ใช่วิชาการ (Emphasis on Nonacademic Activities) การให้ความสำคัญพัฒนานักศึกษาเป็นรายบุคคล (Importance of Personal Development)

มิติที่ 5 ความพึงพอใจในการจ้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร (Faculty and Administrator Employment Satisfaction) มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ ระดับความชอบสถาบันมากกว่าสถาบันอื่นของคณาจารย์ (Faculty Preference for this Institution over Others) ระดับความชอบสถาบันมากกว่าสถาบันอื่นของผู้บริหาร (Administration for Preference for this Institution over Others) ความพึงพอใจในการจ้างงานของคณาจารย์ (Faculty Satisfaction with Employment) ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหาร (Administration Satisfaction with Employment) ความพึงพอใจคณะวิชาของคณาจารย์ (Faculty Satisfaction with the School) และความพึงพอใจคณะวิชาของผู้บริหาร (Administration Satisfaction with the School)

มิติที่ 6 การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของคณาจารย์ (Professional Development and Quality of the Faculty) มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ การเข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพของคณาจารย์ (Faculty Attendance at Professional Conferences) ผลงานตีพิมพ์ของคณาจารย์ (Faculty Publication) การสอนที่ไม่มีค่าตอบแทน (Teaching at the Cutting Edge) รางวัลที่ได้รับของคณาจารย์ (Awards Received by Faculty) และปริมาณการพัฒนาวิชาการ (Amount of Professional Development)

มิติที่ 7 การเป็นระบบเปิดและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน (System Openness and Community Interaction) มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ การให้บริการชุมชนของเจ้าหน้าที่ (Community Service of Employees) กิจกรรมทางวิชาชีพนอกสถาบัน (Professional Activities Outside the Institution) การเน้นความสัมพันธ์กับชุมชน (Emphasis on Community Relation) การอุปถัมภ์โครงการชุมชน (Community Program Sponsored) และการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptiveness to Environment)

มิติที่ 8 ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร (Ability of Acquire Resources) มีตัวบ่งชี้ 6 ตัว คือ ชื่อเสียงของสถาบันระดับชาติ (National Regulation of Faculty) การระดมนักศึกษาในระดับท้องถิ่นเข้าศึกษาในสถาบัน (Drawing Power for local Student) การระดมนักศึกษาในระดับชาติเข้าศึกษาในสถาบัน (Drawing Power for National Student) การระดมคณาจารย์ในการเข้าทำงานในสถาบัน (Drawing Power for Faculty) การระดมทรัพยากรทางการเงิน (Drawing Power for Financial Resources) และความสามารถในการจัดหาทรัพยากร (Ability to Acquire Resources)

มิติที่ 9 สุขภาพองค์การ (Organizational Health) มีตัวบ่งชี้ 18 ตัว คือ ความสัมพันธ์ของนักศึกษา กับคณาจารย์ (Student-Faculty Relation) ความสัมพันธ์ของภาควิชา (Interdepartmental Relation) ปริมาณของผลสะท้อนกลับ (Amount of Feedback Obtained) ประเภทของแบบอย่างการสื่อสาร (Typical Communication Type) สภาพสิ่งแวดล้อมแบบร่วมมือร่วมพลัง (Presence of Cooperative Environment) ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (Flexibility of the Administration) ระดับความไว้วางใจ (Levels of Trust) ปริมาณความขัดแย้งและความวิตกกังวล (Amount of Conflict and Frustration) แบบการแก้ปัญหา (Problem - solving Styles) การใช้ประโยชน์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (Use of Talents and Expertise) แบบการนิเทศและการควบคุม (Types of Supervision and Control) แบบและความเพียงพอของการยอมรับและการให้รางวัล (Types and Adequacy of Recognition and Rewards) แบบของการตัดสินใจ (Decision - Making Styles) ปริมาณของพลังความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม (Amount of Power Associated with Participation) การลงโทษและการให้รางวัล (Equity of Treatment and Awards) สุขภาพองค์การ (organizational health) การกำหนดเป้าหมายและแผนระยะยาว (Long - Term Planning and Goal Setting) และการใช้สติปัญญา (Intellectual Orientation)

โคลท์ (Clott, 1995) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาและวัดประสิทธิผลขององค์การโดยเลือกโมเดลของคาเมอรอน (1986) มาใช้เป็นกรอบในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยปรับเครื่องมือที่พัฒนาโดยคาเมอรอนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ 9 มิติ จำนวน 32 ข้อ โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับรู้ของคณาบดีคณะวิชาบริหารธุรกิจ พบว่า ไม่มีความตรง

เชิงโครงสร้าง (Construct Validity) จึงปรับการวัดลงเหลือเพียง 7 มิติ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีคณะวิชาบริหารธุรกิจ ที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา และผู้บริหารเช่นผู้อำนวยการ ประธานคณะกรรมการของสมาพันธ์การบริหารธุรกิจและการบัญชี (American Assembly of Collegiate Schools of Business: AACSB) ในประเทศอเมริกาและแคนาดา จำนวน 304 คน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ใช้ได้ลดลงจาก 32 ตัวบ่งชี้ เหลือเพียง 28 ตัวบ่งชี้ และโคลที่ได้สร้างมาตรวัด (scale) 7 ชุด ดังนี้

มาตรวัดชุดที่ 1 ความพึงพอใจในการศึกษาของนักศึกษา (Student Education Satisfaction: SES) ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ วัดความพึงพอใจของนักศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ทางการศึกษาในสถาบัน

มาตรวัดชุดที่ 2 ทรัพยากร (Resource: RES) ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ วัดระดับความสามารถของสถาบันในการแสวงหาและระดมทรัพยากรภายนอก นักศึกษาที่เรียนดีมีชื่อเสียง คณาจารย์ที่สอนดีทำให้นักศึกษามีความเจริญเติบโต มีกระบวนการพัฒนาทางวิชาการ

มาตรวัดชุดที่ 3 การเป็นระบบเปิด (Openness: OPEN) ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ วัดพัฒนาการที่ไม่ใช่วิชาการของนักศึกษาเป็นรายบุคคล คือความถนัดและความสนใจ การมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อน การปรับตัวและการให้บริการชุมชน

มาตรวัดชุดที่ 4 การพัฒนาวิชาชีพให้นักศึกษา (Student Career Development: SCD) ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ วัดระดับสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ การเติบโตและความก้าวหน้าของนักศึกษาในสถาบัน

มาตรวัดชุดที่ 5 ความพึงพอใจในการจ้างงานของบุคลากร (Faculty Employment Satisfaction: FES) ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ข้อ วัดระดับความพึงพอใจต่องานของบุคลากรและการจ้างงานของสถาบัน

มาตรวัดชุดที่ 6 การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของบุคลากร (Professional Development Quality of the Faculty: PDQF) ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ วัดระดับการเข้างาน การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพของคณาจารย์และปริมาณกิจกรรมทางวิชาชีพที่สถาบันจัดกระตุ้นในการพัฒนาของคณาจารย์

มาตรวัดชุดที่ 7 สุขภาพขององค์การ (Organizational Health) ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ วัดความเป็นธรรม ความสามารถในการเติบโต การคงอยู่ในกระบวนการภายในและการปฏิบัติงานของสถาบัน

ควอน และวอลเกอร์ (Kwan and Walker, 2003) ทำการวิจัยเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้โมเดลการวัดประสิทธิผลขององค์การของคาเมอรอน (1978) และดัดแปลงให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาของฮ่องกง 3 ประเด็นคือ ประเด็นแรก ไม่มีการวัดมิติที่ 9 สุขภาพขององค์การ ประเด็นที่สอง เสนอโมเดลการวัดประสิทธิผลขององค์การแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบสองขั้นตอน (Second-order Factor Structure) ในรูปแบบ 2 ขั้นตอนคือ 1) โมเดลองค์ประกอบเดียว 2) โมเดลสององค์ประกอบ โมเดลองค์ประกอบเดียว ประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย ความพึงพอใจในการศึกษาและการพัฒนานักศึกษาเป็นรายบุคคล การพัฒนาด้านวิชาการของนักศึกษา การพัฒนาวิชาชีพให้กับนักศึกษา ความพึงพอใจในการจ้างงานของคณาจารย์ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของอาจารย์ การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และการเป็นระบบเปิด โมเดลสององค์ประกอบ ประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการศึกษาและการพัฒนาส่วนบุคคลของนักศึกษา การพัฒนาด้านวิชาการของนักศึกษา การพัฒนาวิชาชีพให้กับนักศึกษา ด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการจ้างงานของคณาจารย์ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของอาจารย์ การเป็นระบบเปิด และการมีปฏิสัมพันธ์ กับชุมชน ประเด็นที่สาม มีการปรับภาษาในแบบสอบถามต้นแบบของคาร์เมอรอน (1978) และตัดคำถามในมิติที่ 7 การเป็นระบบเปิดและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน พลังในการระดมศึกษาระดับชาติ และการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย พบว่า โมเดลที่เหมาะสมสำหรับการวัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดของคาร์เมอรอน ในบริบทสถาบันอุดมศึกษาของฮ่องกง คือ โมเดลองค์ประกอบเดียวแบบสองขั้นตอน (A Single Second-order Model) ใน 7 มิติ 30 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มิติที่ 1 ความพึงพอใจในการศึกษาและการพัฒนานักศึกษาเป็นรายบุคคล (Student Education Satisfaction and Student Personal Development:SES) มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ การมีความสุขในชีวิตการเรียนของนักศึกษา (Enjoyment of Students with Their School Life) ความสัมพันธ์ของนักศึกษากับคณาจารย์ (Student-relationship Faculties) ความพึงพอใจโปรแกรมการศึกษา (Satisfaction of Students with Their Programs of Students) ความมีจิตสาธารณะ (Civic-minded of Students) การเข้าร่วมหรือจัดกิจกรรมนักศึกษา (Active in Extracurricular Activities) และ การแสดงความเคารพศรัทธาต่อคณาจารย์ (Show High Respect for Teachers)



มิติที่ 2 การพัฒนาด้านวิชาการของนักศึกษา (Student Academic Development: SAD) มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ ระดับความสำเร็จทางวิชาการ (Level of Academic Attainment) คุณลักษณะบัณฑิตตามที่สถาบันกำหนดและมีความใฝ่รู้ (Get an Academic Qualification and Acquire Knowledge) และการเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed Learners)

มิติที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพให้กับนักศึกษา (Student Career Development: SCD) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความสามารถในการหางานทำได้ทันทีที่สำเร็จการศึกษา (Able to Secure Employment Shortly after Graduate) การได้รับการจ้างงานที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่เรียน (Employed in their Relevant Fields of Study) การได้รับความชื่นชมอย่างมากจากนายจ้าง (Highly Commended by their Employers) และการรับเงินเดือนสูงกว่านักศึกษาระดับปริญญาเดียวกันจากสถาบันการศึกษาอื่น (Get Good Salaries in Comparison to Graduates from the Same Discipline in other Local Universities)

มิติที่ 4 ความพึงพอใจในการจ้างงานของคณาจารย์ (Faculty Employment Satisfaction: FES) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความสุขและสนุกในการสอนของคณาจารย์ (Enjoyment of Faculties with their Teaching) ความสุขและสนุกในการทำวิจัยของคณาจารย์ (Enjoyment of Faculties with Conducting Research) ความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของคณาจารย์ (Satisfaction of Faculties with their Working Environment) และการเป็นนายจ้างที่ดีของมหาวิทยาลัย (A Good employer of University)

มิติที่ 5 ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของคณาจารย์ (Ability to Acquire Resources and Professional Development and Quality of the Faculty) มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ ความสามารถในการดึงดูดและคงไว้ของคณาจารย์ที่มีคุณภาพ (Can Attract and Retain Good Quality Staff) การช่วยเหลือและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร (Encouragement and Supporting Staff Development by University) การแสวงหาทุนวิจัยได้มากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น (Outperforms other Local Universities in Securing Financial Sponsorships from Industry) การได้รับการจัดอันดับการทำวิจัยและเผยแพร่งานวิจัยสูงกว่ามหาวิทยาลัยอื่นในมหาวิทยาลัยระดับเดียวกัน (Ranks the Highest in Research and Publication Amongst all Local Universities in Same Field) การมีคณาจารย์ที่มีคุณวุฒิมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน (Having the Best Qualificants Among all Local Universities) และการเป็นที่ยอมรับและยกย่องในวงวิชาการของคณาจารย์ (Holding in High Esteem in Local Academic Circles Faculties)

มิติที่ 6 การเป็นระบบเปิด (System Openness) มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ การได้รับชื่อเสียงหรือกิตติศัพท์จากสาธารณชน (Reputation with the General Public of Faculties) และการมีสัมพันธภาพที่ดีกับภาคอุตสาหกรรมและสถาบันอุดมศึกษาอื่น (Maintains a Good Link with Industry and other Higher Education Institutions)

มิติที่ 7 ปฏิสัมพันธ์กับชุมชน (Community Interaction) มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ ความสะดวกหรือร่น ในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนของคณาจารย์ (Active in Various Community Services of Faculties) และการเน้นประชุมปรึกษาหารือเพื่อทราบความต้องการแท้จริงของผู้ว่าจ้างงาน (Emphasis on Meeting the Needs of Employers)

### ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

สเตียร์ (Steers, 1977, pp. 177-184) ได้เสนอโมเดลกระบวนการของประสิทธิผล (A process model of effectiveness) ที่ครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ 1) การตระหนักและให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ 2) การพิจารณาองค์การเชิงระบบที่เป็นระบบเปิดเน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 3) เน้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเน้นความเข้าใจในบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อผลิตผลขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับความต้องการขององค์การ ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในโมเดลกระบวนการจำแนกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างและเทคโนโลยี
2. ปัจจัยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
3. ปัจจัยด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย ความผูกพันและการปฏิบัติงาน
4. ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารจัดการและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การแสวงหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานกระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่

#### ลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics)

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในองค์การ โครงสร้างองค์การสามารถปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการผลิตขององค์การส่วนใหญ่ มีการแบ่งงานโดยยึดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ขนาดองค์การ (Organization Size) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การตัดสินใจรวมศูนย์ที่ส่วนกลางและความเป็น

ทางการ (Formalization) ตัวแปรดังกล่าวมีแนวโน้มที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ แต่มีแนวโน้มมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

2. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่มีบทบาทต่อกระบวนการผลิตในองค์กร ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้และกระบวนการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร แม้ว่าไม่ใช่ผลโดยตรง แต่เทคโนโลยีมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรและหากความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมจะเป็นพลังนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

#### ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics)

ความสำเร็จในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเน หรือการทำนายสภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้สภาวะแวดล้อมและระดับความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประเด็นดังกล่าว มีอิทธิพลต่อความเหมาะสมที่องค์กรตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมซึ่งให้เห็นความจำเป็นที่ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงการออกแบบองค์กร เทคโนโลยี วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การอยู่รอดขององค์กร สภาพแวดล้อม จำแนกเป็น

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง ผู้รับบริการ กลุ่มอิทธิพล พิจารณาในมิติของความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ความมั่นคง ความเคลื่อนไหว และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรม บรรยากาศองค์กร สภาพสังคมภายในองค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดและกำกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญและมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก แบบบริการ และส่งผลต่อความพยายามของบุคคล และผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายในที่เหมาะสมที่สุด คือบรรยากาศการส่งเสริมเกื้อหนุนให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เน้นสัมฤทธิ์ผล และการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กร

#### ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Employee Characteristics)

บุคลากรในองค์กรมีความสำคัญที่สุดต่อประสิทธิผลขององค์กรเพราะพฤติกรรมของบุคคลระยะยาวเป็นสิ่งเกื้อหนุนหรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักและ

ยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์การ ความรู้เรื่องความแตกต่างของบุคคลในองค์การช่วยให้ผู้บริหารองค์การสามารถเลือกรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มคนเพื่อปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การ ในทางตรงกันข้าม หากเป้าหมายส่วนบุคคลขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การก็จะนำไปสู่การลดความพยายามของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ตัวแปรลักษณะของบุคคลในองค์การ ได้แก่

1. ความผูกพัน (Attachment) หมายถึง ความสนใจในการรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ ความผูกมัดใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งแรงจูงใจให้คนทำงานได้ตามเป้าหมาย

2. การปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ บุคคลในองค์การต้องรู้เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง

**นโยบายการบริหารจัดการและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices)**  
องค์การจะบรรลุความสำเร็จและมีการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิผลองค์การได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การใช้กลไกการบริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การนั้นๆซึ่งตัวแปรสำคัญ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ประสิทธิภาพองค์การเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของการบริหารที่จะใช้สนับสนุนทรัพยากร และใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ รวมถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน

2. การแสวงหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารองค์การต้องบูรณาการและประสานงานระบบย่อยขององค์การให้ได้มาและใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน พฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกคนและการมอบหมายงาน การฝึกอบรม การพัฒนาองค์การ การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน

4. กระบวนการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญและเป็นตัวกลางเชื่อมโยงให้บุคคลในองค์การเกิดการประสานงานและดำเนินการสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การและการตัดสินใจมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมขององค์การ

6. การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ การให้ความสำคัญกับการที่องค์การสามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

จากโมเดลกระบวนการประสิทธิผลของ สเตียร์ (Steer, 1977) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมี 4 กลุ่ม คือ ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ ปัจจัยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ และปัจจัยด้านนโยบายการบริหารจัดการและการปฏิบัติ

#### ตอนที่ 4 องค์การสถาบันอุดมศึกษา

##### ลักษณะองค์การของสถาบันอุดมศึกษา

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2545, หน้า 2) ให้ความหมายของการอุดมศึกษาว่าเป็นการศึกษาสำหรับวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว การจัดสถาบันเพื่อสำหรับคนวัยนี้จึงมีหลายรูปแบบ หลายลักษณะ เพราะคนวัยนี้มีกิจกรรมหลายอย่างหลายประเภท

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีระบบ คือ มีองค์ประกอบของคสามเป็นระบบครบถ้วน คือ มีบริบท (Context) ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยมีหน้าที่และวัตถุประสงค์ชัดเจน 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภายในสถาบันอุดมศึกษามีโครงสร้างและองค์ประกอบชัดเจน มีระบบย่อยๆ ภายในหลายระบบ เช่น ระบบการเรียนการสอน ระบบการทำวิจัย ระบบงานทะเบียนนิสิต นักศึกษา เป็นต้น ระบบงานของสถาบันอุดมศึกษามีขอบเขตชัดเจน มีการแบ่งสายงานเป็นระดับต่างๆ คือ ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับภาควิชา นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษายังมีลักษณะเป็นระบบสังคมเปิดเพราะมีการปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่นๆ ภายนอกอยู่ตลอดเวลา ต้องการรักษาสภาพการคงอยู่ มีการยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามกาลเวลาและสภาพสังคมภายนอก เพราะจะต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกภายนอก เช่นการออกนอกระบบราชการมีผลทำให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รูปแบบการบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงเพราะตัวป้อนของสถาบันอุดมศึกษาในด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐลดน้อยลง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจึงต้องเปลี่ยนแนวคิดการบริหารงาน เพื่อให้พึ่งตนเองด้านการเงินได้ เป็นต้น นอกจากนี้ในกระบวนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษามีขอบเขตที่เห็นชัดเจน ตามลำดับการบริหารงานและสายการบังคับบัญชา เช่น ขอบเขตของหัวหน้าภาควิชา ขอบเขตงานของอาจารย์ ฯลฯ และ

มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบย่อยต่างๆ เช่น ระบบกลุ่มบุคคลสังคม คือ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลในสถาบัน (Social Subsystem) ซึ่งมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (สุกัญญา ไขว้ไถกุล, 2545, หน้า 12-13)

### หลักการและการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา

การศึกษาระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 เป็นการศึกษาระดับต่อจากการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา มีจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ว่า การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพในระดับปานกลาง รวมทั้งมีความสามารถในการริเริ่มประกอบการ และการศึกษาระดับปริญญา ซึ่งประกอบด้วยระดับปริญญาตรีและสูงกวานั้น การศึกษาระดับปริญญาตรีมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่างๆ ในระดับสูง โดยเฉพาะการประยุกต์ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ การริเริ่มการพัฒนาทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ ส่วนการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะในสาขาวิชาเฉพาะทางให้มีความชำนาญมากยิ่งขึ้น มุ่งสร้างสรรคความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะการค้นคว้า วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 12)

### ภารกิจอุดมศึกษา

พรชูลี อาชวอรุง (2543) สรุปความหมายไว้ว่า ภารกิจอุดมศึกษา หมายถึง บทบาทหน้าที่ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาทุกระบบการศึกษาพึงปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้เป็นผู้ใหญ่พร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการดำเนินชีวิตในสังคมสมัยใหม่อย่างมีคุณภาพและก่อให้เกิดการเรียนรู้ในชุมชนมีบทบาทในการแก้ปัญหาของสังคม ประเทศภูมิภาคโลกตลอดจนช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ปัญญา และจริยธรรมของบุคคลและสังคมเพื่อนำไปสู่สันติสุข เสรีภาพ การยอมรับนับถือ สิทธิมนุษยชนและประชาธิปไตยเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัยยาศัยดำเนินการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาทุกระบบจึงมีหน้าที่จัดดำเนินการให้ครอบคลุมภารกิจใน 6 ด้าน คือ 1) การวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ 2) จัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ 3) รับผิดชอบดูแลแก้ปัญหา ร่วมมือ และส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 4) อารงรักษา สืบสาน สร้างสรรค์ เผยแพร่วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย 5) สนับสนุนการเรียนขั้นสูงและการศึกษาตลอดชีวิต และ 6) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันจัดการศึกษาทุกระดับ

### หลักการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2544, หน้า 21) กล่าวว่า การบริหารมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษามีเป้าหมาย คือ การจัดองค์การและรูปแบบการบริหารงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) ซึ่งทำให้สามารถบรรลุตามภารกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ต้องอาศัยหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การมีอิสระในการดำเนินการ (Autonomy) สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีอิสระในการดำเนินงานและจัดการตนเองภายในสถาบันซึ่งปราศจากการแทรกแซง หรือถูกควบคุมจากภายนอกน้อยที่สุด

2. การมีเสรีภาพทางวิชาการ(Academic Freedom)คือการทำบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาสามารถจะมีเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ สามารถแสดงความคิดเห็น แสดงการสื่อสารต่างๆ อันได้แก่ การจัดรูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคมได้ด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญทางการบริหาร จัดการอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2542) คือ

1. การประสานงาน สถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มบุคคล กลุ่มวิชา และกลุ่มความสนใจตามงานและหน้าที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถสั่งการหรือมอบหมายการบริหารโดยทั่วไปได้ ดังนั้น รูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด จึงควรมีการประสานงานร่วมกันพิจารณา ร่วมกันปรึกษา

2. องค์คณะบุคคล เป็นกลุ่มบุคคลที่มาจากกลุ่มต่างๆ เพื่อร่วมกันคิดพิจารณาและเลือกทางเดินของสถาบัน

3. การกระจายอำนาจ โดยทั่วไปจะมีผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากการกระจายแล้ว ควรกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจดำเนินงานให้กับกลุ่มที่รับผิดชอบและรู้เรื่องของตนเองดีที่สุดด้วย

4. อิสระในการบริหารงาน มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระในการบริหารงานของตนเอง ครอบคลุมถึงเรื่องการวางนโยบาย การบริหารต่างๆ และการตัดสินใจควรจะเป็นสูงสุดในสถาบันนั้นๆ

### องค์การภายในของสถาบันอุดมศึกษา

การแบ่งหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษา มีการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 3 ส่วน (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2544, หน้า 22) คือ

1. คณะวิชา (Faculty or College or School) เป็นหน่วยงานพื้นฐานที่มีความสำคัญทางวิชาการ คณะจะเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยตามขอบเขต ตามศาสตร์ สาขาวิชา นโยบายและความถนัด

2. ภาควิชา (Department) เป็นหน่วยงานของคณะที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูง เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการดำเนินภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ความก้าวหน้า ความเข้มแข็ง จะเริ่มจากภาควิชาขึ้นมาประกอบเป็นภาพรวมของสถาบัน

3. สถาบัน ศูนย์ สำนัก (Institute or Center) เป็นหน่วยงานส่งเสริมวิชาการและมีภารกิจเฉพาะด้าน เพื่อเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบัน ได้แก่ สถาบันภาษา สำนักทะเบียน ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

#### การบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา

มานิต บุญประเสริฐ (2546) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยทั้งของรัฐและเอกชน จำนวน 15 สถาบัน ในช่วงปี พ.ศ. 2542-2545 สรุปรูปแบบการบริหารจัดการภายในอุดมศึกษาไว้ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการทั่วไป มุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิดการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์การ นวัตกรรมที่สำคัญคือ การใช้ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดี ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานภายในสถาบันในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบันพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ

ด้านการบริหารงานวิชาการ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการ ของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่เรียกว่า “หลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ” เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต จนมีข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ๆ มากแต่อาจมีจุดมุ่งหมายมุ่งสู่การแสวงหารายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ให้มหาวิทยาลัย ผู้เรียนหรือสังคม นอกจากนี้สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการ สู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯกับภูมิภาค นอกจากนี้ การให้การศึกษาเน้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งได้มี การขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตหรือสื่อดาวเทียม มุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา



**ด้านการบริหารงานวิจัย** สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชียและนานาชาติมีการจัดตั้งกองทุนวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

**ด้านการบริหารการเงิน** แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัย บางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Service) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือศูนย์ต้นทุนเพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับ การประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

**ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่มีการนำเสนอทางเลือกในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกสรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือ จากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า "ข้าราชการ" สูการเป็น "พนักงานมหาวิทยาลัย" การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้นคือ สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่งบุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น "ข้าราชการ" แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน บางสถาบัน มุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (outsourcing) มาใช้กับการให้บริการเพื่อประสิทธิภาพและการลดจำนวนบุคลากรประจำลง

#### **คุณลักษณะของความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา**

ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษาจะต้องหาแนวทางในการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศในทุกๆภารกิจที่ส่งผลต่อคุณภาพทางวิชาการ คุณภาพชีวิตของนักศึกษา อาจารย์ และผู้มีส่วนได้ส่วน

เสีย(Stakeholders) สถาบันที่มีความเป็นเลิศ แสดงว่ามีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม(Stauffer, 1981 อ้างอิงใน อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์, 2537)

การจัดการเพื่อความเป็นเลิศตามภารกิจต่างๆในหนังสือThe Myth of Excellence ได้กล่าวว่าการพยายามที่จะเป็นเลิศในทุกๆอย่างในในเวลาใดๆ พร้อมๆ กัน องค์การหรือบุคคลจะประสบความล้มเหลว เพราะเป็นไปได้ที่จะสร้างความเป็นเลิศทุกอย่างในขณะเดียวกัน ต้องค้นหาจุดแข็งที่จะจัดการสู่ความเป็นเลิศให้ได้และค้นหาจุดอ่อนเพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ(Clawford and Mathews, 2003 อ้างอิงใน บ้านพิษณุโลก, 2548)

องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดและมีความจำเป็นมากที่สุดมีอยู่ 3ปัจจัยคือ ความซื่อสัตย์ ความดีงาม (Integrity) ความอยากรู้อยากเห็นอย่างแรงกล้า(Curiosity)เพื่อเสริมสร้างปัญญา และวิสัยทัศน์(Vision) ทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (Senior Management, 1983, p. 33) การเสริมสร้างความเป็นเลิศ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการปรับตัว การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัวสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องจนเป็นองค์การอัจฉริยะหรือองค์การทางปัญญา (Intelligent Organization) (Senge, 1990 อ้างอิงใน วีรวิทย์ มาฆะศิริรานนท์, 2541, หน้า3-4; Murti 1997)ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ความเป็นเลิศ คือ การเปรียบเทียบกับองค์การอื่นแล้วนำมาปรับปรุงองค์การของตน มีการปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practice) จนเกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์การ(Total Quality Management: TQM) โดยสรุปความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาหมายถึงความเป็นเลิศในทุกๆด้าน ตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการจัดการและบริหารการศึกษา ที่มีคุณภาพทั่วทั้งองค์การและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ลักษณะของคณะวิชา

เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญทางวิชาการ และเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยตามขอบเขต ตามศาสตร์ สาขาวิชา นโยบายและความถนัด (พันธศักดิ์ พลสารมัย, 2544) คณะวิชาเป็นองค์การที่ต้องมีกระบวนการจัดโครงสร้าง (Structure) ขององค์การที่เหมาะสม ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนการกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัสดุสิ่งของทั้งหมดขององค์การ ปัจจัยที่แสดงลักษณะหรือสภาพต่างๆ ของคณะวิชาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของคณะวิชา ได้แก่ โครงสร้างของคณะวิชา และสภาพการใช้เทคโนโลยีภายในคณะวิชา

### โครงสร้างของคณะวิชา

เบเดียนและแซมมูโต(Bedian and Zammuto, 1991) ให้ความหมาย โครงสร้างองค์การ หมายถึง รูปแบบของการประสานงานของหน่วยงานกับส่วนกลาง การเคลื่อนไหวของงาน อำนาจในการดำเนินงานและการติดต่อสื่อสารซึ่งเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกขององค์การนั้นๆ

โครงสร้างองค์การในบริบททางอุดมศึกษาคือโครงสร้างของสถาบันที่เป็นสิ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่าในคณะมีการแบ่งหรือจัดสรรอย่างไร มีกลไกความร่วมมือประสานงานที่เป็นทางการ ตลอดจนรูปแบบปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในคณะอย่างไร โครงสร้างของคณะวิชาอาจมองได้จาก แผนภูมิองค์การ (Organization Chart) ที่ประกอบด้วย ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) การแบ่งแรงงาน (Division of Labor) การจัดแผนงาน (Departmentalization) ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา(Span of Control) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หน่วยงานบังคับบัญชา (Unity of Command) อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ฮอดและแอนโทนี (Hodge and Anthony, 1990, p. 374) ระบุว่า โครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

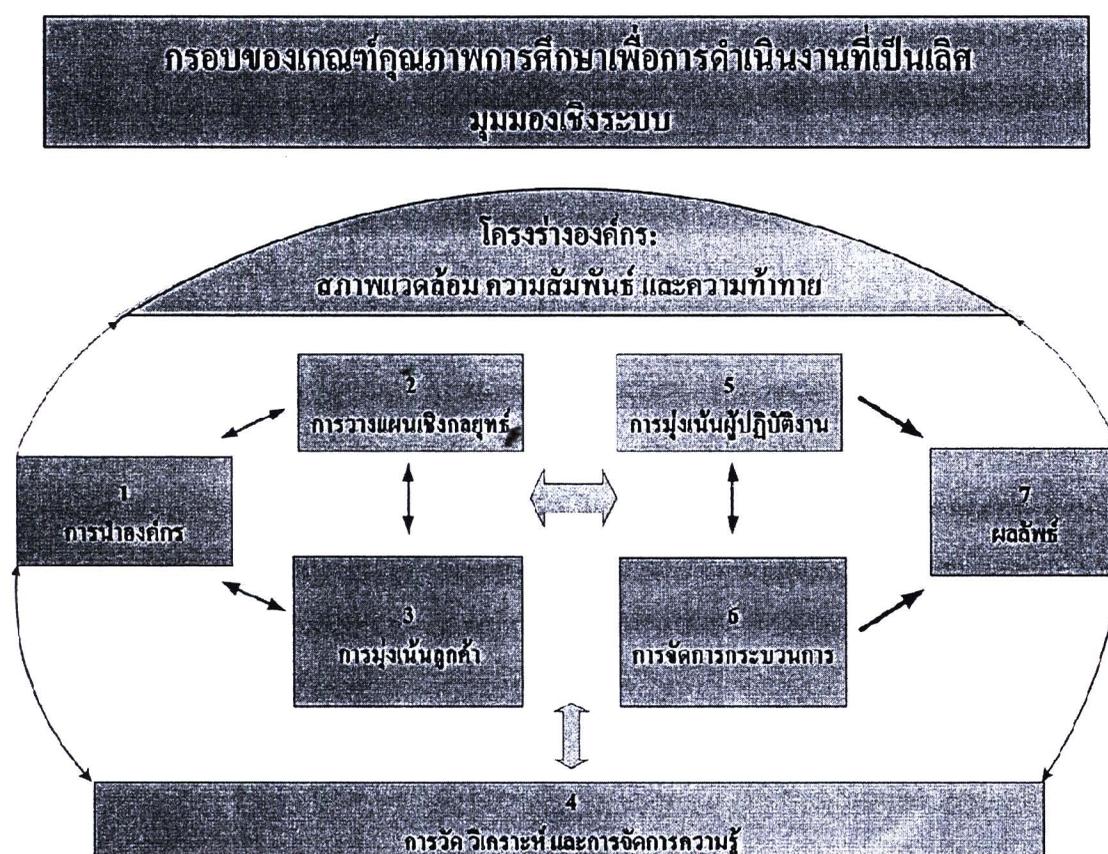
1. สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด (Goal Accomplishment at Least Cost) การมีเครือข่ายของงานที่แตกต่างกันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. มีนวัตกรรม (Innovation) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม
3. มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptiveness)
4. สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา (Facilitation of Human Resource Performance and Development)
5. สนับสนุนให้มีการประสานงานอย่างทั่วถึง (Facilitation of Coordination)
6. สนับสนุนให้มีกลยุทธ์ (Facilitation of Strategy)

โครงสร้างของคณะวิชา หมายถึง กรอบโครงสร้างการบริหารงานของคณะวิชาที่มีการกำหนดหน่วยงาน และบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน มีขนาดที่เหมาะสมทำให้เกิดความคล่องตัวในการประสานระหว่างหน่วยงาน มีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานโดยอาศัยกฎระเบียบและข้อบังคับ

### ตอนที่ 5 เกณฑ์รางวัลคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสามารถจำแนกออกเป็น 7 หมวด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

- หมวด 1 การนำองค์การ
- หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติ
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์



ภาพ 4 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

#### โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นการบ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์การ สภาพแวดล้อมการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการองค์การโดยรวม

## ระบบการปฏิบัติการ

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดอยู่ที่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์การบรรลุ

การนำองค์การ (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียน (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์การหมวดต่างๆเหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์การและแสวงโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์การ การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด งบประมาณ การเงิน และผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์การ โดยรวมถึง ผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์การ ธรรมภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์การมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

รายละเอียดของ 7 หมวด มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552, หน้า 14-15)

### หมวด 1 การนำองค์การ

ในหมวดการนำองค์การนี้เป็นการตรวจประเมินว่าการกระทำของผู้นำระดับสูงขององค์การได้ชี้นำและทำให้องค์การมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ และวิธีการที่องค์การใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

#### 1. การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำองค์การอย่างไร

ให้อธิบายถึงการกระทำของผู้นำระดับสูงในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 วิสัยทัศน์ค่านิยมและพันธกิจ

1.1.1 ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำสถาบันไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆเพื่อนำไปปฏิบัติ (\*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์การอย่างไร

1.1.2 ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในสถาบันเพื่อส่งเสริม กำกับและส่งผลให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

1.1.3 ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้สถาบันมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวของสถาบัน และมีผลการดำเนินการ ที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สถาบันอื่นๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคล ผู้นำระดับสูงพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขาอย่างไร นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบันอย่างไร

### 1.2 การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

1.2.1 ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานทั้งสถาบัน การส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งสถาบัน การสื่อสารให้ทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญๆ การมีบทบาทในเชิงรุกในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยเพื่อส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นรวมทั้งการให้ความสำคัญกับสถาบัน ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2.2 ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการณ์อย่างจริงจังที่ทำให้สถาบันปรับปรุงผลการดำเนินการ บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของสถาบันผู้นำระดับสูง ทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำเพื่อระบุสิ่งที่ต้องทำในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

## 2. ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม: สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายถึงระบบธรรมาภิบาล และแนวทางปรับปรุงระบบการนำ อธิบายวิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 ระบบธรรมาภิบาลขององค์กร

2.1.1 สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆที่สำคัญในระบบธรรมาภิบาล

- 1) ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร
- 2) ความรับผิดชอบต่อการเงิน
- 3) ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของสถาบัน (\*)
- 4) การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

2.1.2 สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงผู้บริหารสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (\*) ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็นรายบุคคลของคณะกรรมการและระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (\*)

### 2.2 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

2.2.1 องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่หลักสูตรการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินงานของสถาบัน มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึง ความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆตลอดจนการดำเนินการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร สถาบันมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไรซึ่งรวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัด การส่งมอบที่มีประสิทธิผล (\*)

สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์หลักอะไรในเรื่องที่เกี่ยวกับความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และข้อกำหนดทางกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*) สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์หลักอะไร

ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และ การดำเนินการของสถาบัน

2.2.2 สถาบันดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม สถาบันมีการใช้กระบวนการหลัก และตัววัดหรือตัวบ่งชี้หลักอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบ ธรรมชาติและตลอดทั่วทั้งสถาบัน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดจริยธรรม

### 2.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

2.3.1 สถาบันคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติประจำวันอย่างไร รวมถึงการสร้าง ความสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคมที่สถาบันดำเนินการอยู่หรืออาจให้การสนับสนุนได้

2.3.2 สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจังชุมชนใดเป็น ชุมชนที่สำคัญของสถาบัน และสถาบัน มีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่ใช้สมรรถนะหลักขององค์การ ผู้นำระดับสูงได้ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

### หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถาบันอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552, หน้า 20-26)

#### 1. การจัดทำกลยุทธ์:องค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

##### 1.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

1.1.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลัก



ขององค์การ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (ตามที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์การ) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

1.1.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถาบัน

1) สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงความเสี่ยงหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ผู้เรียนและชุมชนตลาด ความนิยมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแข่งขัน หรือการบังคับใช้กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ

2) ความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาวรวมถึงสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์การ

3) ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

## 1.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1.2.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

1.2.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในเรื่องหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ รวมทั้งโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านการดำเนินการและรูปแบบธุรกิจของสถาบัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้พิจารณาถึงและทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความคำนึงสมดุลของความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

## 2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ: องค์การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ การแสดง วิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของสถาบันเปรียบเทียบกับตัววัดหรือตัวบ่งชี้กับคู่เปรียบเทียบสำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไป

### 2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

2.1.1 แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง ในเรื่อง หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด สถาบันปฏิบัติ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2.1.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ ทัวทั้งสถาบันทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (\*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้มีความยั่งยืน

2.1.3 สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะหน้าที่ในปัจจุบัน สถาบันทำอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล สถาบันประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไร

2.1.4 ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำและนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2.1.5 แผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือแผนด้านผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้ปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและอัตรากำลังอย่างไร

2.1.6 ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวหน่วยงาน ประเภทผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

## 2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน โดยใช้ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.1.6 มีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ ผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของคู่แข่งหรือสถาบันที่เทียบเคียงดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่งหรือสถาบันที่เทียบเคียงได้ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้เป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*) สถาบันทำอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์การที่เทียบเคียงกันได้

### หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน

ในหมวดการมุ่งเน้นผู้เรียน เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟัง “เสียงของผู้เรียน”(ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552, หน้า 26-31)

1. ความผูกพันของผู้เรียน: สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนองตอบความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งสองกลุ่ม

ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันกำหนดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการที่มี ให้อธิบายวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

1.1 หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตรที่ส่งเสริม การเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้ดีกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ)

รวมทั้งเพื่อดึงดูดผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน(\*)

1.1.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลไกหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้านหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ และสามารถสืบค้นสารสนเทศหรือมาใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆดังกล่าว

สถาบันมีวิธีการหลักอะไรในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสาร วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดความต้องการหลักในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการส่งเสริมตามความต้องการดังกล่าวได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยทุกคนและในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

1.1.3 สถาบันทำให้แนวทางในการค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตรบริการที่ส่งเสริม การเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆและแนวทางที่ส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทันต่อทิศทางและความต้องการขององค์การ

## 1.2 การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประสบการณ์ที่ดี และส่งผลต่อความผูกพัน ระบบการจัดการผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติและระบบการพัฒนาผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเกื้อหนุนต่อวัฒนธรรมนี้อย่างไร

1.2.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ

1) ให้ได้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่

2) สนองตอบความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงเวลาที่มีการสานสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่มทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันและเพิ่มความผูกพันกับสถาบัน

1.2.3 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้วิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสร้างความสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่มทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันเสียงของผู้เรียน:วิธีการรวบรวมและใช้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้อธิบายวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งวิธีการประเมินความพึงพอใจ

และความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงความสำเร็จในวงการศึกษา

### 1.3 การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆและการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ส่วนตลาด รวมทั้งมีความแตกต่างออกไปในช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามคุณภาพของการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและวิธีการในการติดต่อระหว่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่ทันท่วงทีและสามารถนำไปปฏิบัติ

1.3.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตอนาคต และของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ การสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและวิธีการติดต่อระหว่างกัน (\*)

1.3.3 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีและทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน ระบบการบริหารข้อร้องเรียนของสถาบันทำให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ (\*)

### 1.4 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับผู้เรียนแต่ละประเภทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม (\*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการวัดดังกล่าวให้สารสนเทศ ที่สามารถนำไปใช้ได้เพื่อตอบสนองให้เกินความคาดหวังของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความผูกพัน กระบวนการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวลและวิเคราะห์ ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ (\*)

1.4.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและระดับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ซึ่งให้บริการในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เปรียบเทียบในอุตสาหกรรม (\*)

1.4.3 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในอนาคตของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ (\*)

#### 1.5 การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.5.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด รวมถึงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อกำหนดกลุ่มและส่วนของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต สถาบันได้คำนึงถึงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันคู่แข่งหรือที่จะมีในอนาคตในการจำแนกนี้ได้อย่างไร สถาบันกำหนดมืออย่างไรว่า กลุ่มนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาดใด ที่จะชักจูงให้มาศึกษาในหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

1.5.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด รวมถึงหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อกำหนดและคาดการณ์ ด้านความต้องการหลักของผู้เรียน (ซึ่งรวมถึงลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ) รวมถึงความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป และความสำคัญในการทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจเข้าเรียน เลือกซื้อ หรือสร้างความสัมพันธ์กับสถาบัน

1.5.3 สถาบันใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อปรับปรุงด้านการตลาด เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกำหนดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

1.5.4 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางการเรียนรู้จากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพัน รวมถึงการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มดังกล่าวทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันอยู่เสมอ

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า สถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร

มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผล การดำเนินการอย่างไร (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552, หน้า 31-36)

**1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ: องค์การมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของ องค์การ**

ให้อธิบายวิธีการที่องค์การใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการ ดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 การวัดผลการดำเนินการ

1.1.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผล การดำเนินการโดยรวมของสถาบัน ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้าน งบประมาณและการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการพิจารณาบ่อย เพียงใด สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และสร้างนวัตกรรม

1.1.2 สถาบันมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและ สารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกล ยุทธ์ และเพื่อนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับ ความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษาอยู่เสมอ สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบ การวัดผลการดำเนินการดังกล่าวไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

### 1.2 การวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถ ของสถาบัน สถาบันทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวน และเพื่อ ทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันใช้ผลการทบทวนนี้อย่างไรในการประเมินผลสำเร็จของ สถาบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่มีลักษณะคล้ายกันและความก้าวหน้า เทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสามารถของ



สถาบันที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการ และความท้าทาย  
ของสถาบันในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

### 1.3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไป  
จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้ง  
นำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญ  
ความสำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่คณาจารย์ บุคลากรและ กลุ่มงานอื่นๆทั่วทั้ง  
สถาบัน เพื่อสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถตัดสินใจได้ สถาบันมีวิธีการ  
อย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญระดับและโอกาสดังกล่าวไปยังสถาบันที่ส่งผู้เรียนมาศึกษาและรับ  
ผู้เรียนไปศึกษาต่อ รวมถึง ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้  
มั่นใจว่ามีการนำปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (\*)

**2. การจัดการสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้:  
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ของสถาบัน และเทคโนโลยี  
สารสนเทศ**

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์  
และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ส่งมอบและ  
คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบาย  
วิธีการที่สถาบันสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### 2.1 การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

2.1.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และ  
องค์ความรู้ของสถาบัน มีคุณสมบัติดังนี้

- 1) ความแม่นยำ
- 2) ความถูกต้องและเชื่อถือได้
- 3) ความทันกาล
- 4) การรักษาความปลอดภัยและความลับ

2.1.2 สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อม  
ใช้งาน และทำอย่างไรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ส่งมอบและ  
คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (\*) สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

2.1.3 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบันเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้

- 1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 3) ความรวดเร็วในการค้นหาระบุ แบ่งปัน และนำการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- 4) การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

## 2.2 การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.1 สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและง่ายต่อการใช้งาน

2.2.2 ในกรณีฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรักษากลไกที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของบริการการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

### หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน(Workforce Focus)

ในหมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกใจ จัดการ และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน หมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถของสถาบันในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552, หน้า 37-42)

1. ความผูกใจผู้ปฏิบัติงาน(Workforce Engagement): องค์การมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์การและระดับบุคคล

ให้อธิบายว่าที่สถาบัน ผูกใจ จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้ได้ผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่าได้มีการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงกลุ่มผู้นำอย่างไรบุคลากรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพัน ของผู้ปฏิบัติงานและใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดียิ่งขึ้น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 การสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน

1.1.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการกำหนดปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของผู้ปฏิบัติงาน

1.1.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเปิดให้มีการสื่อสาร มีผลการดำเนินการที่ดี และผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อสถาบัน สถาบันทำให้น่าใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์การได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิถีคิดของผู้ปฏิบัติงาน

1.1.3 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและผูกใจผู้ปฏิบัติงานได้อย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัล และการให้สิ่งจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างไร ระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงานของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน รวมถึงการบรรลุของแผนปฏิบัติการของสถาบันอย่างไร

### 1.2 การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ

1.2.1 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบัน ได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานและผู้นำของสถาบันเหล่านี้อย่างไรบ้าง

1) สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน

2) การปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

3) จริยธรรมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

4) ความครอบคลุมของโอกาสในการพัฒนา ซึ่งรวมถึง การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงและประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน (\*)

1.2.2 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานต่อไปนี้หรือไม่

1) ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และเรื่องที่กำหนดโดยพี่เลี้ยงและหัวหน้างาน

2) การถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ

3) การส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน

1.2.3 สถาบันมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสถาบัน

1.2.4 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนสืบทอดที่มีประสิทธิภาพสำหรับตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่น ๆ ใดๆ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าคณาจารย์และบุคลากรได้รับการรับรองคุณวุฒิและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพที่เหมาะสม

### 1.3 การประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

1.3.1 สถาบันมีวิธีการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร มีวิธีการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับผู้ปฏิบัติงานมีการใช้ตัววัดอื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร

1.3.2 สถาบันมีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวด 7 อย่างไร เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้านการผูกใจผู้ปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของสถาบัน

## 2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment): องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน

ให้อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าสถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้ปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

2.1.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่

2.1.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาผู้ปฏิบัติงานใหม่ไว้ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของชุมชนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งชุมชนแรงงานที่สถาบันจ้าง

2.1.3 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของผู้ปฏิบัติงานเพื่อ

- 1) ทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จ
- 2) ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสถาบัน
- 4) ให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย
- 5) ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้เกิดความ

คล่องตัว ที่จะตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

2.1.4 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคคล บริหารความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

## 2.2 บรรยาการการทำงาน

2.2.1 สถาบันดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อการปรับปรุงและทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัย ทั่ววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงของแต่ละปัจจัยดังกล่าวมีอะไรบ้าง ในสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่แตกต่างกันนั้น ปัจจัยดังกล่าวรวมทั้ง ทั่ววัดและเป้าประสงค์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่อย่างไร

2.2.2 สถาบันสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานโดยการกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์ อย่างไร สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลายรวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของผู้ปฏิบัติงาน

### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการอธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงานอย่างไร รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำระบบงานดังกล่าวไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งอธิบายถึงการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552, หน้า 43-46)

## 1. การออกแบบระบบงาน: องค์การมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

ให้อธิบายวิธีการในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ การออกแบบระบบงาน และกระบวนการสำคัญเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 การออกแบบระบบงาน

1.1.1 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงาน โดยรวม รวมทั้งกำหนดว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวม เป็นกระบวนการภายในสถาบัน (กระบวนการทำงานหลักของสถาบัน) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

1.1.2 ระบบงานและกระบวนการทำงานหลักของสถาบันมีความสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างไร

### 1.2 กระบวนการทำงานหลัก

1.2.1 กระบวนการทำงานหลักของสถาบันมีอะไรบ้าง กระบวนการดังกล่าวมีผลอย่างไรต่อ

- 1) การสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) การเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน
- 3) ผลตอบแทนด้านการเงิน
- 4) ความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน

1.2.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลัก โดยใช้ข้อมูลจากผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ (\*) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร สถาบันมีการคาดการณ์และเตรียมการอย่างไร สำหรับผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างในด้านขีดความสามารถ อัตราและวิธีการเรียนรู้ ในการออกแบบกระบวนการทำงานหลักดังกล่าว ได้นำสารสนเทศของประเภทผู้เรียน และของผู้เรียนแต่ละคน มาใช้อย่างไรเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมุ่งมั่นต่อการเรียนแบบใฝ่รู้

### 1.3 ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการฟื้นฟูสภาพอย่างไร

## 2. กระบวนการทำงาน:องค์การมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักขององค์การ

อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ นำไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 การออกแบบกระบวนการทำงาน

สถาบันมีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดหลักอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์การ และความจำเป็นที่ต้องคล่องตัวมา พิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆ สถาบันนำเรื่องรอบเวลา การเพิ่มผลผลิต การควบคุมต้นทุน ประสิทธิภาพอื่น ๆ และปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆอย่างไร

### 2.2 การจัดการกระบวนการทำงาน

2.2.1 สถาบันนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและจัดการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของการออกแบบ และมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (\*) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดภายในในกระบวนการ ที่นำไปใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานสถาบัน คืออะไร

2.2.2 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันความแตกต่างในการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ ที่อาจนำไปสู่ความแปรปรวนของการเรียนรู้หรือความสำเร็จของผู้เรียน (\*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมในการตรวจ การทดสอบ และการตรวจสอบกระบวนการหรือ ผลการดำเนินการ (\*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องหรือการทำงานซ้ำ

### 2.3 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อ

2.3.1 ให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จสูงสุด

2.3.2 ปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

2.3.3 ทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความจำเป็นและทิศทางการจัดการศึกษา อยู่เสมอ สถาบันสร้างแผนการประเมินผลอย่างไรโดยนำการประเมินความก้าวหน้าและการ ประเมินผลรวมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะนำผลการทบทวนการ ดำเนินการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.1 ไปใช้ประเมินและปรับปรุงระบบงานอย่างเป็นระบบ สถาบันมีการแลกเปลี่ยนการปรับปรุงกระบวนการทำงานและบทเรียนที่ได้กับหน่วยงาน กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและกระบวนการอื่นภายในสถาบันอย่างไร เพื่อผลักดันให้เกิด การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมระดับสถาบัน

### หมวด 7 ผลลัพธ์

ในหมวดผลลัพธ์ เป็นการอธิบายว่าองค์กรมีผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่ สำคัญทุกด้านอย่างไร เช่น ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้าน งบประมาณ การเงินและตลาด ผลด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านการนำสถาบันระดับผลการดำเนินการควรมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและ สถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและให้บริการในลักษณะเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา, 2552, หน้า 47-54)

1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน: ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนของ องค์กรเป็นอย่างไร

เป็นการสรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยแสดงผลลัพธ์ จำแนกตามกลุ่มผู้เรียน และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ของ คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นและกลุ่มผู้เรียนที่เทียบเคียงกันได้

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### 1.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ และการ ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลการ ดำเนินการของคู่แข่ง สถาบันการศึกษาที่เทียบเคียงกันได้ กลุ่มผู้เรียนและส่วนตลาดอื่นๆ (\*)

2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน: ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามหลักสูตร บริการที่



ส่งเสริม การเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และตามประเภทผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

## 2.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1.1 ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่งและองค์การที่จัดหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆที่คล้ายคลึงกัน

2.1.2 ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ในแต่ละช่วงเวลาของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเข้าเรียนในหลักสูตรและใช้บริการ (\*)

## 3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด: ผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดขององค์การเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญของสถาบัน โดยจำแนกประเภทของผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือส่วนตลาด (\*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงระดับปัจจุบันและแนวโน้มของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### 3.1 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด

3.1.1 ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงินของสถาบันเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน หรือความเข้มแข็งด้านการเงิน (\*)

3.1.2 ผลการดำเนินการด้านการตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตำแหน่ง หรือ ส่วนแบ่งทางการตลาดการขยายตลาดและส่วนแบ่งการตลาดใหม่(\*)

## 4. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานขององค์การมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญ ในเรื่องความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน กับสถาบัน และมีสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลาย ของผู้ปฏิบัติงาน และแยกตามกลุ่ม และประเภทของผู้ปฏิบัติงาน (\*) รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (\*)

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องให้แสดงระดับปัจจุบันและแนวโน้มของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### 4.1 ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน

4.1.1 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับสถาบัน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

4.1.2 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มผู้นำ

4.1.3 ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากรและทักษะที่เหมาะสม

4.1.4 ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขอนามัย ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน (\*)

5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ: ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของสถาบัน ที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน และเพิ่มประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งความพร้อมของสถาบันต่อภาวะฉุกเฉิน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามประเภทของหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ ประเภทผู้เรียน และส่วนตลาด และตามประเภทของกระบวนการและสถานที่ (\*) รวมทั้งนำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงระดับปัจจุบันและแนวโน้มของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### 5.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

5.1.1 ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งการเตรียมระบบงานและสถานที่ทำงานให้พร้อมเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

5.1.2 ผลการดำเนินการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และผลของตัววัดอื่นที่เหมาะสมด้านประสิทธิผลของกระบวนการประสิทธิภาพและนวัตกรรม

#### 6. ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ: ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งหลักฐาน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยแสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามหน่วยงาน (\*) ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมด้วย

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

## 6.1 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

6.1.1 ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน

6.1.2 ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งภายใน (\*)

6.1.3 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐานและกฎหมาย

6.1.4 ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและธรรมาภิบาลของสถาบัน และผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม

6.1.5 การบรรลุมูลค่า ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

## ตอนที่ 6 การประกันคุณภาพการศึกษาศึกษาในระดับอุดมศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเป็นการดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้น คุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและ ระบบการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อให้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา การประกันคุณภาพภายใน เป็นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและหรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในเสนอต่อสภาสถาบัน หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก การประกันคุณภาพภายนอก เป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการติดตามและตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ซึ่งประเมินโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า สมศ.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกรอบ 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่ง สมศ. ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก (พ.ศ. 2544-2548) และประเมินคุณภาพภายนอกครั้งที่สอง (พ.ศ.2549-2553) เสร็จสิ้นแล้ว และการเตรียมการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งที่สาม (พ.ศ. 2554-2558) ในการประเมินรอบที่สามของ สมศ. เป็นการประเมินทั้งระดับสถาบันและคณะวิชา แต่หากสถาบันใดจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง หลักการประเมินจะครอบคลุมการจัดการนอกลูกข่ายที่ตั้งหลักทั้งหมด นอกจากนั้นการประเมินคุณภาพจะมีความสอดคล้องกับจุดเน้นหรือกลุ่มสถาบันแต่ละสถาบันเลือกตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ในปี 2551 กำหนดประเภทหรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554, หน้า 6-7) คือ

**กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จัดฝึกอบรมสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น เพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความรู้เข้าสู่ภาคการผลิตจริงในชุมชน สถาบันสนับสนุนรองรับการเปลี่ยนอาชีพพื้นฐาน เช่น แรงงานที่ออกจากภาคเกษตร เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิตอันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน

**กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาค สถาบันมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานธุรกิจ และบุคคลในภูมิภาค เพื่อรองรับการดำรงชีพ สถาบันอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาโทด้วยก็ได้

**กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือเฉพาะกลุ่มสาขาวิชา ทั้งสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์หรือมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง สถาบันอาจเน้นการทำวิทยานิพนธ์หรือการวิจัย หรือเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพระดับสูง หรือเน้นทั้งสองด้าน รวมทั้งสถาบันอาจมีบทบาทในการพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ สถาบันในกลุ่มนี้อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 เป็นสถาบันที่เน้นระดับบัณฑิตศึกษา และลักษณะที่ 2 เป็นสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี

กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก และเน้นการทำวิทยานิพนธ์และการวิจัยรวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก สถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้นำทางความคิดของประเทศ สถาบันมีศักยภาพในการขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทยให้อยู่ ในแนวหน้า ระดับสากล มุ่งสร้างองค์ความรู้ทฤษฎี และข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการ

### มาตรฐานการอุดมศึกษา

มาตรฐานการอุดมศึกษาที่ปรากฏตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2549 ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานย่อยทั้ง 3 ด้านนี้อยู่ในมาตรฐานการศึกษาของชาติที่ประกอบด้วยมาตรฐานย่อย 3 มาตรฐานเช่นกัน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและ พลโลก มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่ง การเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ แต่ละมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการอุดมศึกษาจะมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาบรรลุตามเจตมุงหมายและหลักการของการจัดการศึกษาของชาติ

นอกเหนือจากมาตรฐานการอุดมศึกษาที่เป็นมาตรฐานแม่บทแล้ว คณะกรรมการ ยังได้มีการจัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานอุดมศึกษาและเพื่อประกันคุณภาพบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา โดยกำหนดให้คุณภาพบัณฑิตทุกระดับคุณวุฒิและสาขาวิชาต้องเป็นไปตามมาตรฐานผลการเรียนรู้อย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

### มาตรฐานและตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพ

มาตรฐานเป็นกรอบสำคัญในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา คือ มาตรฐานการอุดมศึกษา

ตัวบ่งชี้ เป็นข้อกำหนดของการประกันคุณภาพภายในที่พัฒนาขึ้นในองค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน ที่มีความครอบคลุมพันธกิจหลัก 4 ประการของการอุดมศึกษาและพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ (1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินการ (2) การผลิตบัณฑิต (3) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา (4) การวิจัย (5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม (6) การทำนุ



บำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (7) การบริหารและการจัดการ (8) การเงินและงบประมาณ และ (9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้ดังกล่าวสามารถชี้วัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานและหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณภาพ นั้นๆ ได้ทั้งหมด

รูปแบบและวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งมีหลักการสำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554, หน้า 4-5)

1. เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการตัดสิน การจับผิด หรือการให้คะแนน – ให้โทษ
2. ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง (Evidence – based) และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)
3. มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมและประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่าการกำกับ ควบคุม
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและการพัฒนาการจัดการศึกษาจาก ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการศึกษ ของชาติตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้เอกภาพเชิงนโยบาย แต่ยังคงมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ โดยสถาบันสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถาบันและผู้เรียน

การประเมินคุณภาพภายนอกครอบคลุมมาตรฐาน 4 มาตรฐาน คือ 1) ผลการจัดการ การศึกษา 2) การบริหารจัดการศึกษา 3) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การ ประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้าน การบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการบริหารและการพัฒนา สถาบันและด้านการพัฒนาและประกันคุณภาพภายใน กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และกลุ่มตัวบ่งชี้ มาตรฐานส่งเสริม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554, หน้า 10-11)

## ตอนที่ 7 การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลและประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา ลักษณะของสถาบันอุดมศึกษา ความมุ่งหมายตลอดจนรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา สามารถกำหนดความหมายของประสิทธิผลของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง สภาวะการดำเนินงานของคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาอันได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งวัดได้จาก การเปรียบเทียบผลผลิตทางการศึกษาของสถาบันกับเป้าหมายหรือพันธกิจของสถาบันที่กำหนด

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลและประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เกี่ยวข้องกันในลักษณะของการประเมิน ซึ่งต้องอาศัยตัวบ่งชี้ (Indicator) หรือเกณฑ์มาใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร การวิจัยครั้งนี้นำกรอบแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553 (The 2009 – 2010: The Baldrige National Quality Program: Education Criteria for Performance Excellence) (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2552, หน้า 9) ดังกล่าวกว่า 7 ตัวแปร ในแต่ละตัวแปรมีความหมาย รายละเอียด การนิยามตัวแปร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรย่อยๆ ดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership) เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการกำหนดประสิทธิผลขององค์กร การศึกษาเกี่ยวกับการนำองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และผู้นำองค์กร ซึ่งความหมายของผู้นำองค์กรในทางทฤษฎีนั้นกล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารหมายถึงบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบกับความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, หน้า 433) روبินส์ (Robbins, 1997) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอำนาจ อิทธิพลต่อบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำถือเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีทฤษฎีต่างๆ กล่าวถึงมากมาย อาทิ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of leadership) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์: แบบเผด็จการและประชาธิปไตย (Behavioral Theories of leadership: Autocratic and Democratic leadership) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์: ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Contingency Theories of leadership: Path- Goal Theory) เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545,

หน้า 439) ซึ่งแต่ละทฤษฎีที่แนวคิดรายละเอียดแตกต่างกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาการนำองค์การใน 2 ประเด็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตัวแปรย่อย ดังนี้

1.1 การนำองค์การโดยคนบติ หมายถึง การกระทำของผู้นำระดับสูงในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน เบิร์น (Burns, 1978, p. 2) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า บุคคลที่มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมและแรงจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความต้องการ (Wants) ความจำเป็น (Needs) ความปรารถนา (Aspiration) และความคาดหวัง (Expectation) ของผู้นำและผู้ตาม สำหรับ รอบบินส์ (Robbins, 1997) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติการณ์ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่จะก่อให้เกิดการใช้ภาวะความเป็นผู้นำขององค์การนั้นๆ ถ้าผู้นำสามารถใช้ความเป็นผู้นำและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่จะกระทำตามผู้นำของตนมีเจตนาที่ดีและมีความรู้สึกที่ผู้นำของตนมีค่านิยมและเป้าหมายที่สอดคล้องกับตนเองแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมตั้งใจทุ่มเท ในการทำงานให้กับองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ทำให้องค์การมีประสิทธิผลของการดำเนินการดี (Yuki, 1994 , p. 194)

ตัวแปรด้านการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูงถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การที่สูงขึ้นหรือต่ำลง ดังเช่น งานวิจัยของ กุหลาบ รัตนสังธรรม (2536) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพพบว่า พฤติกรรมผู้นำของคนบติและหัวหน้าภาควิชาที่มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การระดับคณะวิชา งานวิจัยของแม็ค มาฮอน (McMahon, 1998, pp. 65–85) ที่ศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อพลังจูงใจในการทำงานของทีมงานของตน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจของผู้นำส่งผลต่อระดับของพลังจูงใจในการทำงานของทีมงาน จากการศึกษาของทักเกอร์ (Tucker, 1991) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษากับความพึงพอใจและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิผลขององค์การและจากการศึกษาของบราวน์ (Brown, 2000, p. 6403) ที่ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การในองค์การที่ให้บริการประชาชนโดยไม่แสวงหาผลกำไรเป็นการศึกษาเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติของคณะผู้บริหาร (Board Performance) ซึ่งพิจารณาจากลักษณะของนโยบายของคณะผู้บริหาร (Political Character of the Board) ประกอบด้วย สมาชิกที่อยู่ในคณะบริหาร เจตคติต่างๆ ของคณะผู้บริหารและการสรรหาผู้ที่จะมาเป็นคณะผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์การซึ่งวัดใน 4 มิติ คือ ผลผลิต การรับรู้เกี่ยวกับองค์การ การได้มาซึ่ง

งบประมาณและภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์การใน 3 มิติ ยกเว้น มิติการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ ผลการศึกษาของบราวน์เป็นการยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลขององค์การกับตัวแปรด้านผู้นำได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ โรดซุตติ และ สเวียเชค (Rodsutti and Swierczek, 2002, pp. 250-259) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลขององค์การและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างในมิติของประสิทธิผลขององค์การในมิติมูลค่าทรัพย์สิน ความชื่นชม ความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของผู้นำองค์การ วัฒนธรรมขององค์การและรูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลายวัฒนธรรมการศึกษาเกี่ยวกับการนำองค์การของผู้นำระดับสูงในครั้งนี้ เป็นการศึกษาในฐานะตัวแปรหนึ่งสำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ภายใต้ความเชื่อว่างค์การที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดียอมนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้โดยง่าย

1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง วิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ผู้นำองค์การในอนาคตควรจะเป็นผู้ที่มีทักษะในการบริหารจัดการองค์การที่ตีร่วมกับกรับรู้สภาพปัญหาต่างๆ ของสังคม (Angate, 2000) ผู้นำต้องให้การสนับสนุน ต่อชุมชน สถาบัน องค์การ รวมทั้งจะต้องเห็นความสำคัญของชุมชน (Foster, 2000, pp. 87-93) ในการศึกษาของวัลลี (Valle, 1999, pp. 245-257) ได้ศึกษาในประเด็นภาวะวิกฤติ วัฒนธรรม และ ความศรัทธา ความเชื่อมั่นของผู้นำยุคใหม่ในองค์การ โดยมีความเชื่อว่า องค์การของรัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ในโลกปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะว่าผู้นำองค์การภาครัฐแต่เดิมมักยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ประสิทธิผลขององค์การจึงขึ้นกับมาตรฐานของกฎระเบียบ ในสภาวะปัจจุบันผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีการปรับวัฒนธรรมการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพวิกฤติในปัจจุบันได้ จากประเด็นดังกล่าว การมีความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำสามารถนำมาใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การได้

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เพราะกลยุทธ์และนโยบายมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เป็นสิ่งที่บอกทิศทางของโครงร่างงาน สำหรับใช้เป็นแผนสำหรับการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลต่อขอบเขตการจัดการองค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, p. 190) การวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์การเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์การ การตัดสินใจมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น การชี้ให้เห็นแนวทางในการดำเนินการที่นำไปสู่การหากกลยุทธ์



ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการขององค์การ (O'Neal, 2001, pp. 112– 28) ที่พบว่า ผลกระทบของ กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การที่องค์การจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ด้วย เป้าประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อกำหนดบทบาทภารกิจ (Mission) ขององค์การ 2) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ 3) เป็นแนวทางการตัดสินใจ (Van, 2001, pp. 535–538) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาตัวแปรย่อย 2 ตัวแปร คือ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเรื่องหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ การจัดทำกลยุทธ์เป็นการใช้ประโยชน์จากการคาดคะเน การวางแผนโครงการ การแสวงหาทางเลือก การพิจารณาสภาพการณ์ รวมถึงแนวคิดต่อการมองไปข้างหน้า เป้าประสงค์ในอนาคตเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ กระบวนการบริหารที่มีความเหมาะสมสามารถจัดการเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การได้ดี เช่น การจัดการเทคโนโลยี การจัดการด้านสภาพแวดล้อม การจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง การจัดการความขัดแย้งในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การและวิวัฒนาการขององค์การ ย่อมทำให้องค์การเกิดประสิทธิผลขององค์การ แผนกลยุทธ์ขององค์การจะชี้นำไปสู่ 1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ช่วยในการประเมินและคาดคะเนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 3) ช่วยในการออกแบบและประเมินทางเลือกของวิธีการดำเนินการขององค์การ 4) ช่วยในการเลือกแนวทางการดำเนินการขององค์การที่ดีที่สุด 5) ช่วยในการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการใช้แนวทางการดำเนินการขององค์การ (Boyle, 2001, pp. 23 -27) การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า โครงสร้างองค์การ การมุ่งที่ผู้บริหารระดับสูง จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน การพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก การประเมินและการเลือกกลยุทธ์ การวางแผนระยะปานกลางและระยะสั้น การปฏิบัติการ การควบคุม ความสอดคล้องกันและสถานการณ์ และจากการศึกษาของโคลท์ (Clott, 1995, pp. 2–5) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลของสภาพแวดล้อมนอกองค์การ กลยุทธ์ วัฒนธรรม ทรัพยากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยต้องการค้นหาตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การจากตัวแปรต้น ได้แก่ แผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์การ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและทรัพยากร ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านแผนกลยุทธ์เป็นตัวแปรทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ดี รองลงมาคือ ตัวแปรวัฒนธรรมขององค์การ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การที่สถาบันแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ การสรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผลงาน โครงการและการดำเนินการในอนาคตขององค์การ ประกอบด้วย กระบวนการจัดการ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย การผสมผสานและการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ในทุกระดับขององค์การเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรในทุกระดับขององค์การเข้าใจทิศทางและตารางเวลาของการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ
- 2) การจัดการองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดที่ชัดเจนถึงสิ่งที่องค์การจะดำเนินการ การจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบแต่ละงานให้บุคคลหรือทีมงานในองค์การ
- 3) การนำ (Leading) เป็นการจัดหาทิศทางสำหรับองค์การในทุกระดับ การสื่อสารถึง กลยุทธ์และการจูงใจบุคลากรในองค์การ ประเด็นนี้ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารขององค์การที่จะทำให้บุคลากรในองค์การเข้าใจถึงกลยุทธ์ขององค์การ และสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงาน
- 4) การควบคุม (Controlling) เป็นการใช้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการควบคุมในกระบวนการจัดการ การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการพิจารณาว่างานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่บรรลุอย่างไร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, pp. 218 – 219)

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน เป็นตัวแปรที่เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่สร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เห็นความสำคัญเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งพิจารณาจากการที่องค์การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ ด้วยการกำหนดวิธีการ ปัจจัยที่นำไปสู่การเลือกเข้ามาใช้บริการ การตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ แบ่งเป็นตัวแปรย่อย 2 ตัวแปร

3.1 ความผูกพันของผู้เรียน (ผู้เรียน) หมายถึง วิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน การกำหนดกลไกเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ และสามารถสืบค้นสารสนเทศหรือมาใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้มารับบริการรู้สึกยินดีที่จะมารับบริการขององค์การอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิผลขององค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3.2 เสียงของผู้เรียน (ผู้เรียน) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุงความสำเร็จในวงการการศึกษา จากการศึกษาของเฮย์ส (Hays, 2000) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลของการรับประกันคุณภาพการบริการที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญในเรื่องของการ

ประกันคุณภาพ การบริการมีผลต่อการเรียนรู้ถึงคุณภาพของการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การกลับมาใช้บริการอีกและส่งผลต่อการดำเนินการทางธุรกิจขององค์กร

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการตรวจประเมินว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร แบ่งเป็น 2 ตัวแปรย่อย

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร หมายถึง วิธีการ ที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบัน การวัดการดำเนินการขององค์กรเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง เพื่อกำหนดและการวางแนวทางขององค์กร เพื่อเป็นข้อชี้แนะและแนวทางสำหรับหน่วยงานย่อยในองค์กรทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ กับองค์กรที่ดำเนินการในลักษณะเดียวกัน ส่วนการวิเคราะห์คือการตรวจสอบแนวโน้มในบริบทขององค์กร ความสามารถในการวิเคราะห์และการวัดการดำเนินงานขององค์กรถือว่า เป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการดำเนินการขององค์กร การประเมินองค์กรอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรเกิดการกระตือรือร้น การพัฒนา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงข้อจำกัดและลดจุดอ่อนต่างๆ ขององค์กรที่พบเห็นในระหว่างการประเมินการดำเนินการขององค์กรซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพของข้อมูลทั้งในแง่ของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับการเก็บบันทึก ตลอดจนซอฟต์แวร์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ส่งมอบ และผู้ที่ให้ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน จากการศึกษาของวีระ เผ่าพันธุ์ (Poapun, 2001) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินการขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองและพบความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรที่ใช้ตรวจประเมินว่า สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกใจ จัดการและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน นำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถาบัน การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน

เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี จากการศึกษาของไวท์ (White, 2001, p. 1714) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นของบุคลากร วัฒนธรรมขององค์การและประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษา พบว่า ระดับการรับรู้ประสิทธิผลขององค์การ สามารถอธิบายได้ด้วยวัฒนธรรมขององค์การและความเชื่อมั่นของบุคลากรได้เป็นอย่างดี แมคเคนนา, เชลตันและดาร์ลิง (Mckenna, Shelton and Darling, 2002, pp. 314–322) ได้ศึกษาการประเมินผลกระทบของรูปแบบพฤติกรรมต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อตัวแปรต่างๆ ของบุคคล ที่มงานและประสิทธิผลขององค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาใน 2 ตัวแปรย่อย ดังนี้

5.1 ความผูกใจผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับงาน ค่าจ้าง ค่าชดเชยต่างๆ ความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การให้อำนาจการตัดสินใจ การยอมรับความสำเร็จของบุคลากรในองค์การ การรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากทีมงานขององค์การ การเสริมแรงต่างๆ ในบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการได้ดี ระบบงานขององค์การต้องบริหารในเรื่องของการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ นวัตกรรมใหม่ๆ วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยสนับสนุนงานขององค์การ จากการศึกษาของดิกสัน (Dixon, 2002, p. 224) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิผลขององค์การในองค์การกีฬาที่ไม่หวังผลกำไร บนพื้นฐานแนวคิดแบบการวิเคราะห์แบบพหุระดับ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อทดสอบโมเดล ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ผลการศึกษายืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิผลขององค์การและจากการศึกษาของโอกูรินด์ (Ogunrinde, 2001, p. 671) ได้ศึกษา การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า องค์การที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลดีกว่า ประสิทธิผลขององค์การ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำองค์การต้องมีการพัฒนาเรื่องการศึกษาของบุคลากรในองค์การ การให้การฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทั้งหมด รวมถึงการสร้างและพัฒนาความรู้ให้กับทีมงาน ทักษะการปฏิบัติงานและการพัฒนาความสามารถของบุคลากรช่วยให้การดำเนินการขององค์การที่ระดับสูงขึ้น ในการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การใดมีบุคลากรที่ขาดการพัฒนาและมีขีดความสามารถต่ำย่อมทำนายได้ว่าองค์การจะเกิดสภาวะการตกต่ำ องค์การจะต้องมีแผนปฏิบัติการ (Action plan) ในการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ต้องมีการเสริมแรงบุคลากรด้วยการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้าง

ความเข้าใจเป้าหมายและเป้าประสงค์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การซึ่งสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์การ (Lathan and Locke, 1991, pp. 212–247) จากการศึกษาของแวนเดอร์เบิร์ก ริชาร์ดสันและอีสต์แมน (Vanderberge, Richardson and Eastman, 2000, p. 98) ได้ศึกษาผลกระทบของกระบวนการ การจูงใจในงานกับตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรในลำดับแรกคือ การออกแบบงาน การส่งเสริมการปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่น โอกาสได้รับการฝึกอบรม ทิศทางการบังคับบัญชา ตัวแปรลำดับสองคือ อำนาจ ข้อมูลข่าวสาร รางวัลหรือค่าจ้างและความรู้ ตัวแปรในลำดับสาม คือ ตัวแปรด้านจริยธรรมของบุคลากรในองค์การ และการศึกษาของเบกเกอร์ (Baker, 2001, p. 1642) ได้ศึกษาคุณภาพของครูและประสิทธิผลขององค์การโดยการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างครูที่มีคุณภาพการทำงานที่แตกต่างกันผลการศึกษา พบว่า คุณภาพครูมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง การที่สถาบันดำเนินการเพื่อรักษาบรรยากาศ ในการทำงานให้ปลอดภัย มั่นคงและเกื้อหนุนต่อการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรในองค์การมีสุขภาพะ ในการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจในองค์การ สภาพแวดล้อมที่ดี หมายถึง สภาพาสุภาพที่ ของบุคลากร ความปลอดภัยในสถานที่ทำงานและการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอุปกรณ์และเทคโนโลยี พฤติกรรมการทำงานที่ถูกต้องตามหลักวิชาในการทำงานกับเครื่องจักรและเครื่องมือ เครื่องใช้ (Ergonomics) จากการศึกษาของฟูลเลอร์ มอริสันและโจนส์ (Fuller, Moririson and Jones, 1999, pp. 389–391) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวัดการรับรู้ประสิทธิผลขององค์การและงบประมาณในการดูแลสุขภาพของบุคลากรในองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสอง และพาวเดอร์ (Pounder, 1999, pp. 389-400) ที่พบว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ การประเมินประสิทธิผลขององค์การ ลูธานส์ (Luthans, 1992) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลช่วยให้องค์การมีผลผลิตเพิ่มมากขึ้นหรือเกินกว่าเป้าหมายขององค์การซึ่งหมายถึงประสิทธิผลขององค์การ

6. การจัดการกระบวนการ เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถาบัน ออกแบบระบบงาน จัดการและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน จากการศึกษาของกิลเบิร์ต และพาฮิซการ์ (Gilbert and Parhizgari, 2000, pp. 46 – 52) ได้ศึกษาประสิทธิผลขององค์การที่เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการบริการขององค์การโดยศึกษาโครงสร้างภายในและกระบวนการบริหารจัดการขององค์การ ผลการศึกษาพบว่าความแตกต่างในคุณภาพของสินค้าและบริการในองค์การที่มีโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์การที่



แตกต่างกัน และจากการศึกษาของอุทัย สันติสกุล (2539) ที่ได้ทำการวิเคราะห์ประสิทธิผลและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ พบว่ากระบวนการบริหารมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาดัวแปรย่อย 2 ตัวแปร คือ

6.1 ระบบงาน หมายถึง การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ การออกแบบระบบงาน และกระบวนการสำคัญเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน

6.2 กระบวนการทำงาน หมายถึง การออกแบบจากการทำงานไปปฏิบัติ จัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบและการสร้างนวัตกรรมของระบบการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการกระบวนการทำงาน จากการศึกษาของ บราวน์ (Brown, 2000, p. 6403) ที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์การในองค์การที่ให้บริการประชาชนโดยไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อตรวจสอบการบริหารงานของคณะผู้บริหาร (Board Performance) โดยพิจารณาจากนโยบายของคณะผู้บริหาร (Political Character of the Board) ประกอบด้วย สมาชิกในคณะบริหาร เจตคติของคณะผู้บริหารและการสรรหาผู้ที่จะเป็นคณะผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า นโยบายของคณะผู้บริหารซึ่งนำการออกแบบการบริการ การวางแผนสนับสนุนการให้บริการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

7. ประสิทธิภาพ (ผลลัพธ์) เป็นตัวแปรที่ตรวจสอบผลการดำเนินการขององค์การ ผลขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนด้านงบประมาณการเงิน การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและภาวะผู้นำ รวมถึงการตรวจสอบ ดร่าฟท์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, หน้า 368 อ้างอิงใน Dafl, 1993, pp. 409-416) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การหมายถึง กระบวนการสังเกตและการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำการบันทึกประเมินและจัดหาข้อมูลย้อนกลับไปสู่ตัวพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ หมายถึง กระบวนการประเมินค่าพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเพื่อหาข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น การใช้ผลการดำเนินงานเป็นข้อบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ บราวน์ (Brown, 2000, p. 5) ได้ทำการศึกษากการประเมินประสิทธิผลขององค์การในองค์การ ที่ไม่แสวงหาผลกำไรจากรัฐ ผลลัพธ์จากการดำเนินการของ



องค์การการรับรู้ของบุคลากรต่อความถูกต้องในการดำเนินงานขององค์การ งบประมาณที่องค์การ  
มีอยู่ และความเป็นผู้นำของผู้บริหารการวิจัยครั้งนี้พิจารณาจากตัวแปรย่อย 6 ตัวแปร คือ

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การสรุปผลการดำเนินการที่สำคัญ  
ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน การเปรียบเทียบผลการดำเนินการของ  
สถาบันการศึกษาที่เทียบเคียงได้

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนหมายถึง การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการศึกษา  
ของ แอดลิต โครม และโจนส์ (Adsit, Crom and Jones, 1996, pp. 62-75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์  
ระหว่างเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของผู้มารับบริการกับผลการดำเนินงานขององค์การ  
พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติของบุคลากรขององค์การ ความพึงพอใจของผู้รับบริการกับ  
ผลการดำเนินการองค์การ และจากผลการศึกษาของซีดแมน (Seiman, 2001) ได้ศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของพนักงานกับความพึงพอใจของผู้เรียนหรือผู้มารับบริการ โดยมี  
วัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานใน 4 ตัวแปร คือ  
ความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติงาน การตอบสนองต่อผู้รับบริการของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความไว้วางใจ  
ของผู้ปฏิบัติงานและความเข้าใจถึงความรู้สึกของคนอื่นของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ  
ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การตอบสนองต่อผู้รับบริการของ  
ผู้ปฏิบัติงาน การให้ความไว้วางใจของผู้ปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพกับความพึงพอใจ  
ของผู้มารับบริการ

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด หมายถึง ผลลัพธ์ การดำเนินงาน  
ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาดที่สำคัญของสถาบัน โดยการพิจารณาจากงบประมาณของ  
องค์การ แนวโน้มด้านการเงินในขอบเขตการตีค่าในทางด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Value)  
การควบคุมต้นทุนหรือความเข้มแข็งทางการเงิน ส่วนแบ่งการตลาด (ในที่นี้หมายถึง  
ความครอบคลุมในการให้บริการในเขตรับผิดชอบ เนื่องจากการศึกษาในองค์การของรัฐ ซึ่ง  
ไม่แสวงหาผลกำไร)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน  
ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับสถาบัน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบ ด้วย สถานะ  
ความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์การ สภาพะสุภาพของทีมงานหรือบุคลากรในองค์การ สภาพะ  
สุภาพของทีมงานหรือบุคลากรในองค์การ ความพึงพอใจและการพัฒนางาน ระบบงาน การ  
พิจารณาตัวแปรนั้นเป็นผลเกี่ยวเนื่องกับตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์การที่สนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลขององค์การเกิดขึ้น เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน เพิ่มประสิทธิผลของสถาบัน ความพร้อมของสถาบันต่อภาวะฉุกเฉินขององค์การ โดยจำแนกผลลัพธ์ตามประเภทของหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ ประเภทของผู้เรียน และ ส่วนตลาด

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง การบรรลุแผนกลยุทธ์ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

การตีความหมายของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การในแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552–2553 (The 2009–2010 Education Criteria for performance excellence) ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้นำมาเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด การวิจัยครั้งนี้นำมาใช้ภายใต้บริบทของการตีความหมายและการนิยามโดยอาศัยบริบทของการดำเนินการในลักษณะที่เป็นองค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยอาศัยการวิเคราะห์ องค์ความรู้ การนิยามและตีความหมายเพื่อสร้างรูปแบบการประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาและบริบทขององค์การของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

#### ตอนที่ 8 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดลลิสเรล (Linear Structure Relationship Model or LISREL)

การเสนอสาระแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ความหมายและลักษณะของโมเดลการวิจัย ส่วนที่ 2 หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น หรือโมเดลลิสเรล มีรายละเอียดดังนี้

##### ความหมายและลักษณะของโมเดลการวิจัย

โมเดลการวิจัย คือ แบบจำลองที่นักวิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีแทนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธรรมชาติเพราะการศึกษาจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมีลักษณะซับซ้อนและมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หลากหลายแต่ในการวิจัยนักวิจัยมีขีดความสามารถจำกัดไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกองค์ประกอบ วิธีการสร้างโมเดลการวิจัยเป็นการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพการณ์ที่เป็นจริงในธรรมชาติตามระเบียบวิธีวิจัยให้ได้โมเดลตามสมมติฐานวิจัย จากนั้นผู้วิจัยนำโมเดลการวิจัยไปตรวจสอบโดยใช้ระเบียบวิธีอุปนัยว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ควรต้องมีการปรับปรุงพัฒนาโมเดลอย่างไร ให้โมเดลสอดคล้องกับ

สภาพปรากฏการณ์จริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีและสร้างองค์ความรู้ใหม่รวมทั้งการพัฒนา และการประดิษฐ์สิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 2)

ปัญหาวิจัยสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปรากฏการณ์ต่างๆ โมเดลการวิจัยจึงมีลักษณะเป็น แผนภาพแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นแบบจำลองที่ถูกสร้างขึ้นในขอบเขต จำกัด โมเดลอาจเป็นแบบโมเดลมหภาค (Macro Model) ก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวแปรที่ นักวิจัยศึกษาว่าเป็นตัวแปรระดับกลุ่มหรือระดับบุคคล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 3) ดังนั้น นอกจากโมเดลการวิจัยจะมีแผนภาพจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแล้ว ยังต้องมี เงื่อนไข ข้อบังคับ (Constraints) เป็นข้อกำหนดบางประการด้วย โมเดลการวิจัยที่มีลักษณะเป็น แผนภาพและหรือชุดของสมการคณิตศาสตร์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และชุดของ ข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions) ที่นักวิจัยเชื่อหรือยอมรับว่าเป็นความจริง ถ้านักวิจัยสร้างโมเดล การวิจัยให้ได้ใกล้เคียงกับปรากฏการณ์ธรรมชาติได้มาก จำนวนข้อตกลงเบื้องต้นก็จะมีน้อยลง

หลักการที่สำคัญในการพัฒนาโมเดลของการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ การสร้างโมเดลเชิงสาเหตุและการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ตรวจสอบโมเดลที่สร้างขึ้น การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุที่ดีจะต้องพัฒนาจากแนวคิดทฤษฎีที่ดีและความรอบรู้ของผู้วิจัย การพัฒนาโมเดลจะต้องผ่านการกลั่นกรอง ตรวจสอบ ปรับปรุงจนได้โมเดลเชิงสาเหตุที่สมเหตุสมผล ที่สุดแล้วจึงเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบโมเดลนั้น

ตัวแปรที่ใช้ในโมเดลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองประเภทคือ ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) ตัวแปรภายนอก หมายถึง ตัวแปรที่ นักวิจัยไม่สนใจศึกษาสาเหตุของตัวแปรเหล่านี้ ตัวแปรสาเหตุของตัวแปรภายนอกจึงไม่ปรากฏใน โมเดล ส่วนตัวแปรภายใน หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยสนใจศึกษาว่าได้รับอิทธิพลจากตัวแปรใด สาเหตุของ ตัวแปรภายในจะแสดงไว้ในโมเดลอย่างชัดเจน เมื่อแบ่งประเภทของตัวแปรในโมเดล การวิจัยตามลักษณะการวัดของตัวแปร จะแบ่งได้เป็นสองประเภทคือ ตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variables) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed or Manifest Variables) ตัวแปรแฝง เป็นตัวแปรที่ปลอดจากความคลาดเคลื่อนในการวัด นักวิจัยศึกษาตัวแปรแฝงโดยการวัดพฤติกรรม ที่สังเกตได้แทน และประมาณค่าตัวแปรแฝงได้จากการนำกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงมาวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, p. 4) ในการเขียนภาพโมเดลการวิจัย ใช้สัญลักษณ์รูปวงกลมหรือวงรีแทนตัวแปรแฝง และใช้รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าแทนตัวแปรสังเกตได้ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นนักวิจัย ใช้สัญลักษณ์รูปลูกศร แทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัวลูกศรแสดงทิศทางของอิทธิพล และใช้รูปลูกศรสองหัวโค้ง แทนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

- หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent Variables)
- หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables)
- หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
- ↔ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

### หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น หรือโมเดลลิสเรล

โมเดลลิสเรล (Linear Structure Relationship Model หรือ LISREL Model) หมายถึง โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ระหว่างตัวแปรที่เป็นไปได้ทั้งตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) ซึ่ง K.A. Bollen (K.A. Bollen, 1989) อ้างอิงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, p. 75) ได้ให้ข้อสรุปว่า โมเดลลิสเรลเป็นผลการสังเคราะห์ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย จุดเด่นของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล สามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ ประการแรก การวิเคราะห์โมเดลลิสเรลที่เป็นโมเดลการวัด (Measurement Model) สามารถแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัดได้โดยหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในการประมาณค่าตัวแปรแฝงตามโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้น ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝง มีการนำความคลาดเคลื่อนในการวัดมาวิเคราะห์ด้วยโดยไม่ต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรวัดโดยไม่มี ความคลาดเคลื่อน ประการที่สอง มีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับทอม ความคลาดเคลื่อนหลายข้อ เช่นยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กัน ทำให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์จึงมีความถูกต้องยิ่งขึ้น ประการที่สาม การวิเคราะห์โมเดลลิสเรลมีกระบวนการตรวจสอบความตรงของโมเดล หรือการตรวจสอบความคลาดเคลื่อนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลการวิเคราะห์จะให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ตลอดจนมีการตรวจสอบความมีนัยสำคัญของค่าพารามิเตอร์ทุกค่าด้วย

โปรแกรมลิสเรล เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมีลักษณะเด่น 5 ประการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 10-12) คือ

1. ใช้การประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood หรือวิธี ML) เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลที่แพร่หลายมากที่สุด และมีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด

2. ลักษณะโมเดลในโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยโมเดลการวัด(Measurement Model) ซึ่งแก้ปัญหาคความคลาดเคลื่อนในการวัด (Measurement Error) ได้และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ซึ่งครอบคลุมลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relations) โมเดลแบบอิทธิพลทางเดียวหรือแบบอิทธิพลย้อนกลับ (Recursive or Non-recursive Models) ซึ่งการวิเคราะห์แบบดั้งเดิมไม่สามารถวิเคราะห์ได้

3. โปรแกรมลิสเรลสามารถตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ระหว่างตัวแปรตามทฤษฎีว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ได้หลายวิธี เช่น ใช้ไคสแควร์ ดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (Goodness of Fit Index:GFI) และรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Root of Mean Square Residuals=RMS)ในการตรวจสอบ เมื่อโมเดลและข้อมูลสอดคล้องกัน ผลการประเมินค่าด้วยวิธี MR จะมีความถูกต้องตรงตามค่าพารามิเตอร์ เมื่อโมเดลและข้อมูลไม่สอดคล้องกัน โปรแกรม ลิสเรลจะมีแนวทางแนะนำให้นักวิจัยปรับเปลี่ยนเส้นทางอิทธิพลในโมเดลหรือตรวจสอบความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปร จนกว่าจะได้ผลการวิเคราะห์ที่ต้องการ

4. ข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อตกลงเบื้องต้นมีน้อยกว่าการวิเคราะห์อิทธิพลแบบอื่น ผลการวิเคราะห์จึงมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดิม

5. มีโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น(PREprocessor for LISREL: PRELIS) หรือโปรแกรม ฟรีลิสเรลสำหรับการคัดเลือกหรือสกรีนข้อมูลและสรุปข้อมูลที่เป็นตัวแปรพหุนาม (Multivariate Data Screening and Summarizing)

การดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์โมเดลลิสเรล มีขั้นตอนที่เริ่มจาก การสร้างโมเดลลิสเรล แสดงอิทธิพลจากพื้นฐานทางทฤษฎีได้เป็นโมเดลสมมติฐาน ขั้นต่อไปคือ การกำหนดข้อมูลจำเพาะ การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดล การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ และเพื่อวิเคราะห์หาค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วม หรือเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ตามลำดับ โดยในการตรวจสอบความตรงของโมเดล ลิสเรลที่เป็นสมมติฐาน (Validation of the Model)

ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง/กลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุภามาต อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล วิทยุภาณุวัฒน์, 2552, หน้า 21-25)

การตรวจสอบความตรงของโมเดลในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโปรแกรม ลิสเรล จะประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วรายงานค่าดัชนีต่างๆ ในรายงานผลการวิเคราะห์ (Print out) ค่าดัชนีเหล่านั้นจะแสดงว่าโดยภาพรวมโมเดลสมการ



โครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ดัชนีที่ใช้บอกความสอดคล้องของโมเดลมีหลายตัว แต่ไม่มีดัชนีตัวใด ตัวหนึ่งที่ดีกว่าดัชนีตัวอื่นๆ เพราะค่าดัชนีต่างๆ แต่ละตัวใช้ในแต่ละกรณี เช่น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการประมาณค่า ความซับซ้อนของโมเดล การไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติพหุตัวแปร จำนวนตัวแปรอิสระ หรือหลายๆ กรณีรวมกัน ดัชนีเหล่านั้นประกอบด้วย

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นดัชนีที่ใช้แพร่หลายในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยภาพรวม ถ้าค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญแสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้อง/กลมกลืนกัน

การใช้ ไค-สแควร์ เป็นสถิติทดสอบมีข้อจำกัดคือ ถ้าเป็นตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงแบบ Leptokurtic จะทำให้ค่า ไค-สแควร์สูงกว่าความเป็นจริง ทำให้มีโอกาสปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ได้มาก ส่วนข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบ Platykurtic ก็จะทำให้ค่า ไค-สแควร์ต่ำกว่าความเป็นจริง ถ้าข้อมูลมีความเบ้สูงก็จะทำให้ค่า ไค-สแควร์สูงกว่าปกติ นอกนั้นค่า ไค-สแควร์ ยังขึ้นกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างยิ่งใหญ่ ค่าไค-สแควร์ ก็จะยิ่งสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยการพิจารณาค่า  $\chi^2/df$  ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือบางตำราอาจกล่าวว่ค่า  $\chi^2/df$  ควรมีค่าน้อยกว่า 5.00 (Bollen, 1989; Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

2. ค่า NCP (Non-Centrality Parameter) การทดสอบด้วยสถิติทดสอบไค-สแควร์ อาจปฏิเสธสมมติฐานศูนย์เนื่องจากข้อมูลมิได้แจกแจงแบบ ไค-สแควร์ แต่มีการแจกแจงเป็นแบบ Non-Central  $\chi^2/df$  (การแจกแจงแบบไค-สแควร์ เป็นกรณีหนึ่งของการแจกแจงแบบ Non - Central  $\chi^2$ ) ซึ่งมีค่า non-centrality parameter เป็น  $\lambda$  โดยค่า  $\lambda$  จะแสดงความแตกต่างของ  $\sum$  กับ  $\sum(\theta)$  ถ้า  $\lambda$  เท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่า  $\lambda$  ยิ่งมากยิ่งมีโอกาสปฏิเสธ สมมติฐานว่างมาก โดยโปรแกรมจะแสดงว่า  $\lambda$  ในช่วงความเชื่อมั่น 90% ถ้าโปรแกรมไม่แสดงหมายถึงค่า  $\lambda$  ใหญ่มากจนไม่สามารถประมาณค่าช่วงความเชื่อมั่นได้

3. ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation: RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐาน  $H_0 : \sum \neq \sum(\theta)$  แต่นำองศาความเป็นอิสระมาปรับแก้ โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$RMSEA = (F0/df)^{1/2}$$

เมื่อ F0 คือ Population Discrepancy Function Value หรือค่าฟังก์ชันความกลมกลืนเมื่อโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า F0 เท่ากับศูนย์ RMSEA จะเท่ากับศูนย์ แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

Diamantopoulos และ Siguaaw (2000) เสนอว่าค่า RMSEA ที่ดีมากๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05 – 0.08 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าระหว่าง 0.08 – 0.10 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย และค่ามีมากกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ค่า ECVI (Expected Cross-Validation Index) เป็นการทดสอบภาพรวมของคลาดเคลื่อนระหว่าง  $\sum$  กับ  $\sum(\theta)$  ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า ECVI ต้องน้อยกว่าค่า ECVI for Saturated Model และ ECVI for Independent Model

5. ค่า Model AIC (Akaike's information criterion) เป็นการทดสอบภาพรวมของความคลาดเคลื่อนระหว่าง  $\sum$  กับ  $\sum(\theta)$  เช่นเดียวกับค่า ECVI ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า Model AIC ต้องน้อยกว่าค่า Saturated AIC และ Independence AIC นอกจากนี้ยังมีค่า Model CAIC (Consistent version of AIC) ซึ่งเป็นค่า AIC ที่ปรับแก้ด้วยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การแปลความหมายเหมือนค่า Model AIC

6. ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่นิยมใช้มี 3 ดัชนีได้แก่

GFI (Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

AGFI (Adjusted Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ

PGFI (Parsimony Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลที่ปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดล

โดยทั่วไปค่า GFI และ AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 และค่า PGFI ควรมีค่าต่ำ คือมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

7. ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fit Index) ได้แก่ NFI (Non-Normed Fit Index) เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (Baseline model) หรือโมเดลอิสระ (Independence Model) ค่าของดัชนีเหล่านี้มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ยกเว้น NNFI ที่อาจมีค่ามากกว่า 1.00 ได้ NFI และ CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป ค่า PNFI ควรมีค่าต่ำๆ

8. CN (Critical N) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้อง/กลมกลืนของโมเดลได้ และ CN ควรมีค่ามากกว่า 200 (Diamantopoulos และ Siguaw, 2000)

9. ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อน มี 3 ตัว คือ RMR, Standardized Residual และ Standardized RMR ดังนี้

RMR (Root Mean Square Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนระหว่าง  $\sum - \sum(\theta)$  ค่าที่มีค่าน้อยแสดงถึงโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่า RMR ขึ้นอยู่กับหน่วยของการวัดของตัวแปร เมื่อตัวแปร มีสเกลการวัดที่ต่างกันมาก ตัวแปรบางตัวที่มีสเกลการวัดกว้างจะทำให้ค่าเฉลี่ยของ residual บิดเบือนไป ทำให้ค่าที่ได้ผิดไปด้วย ดังนั้นจึงอาจไปพิจารณา ร่วมกับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ซึ่งเป็นค่าของความคลาดเคลื่อนหารด้วย ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated Standard Error) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานไม่ควรมีค่ามากกว่า  $|2.58|$  (Diamantopoulos และ Siguaw, 2000)

ค่า Standardized RMR เป็นค่าสรุปของค่า Standardized Residual ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาระบบ มัลคอม บัลดริจ

พิสนุ พงศ์ศรี (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาและตรวจสอบตัวชี้วัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวทางรางวัล มัลคอม บัลดริจ เนชั่นแนล คิวอลิตี อวอร์ด จำนวน 7 องค์กรประกอบ พบว่า ผลการพัฒนาตัวชี้วัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวทางรางวัล มัลคอม บัลดริจ เนชั่นแนล คิวอลิตี อวอร์ด ได้ตัวชี้วัดทั้งสิ้น 148 ตัวชี้วัด ใน 7 องค์กรประกอบ คือ องค์กรประกอบภาวะผู้นำ 22 ตัวชี้วัด องค์กรประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 17 ตัวชี้วัด องค์กรประกอบ การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 20 ตัวชี้วัด องค์กรประกอบ การวิเคราะห์และการจัดการสารสนเทศ 15 ตัวชี้วัด องค์กรประกอบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 14 ตัวชี้วัด องค์กรประกอบ การจัดการกระบวนการ 29 ตัวชี้วัด และองค์กรประกอบผลลัพธ์ด้านต่างๆของคณะ 31 ตัวชี้วัด โดยพบว่าตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้ จากความคิดเห็นผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

รังสรรค์ ไฉมยา (2549) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลขององค์การตามกรอบแนวคิดของความ เป็นเลิศด้านพฤติกรรมบริการสุขภาพในโรงพยาบาลของรัฐ เขตการสาธารณสุข 6 เพื่อ

ตรวจสอบความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ตามแนวคิด คุณลักษณะของการดำเนินงานที่ดีเลิศ ในบริบท การบริการด้านสุขภาพในมโหทัศน์เชิงระบบของเฮิร์ทว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดหรือไม่ เมื่อนำมาศึกษาในบริบทสังคมไทย ผลการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ พบว่า ภาวะผู้นำ การวางแผนเชิง กลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้ป่วย ข้อมูลข่าวสารสนเทศ การให้ความสำคัญกับ ทีมงาน การบริหารกระบวนการผลิต มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิด คุณลักษณะการดำเนินงานที่ดี ในบริบท การบริการด้านสุขภาพในมโหทัศน์เชิงระบบของเฮิร์ทและประสิทธิผลของ โรงพยาบาลของรัฐในเขต การสาธารณสุข 6 โดยมีภาพรวมของประสิทธิผลขององค์การในระดับ ปานกลางถึงดี

ศรินทร สนธิศิริกฤตย์ (2550) รายงานวิเคราะห์ห้องค์การและข้อเสนอแนะแนวทางการ แก้ปัญหาเฉพาะประเด็นด้านทรัพยากรบุคคล ใช้การประเมินองค์การตามเกณฑ์ ระบบ มัลคอม บัลดริจ (MBNQA) เมื่อนำผลที่ได้มาเสนอผู้บริหารของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง และกระทรวง สาธารณสุข เพื่อตัดสินใจตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง โดยพบว่าการเปลี่ยนแปลงใน หมวดที่ 1 การนำองค์การเป็นหมวดที่สำคัญที่สุด ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงในหมวดที่ 1 การนำองค์การเป็น หมวดที่สำคัญที่สุด ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงในหมวดที่ 1 แล้วการดำเนินการเปลี่ยนแปลงใน ด้าน อื่นๆ จะทำได้ยาก

ฮอว์ก (Hawk, 2004) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจและการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศของระบบ มัลคอม บัลดริจมาใช้ศึกษาในโรงเรียน 2 แห่ง ในรัฐอิลลินอย (Illinois) โดยศึกษาการใช้โปรแกรมดำเนินงานในด้านกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อประสิทธิผลขององค์การ และพัฒนาผู้เรียน พบว่าแนวคิดต่างๆ พัฒนาได้ดีในช่วงภาวะการณ์พัฒนาระยะที่ 3 ของการใช้ ระบบ มัลคอม บัลดริจ โดยโรงเรียนพัฒนา วิสัยทัศน์องค์การ การปรับปรุงแผนกลยุทธ์และ กระบวนการประเมินผล และพบว่า มีการพัฒนาทางบวกทุกองค์ประกอบของโปรแกรมระบบ มัลคอม บัลดริจ

ฮอปเปอร์ (Hopper, 2004) ได้ศึกษา การใช้ระบบ มัลคอม บัลดริจ ในการสร้าง ความ เข้มแข็งของระบบภาวะผู้นำทางการศึกษาโดยใช้เครื่องมือตอบกลับแบบ 360 องศา พบว่า ผลสรุป สุดท้ายของการใช้เครื่องมือการตอบกลับของการนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ (The Leadership Excellence Assessment Feedback: LEAF) และผู้นำที่บริหารแบบมีส่วนร่วมในการนำองค์การ สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาซินอร์ (Seanor, 2000) ศึกษาการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย วิสคอนซิน – สเตาท์ (Wisconsin-Stot's) ในการชนะเลิศรางวัล

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย วิสคอนซิน – สเตาท์ (Wisconsin-Stot's) ในการชนะเลิศรางวัลของระบบ มัลคอม บัลดริจ ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการบริการที่ดีเลิศ โดยใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์เอกสาร พบว่าภาวะผู้นำ 10 ประการที่สถานศึกษานำมาใช้ คือ

1. การพัฒนาพันธกิจและวิสัยทัศน์ในแนวกว้างอย่างสุจริตใจ โดยสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย
2. พัฒนาระบบการกระจายอำนาจในกระบวนการนำต่างๆ โดยให้กับผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการเข้ามาร่วมสร้างกลยุทธ์ในการบริหาร
3. ใช้ช่องทางของการสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการร่วมแรงร่วมใจ โดยกระจายอำนาจการนำให้กับหัวหน้าส่วนต่างๆ ของวิทยาลัย
4. ว่าจ้างหรือพัฒนาผู้เชี่ยวชาญต่างๆ มาร่วมพัฒนาผู้เชี่ยวชาญส่วนต่างๆ มาร่วมพัฒนาความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยตามภารกิจและวิสัยทัศน์
5. ว่าจ้างหรือพัฒนาผู้นำที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จมาร่วมพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การทั้งรูปแบบผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้การนำเปลี่ยนแปลง (Transformational and Transactional) ให้เกิดในองค์การ
6. พัฒนาประสิทธิผลและความคงที่ของการสื่อสารในการดำเนินการต่างๆ ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนร่วมอย่างครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย
7. การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยใช้ข้อมูลและพัฒนาระบบการวัด การได้มาของข้อมูลโดยการไขว้พื้นที่ของวิทยาลัยในการเป็นผู้ประเมินวิเคราะห์และตัดสินใจ
8. จัดระเบียบขององค์การและสร้างทีม สร้างความสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้กับทีมผู้นำต่างๆ ในองค์การ
9. ตรวจสอบและปรับปรุงในทุกส่วนเมื่อมีโอกาสทั้งด้านบุคคลและกลุ่ม ทั้งส่วนบุคคลและส่วนงานสัมพันธ์
10. มีการพัฒนาตามพันธสัญญาโดยใช้เวลาพัฒนาระบบการตามระบบ มัลคอม บัลดริจ อย่างเที่ยงตรงโดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำได้ปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ การดำเนินงานที่เป็นเลิศ ตามแผนดำเนินการ

เดล (Dale, 2003) ได้ศึกษา การรับรู้ความสำคัญและการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพของระบบมัลคอม บัลดริจ โดยมีจุดประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาการรับรู้และการบริหารจัดการ ใน 7 โรงเรียนที่มีคุณภาพการดำเนินการต่ำและโรงเรียนต้องการใช้ระบบมัลคอม บัลดริจ เพื่อสำรวจการรับรู้ในการบริหารจัดการ และของทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนรับรู้เกณฑ์ของระบบมัลคอม

บัลดิริจ ทั้ง 7 ประการว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้โรงเรียนค้นพบจุดเริ่มต้นในการพัฒนาตามระบบ มัลคคอม บัลดิริจ อย่างเหมาะสม

สติฟเวนส์ (Stevens, 2003) ได้ศึกษา เรื่องการศึกษาการเปลี่ยนสภาพการเรียนรู้ในห้องเรียนของโรงเรียนชานเมืองระดับ Middle School ที่การใช้การประกันคุณภาพและการจัดการเรียนการสอนตามระบบ มัลคคอม บัลดิริจและการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่รับรู้ความต้องการมากกว่าหลักการทํางาน โดยต้องการแนวทางดำเนินการที่กระจ่างมากกว่านี้ผู้ปกครองส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจผลกระทบของการดำเนินการโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ผู้ปกครองต้องการให้มีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการในหลายขอบข่ายของโรงเรียน ได้แก่ ระบบการติดต่อสื่อสาร หลักสูตร การวางแผนการพัฒนาโรงเรียนและระบบการจัดการ ซึ่งตรงตามการดำเนินการขององค์ประกอบหลักระบบ มัลคคอม บัลดิริจ ในกระบวนการปรับปรุงให้โรงเรียนสู่ผลสำเร็จในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับ Middle - School

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ

กุหลาบ รัตนสังฆธรรม (2536) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การระดับคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นการวิจัยเชิงวิจจัย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การระดับคณะ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยคณบดีและหัวหน้าภาควิชาที่ทำงานสาขาด้านการแพทยศาสตร์ และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศของคณะและพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและหัวหน้าภาควิชา มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ โดยพบว่าบรรยากาศของคณะมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในคณะ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน

กรรณิกา เจริมเทียนชัย (2538) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การสร้างเครื่องมือ การพัฒนาเครื่องมือ และการทดสอบเครื่องมือ กลุ่มตัวอย่าง คือ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ วิทยาลัยพยาบาลที่มีคะแนนมาตรฐานของประสิทธิผลองค์การอยู่ในกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ กลุ่มละ 12 แห่ง รวมเป็น 24 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ 24 คน ของวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 24 แห่ง และอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลดังกล่าว จำนวน 697 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง สำหรับใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสอบถามที่ใช้ใน การประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล มี 2 ชุด คือ แบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ จำนวน 697 คน และแบบสอบถามที่ปรับปรุงจากแบบสอบถามที่ใช้ถามอาจารย์ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างด้วยวิธีการ

วิเคราะห์ตัวประกอบ นำไปรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ทั้ง 24 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค การวิเคราะห์องค์ประกอบ การทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า 1) เครื่องมือประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีคุณภาพความเที่ยงชนิดความคงที่ภายใน เท่ากับ 0.96 และด้านความตรงตามโครงสร้างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาองค์ประกอบร่วมที่สำคัญของเครื่องมือประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มี 10 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน การพัฒนา ความผูกพัน ความพึงพอใจ นวัตกรรม การติดต่อสื่อสารแบบเปิด ความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน การจัดหาทรัพยากร ผลงานและ ความพร้อม 2) วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มที่มีคะแนนมาตรฐานของประสิทธิผลองค์การอยู่ในกลุ่มสูง และกลุ่มที่มีคะแนนมาตรฐานของประสิทธิผลองค์การอยู่ในกลุ่มต่ำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ในทุกองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ 3) รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วยวัตถุประสงค์ โครงสร้าง เครื่องมือ และวิธีการใช้เครื่องมือ

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ทำวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Steers (1997) ปัจจัยที่เป็นสาเหตุออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมภายนอก (สภาพเศรษฐกิจ สังคม สภาพด้านการเมือง) สิ่งแวดล้อมภายใน (บรรยากาศองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ) 2) ลักษณะของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป้าหมายและความต้องการ ความรู้ ความสามารถ บทบาท หน้าที่ และความผูกพันต่อองค์การ 3) ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย โครงสร้าง สภาพการใช้เทคโนโลยี และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การบริหารงานบุคคล กระบวนการติดต่อสื่อสาร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

พิสนุ พงศ์ศรี (2542) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวชนอกระบบโรงเรียน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยการพัฒนา รูปแบบและการตรวจสอบคุณภาพ รวมทั้งความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลมี 2 องค์การคือ กรมอาชีวศึกษา และสำนักงานพัฒนาชุมชน ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง ระดับการ และระดับต้นขององค์การ จำนวน 7 องค์การๆ ละ 2 คน 2) ผู้บริหารองค์การกลาง 5 องค์การๆ ละ 2 คน 3) บุคลากรระดับปฏิบัติการ



ขององค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4) ประชาชนผู้รับบริการฝึก 5) ประชาชนผู้สำเร็จการฝึก และ 6) เจ้าของสถานประกอบการ/หัวหน้างาน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,590 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 8 ฉบับ คือ 1) และ 2) เป็นแบบสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 และ 2 ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นขององค์การ 3) และ 4) เป็นแบบสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 และ 2 ผู้บริหารองค์การกลาง 5) แบบสอบถามบุคลากรผู้ฝึกอาชีพของสถาบัน/ศูนย์ฝึกวิชาชีพ 6) แบบสอบถามผู้เข้ารับการฝึก 7) แบบสอบถาม/สัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึก 8) แบบสอบถาม/สัมภาษณ์เจ้าของสถานประกอบการหรือหัวหน้างาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window และวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.14

ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ 4 ตัวแปร คือ การบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพ ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ส่วนตัวแปรเชิงสาเหตุ 8 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายการบริหารองค์การ กระบวนการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม วัฒนธรรมกลุ่ม คุณลักษณะบุคคล และ การปฏิบัติงานบุคลากร 2) ผู้บริหารองค์การระดับนโยบายมีความเห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้มีประโยชน์ ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ในระดับมาก 3) รูปแบบ ที่พัฒนาขึ้นสามารถประเมินประสิทธิผลขององค์การได้และโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถประเมินประสิทธิผลขององค์การได้และโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งกรมอาชีวศึกษาและสำนักพัฒนาชุมชนโดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 1.00 และ 0.99 และมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วเท่ากับ 0.99 และ 0.94 ตามลำดับ 4) ตัวแปรเชิงสาเหตุในระดับองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ สูงกว่าตัวแปรเชิงสาเหตุ ในระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารองค์การ วัฒนธรรมกลุ่ม และกระบวนการบริหารกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้ การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่าตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองมีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงานบุคคล (0.716) การติดต่อสื่อสาร (0.683) ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (0.672) วัฒนธรรมองค์การ (0.663) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (0.643) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.632) โครงสร้างองค์การ (0.581) บรรยากาศองค์การ (0.527) สภาพการใช้

เทคโนโลยี (0.406) สภาพด้านการเมือง (0.406) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.404) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร (0.376) คุณลักษณะของบุคคลในองค์การ (0.328) และสภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.177) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การมี 7 ตัวแปร เรียงตามขนาดอิทธิพล คือ การใช้เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะของบุคคลในองค์การ และบรรยากาศองค์การ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การมี 11 ตัวแปร คือ การติดต่อสื่อสาร สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจและสังคม การบริหารงานบุคคล และเทคโนโลยีองค์การ โดยตัวแปรทุกตัวในแบบจำลอง มีความสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์การได้ ร้อยละ 34

รุจา รอดเข็ม (2547) ทำวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยรูปแบบที่นักวิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วยประสิทธิผลองค์การ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสำรวจและแบบสอบถามจากผู้อำนวยการวิทยาลัย บุคลากรหรืออาจารย์ นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา และผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษา วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ โดยการใช้โปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลขององค์การฯ มี 9 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวมมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การ และการจูงใจ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์การมี 4 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ บรรยากาศองค์การ และเทคโนโลยี ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การมี 7 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสาร บรรยากาศองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ และเทคโนโลยีตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การมี 2 ตัวแปร คือ บรรยากาศองค์การ และเทคโนโลยี

นิพนธ์ วรรณเวช (2548) ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ ตามการประเมินของ

ผู้บริหาร โดยปรับใช้กรอบแนวคิดของ Steers (1977) จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา ประกอบด้วย สภาพทางกายภาพ การบริหารหลักสูตร 2) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ประสบการณ์ทางการบริหาร ระดับการศึกษา พฤติกรรมผู้นำสองมิติ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 3) ปัจจัยด้านอาจารย์ ประกอบด้วย ประสบการณ์การทำงานของอาจารย์ ความพึงพอใจในงาน การได้รับการสนับสนุนทางสังคมและความภาคภูมิใจของอาจารย์ และ 4) ปัจจัยด้านนักศึกษา ประกอบด้วย พฤติกรรมการเรียน พฤติกรรมสังคมกลุ่มเพื่อน และความพร้อมของนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีคณะ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ ที่ปฏิบัติงานในสถาบันราชภัฏ ปีการศึกษา 2547 จำนวน 128 คน และอาจารย์ที่สอนในระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของ เพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ ตามการประเมินของผู้บริหาร มี 5 ปัจจัยได้แก่ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร (.346) สภาพทางกายภาพ (.623) การบริหารหลักสูตร (.857) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (.776) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (.513) 2) ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ ตามการประเมินของอาจารย์ มี 6 ปัจจัยได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (.605) การได้รับการสนับสนุนทางสังคม (.602) ความภาคภูมิใจของอาจารย์ (.671) พฤติกรรมการเรียน (.580) พฤติกรรมสังคมกลุ่มเพื่อน (.536) และความพร้อมของนักศึกษา (.599)

ยุวราณี สุขวิญญาณ์ (2549) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ โดยเก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ 30 คน และอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล 511 คน จากวิทยาลัยพยาบาล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การมี 4 ตัวแปรได้แก่ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การมี 4 ตัวแปร คือ ผลลัพธ์เฉพาะบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติและความผูกพัน การบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบอิทธิพลย้อนกลับมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย

ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุสามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 75.5 ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบเรียงตามลำดับ ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ 1) แผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยพยาบาล 2) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของวิทยาลัยพยาบาล 3) ปรัชญาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 4) นโยบายของวิทยาลัยพยาบาลด้านโครงสร้างองค์การ

ฤตินันท์ สมุทร์ทัย (2549) ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการพหุมิติของประสิทธิผลของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการพหุมิติของประสิทธิผลของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร กลุ่มตัวอย่างคือ คณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 211 คณะวิชา เครื่องมือการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามสำหรับคณบดี อาจารย์ และนักศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรและการทดสอบความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของตัวแปรด้วยโปรแกรม SPSS V.12 ตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงบูรณาการเชิงสาเหตุพหุมิติของประสิทธิผลของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.72 ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการพหุมิติของประสิทธิผลคณะวิชาสถาบันอุดมศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก (ค่าไค-สแควร์ = 72.959, องศาอิสระ = 80, ค่า P = 0.727, GFI = 0.961, AGFI = 0.926) โมเดลการวัดประสิทธิผลแบบบูรณาการพหุมิติของคณะวิชา ประกอบด้วย 7 มิติ คือ ความพึงพอใจในการศึกษาและการพัฒนานักศึกษา เป็นรายบุคคล การพัฒนาด้านวิชาการของนักศึกษา การพัฒนาวิชาชีพให้กับนักศึกษา ความพึงพอใจในการจ้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของคณาจารย์และ การเป็นระบบเปิดและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของคณะวิชาตามลำดับ คือ นโยบายและการบริหารจัดการ ลักษณะของคณะวิชา และสภาพแวดล้อมภายใน คณะวิชา โดยตัวแปรอิสระในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของคณะวิชา ได้ร้อยละ 71

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ สามารถสังเคราะห์ สรุป เชื่อมโยงกับตัวแปรตามกรอบเกณฑ์คุณภาพความเป็นเลิศ (EdPEX) ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ดังตาราง 2



## ตอนที่ 10 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ผลจากการศึกษางานวิจัยและเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553 ที่ประกอบด้วย 2 มิติ คือ กระบวนการและผลลัพธ์ โดยมีมิติกระบวนการประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดกระบวนการและมิติผลลัพธ์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้หมายถึงประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

การนำองค์การ (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียน (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์การหมวดต่างๆเหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์การและแสวงโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

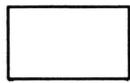
การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และประสิทธิผล(ผลลัพธ์) (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้ การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์การ การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด งบประมาณ การเงินและผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์การ โดยรวมถึงผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์การ ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์การมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงละองค์ความรู้ป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

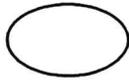
เมื่อพิจารณาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์(ผลลัพธ์) เป็นตัวแปรตาม และตัวแปรเหตุเป็นตัวแปรกระบวนการ โดยตัวแปรการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรประสิทธิผลของคณะ ตัวแปรการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นผู้เรียนที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน และการจัดกระบวนการและมีอิทธิพลทางอ้อมกับประสิทธิผลของคณะผ่านตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานและการจัดกระบวนการ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อทุกตัวแปร และเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของคณะโดยผ่านตัวแปรทั้งหมด

<b>ตัวแปรแฝง</b>	<b>ตัวแปรสังเกตได้</b>
การนำองค์การ	- การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง
	- ธรรมชาติของปัญหาและความรับผิดชอบต่อสังคม
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	- การจัดทำกลยุทธ์
	- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
การมุ่งเน้นผู้เรียน	- ความผูกพันของผู้เรียน
	- เสียงของผู้เรียน
การวัด การวิเคราะห์	- การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผล
และการจัดการความรู้	การดำเนินการขององค์การ
	- การจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยี
	สารสนเทศ
การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	- ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน
	- สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน
การจัดการกระบวนการ	- ระบบงาน
	- กระบวนการทำงาน
ประสิทธิผลของคณะ	- ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
	- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
	- ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด
	- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
	- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
	- ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ

โดยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตามสมมติฐาน สามารถแสดงด้วยรูปแบบโมเดล โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลมีความหมายดังนี้



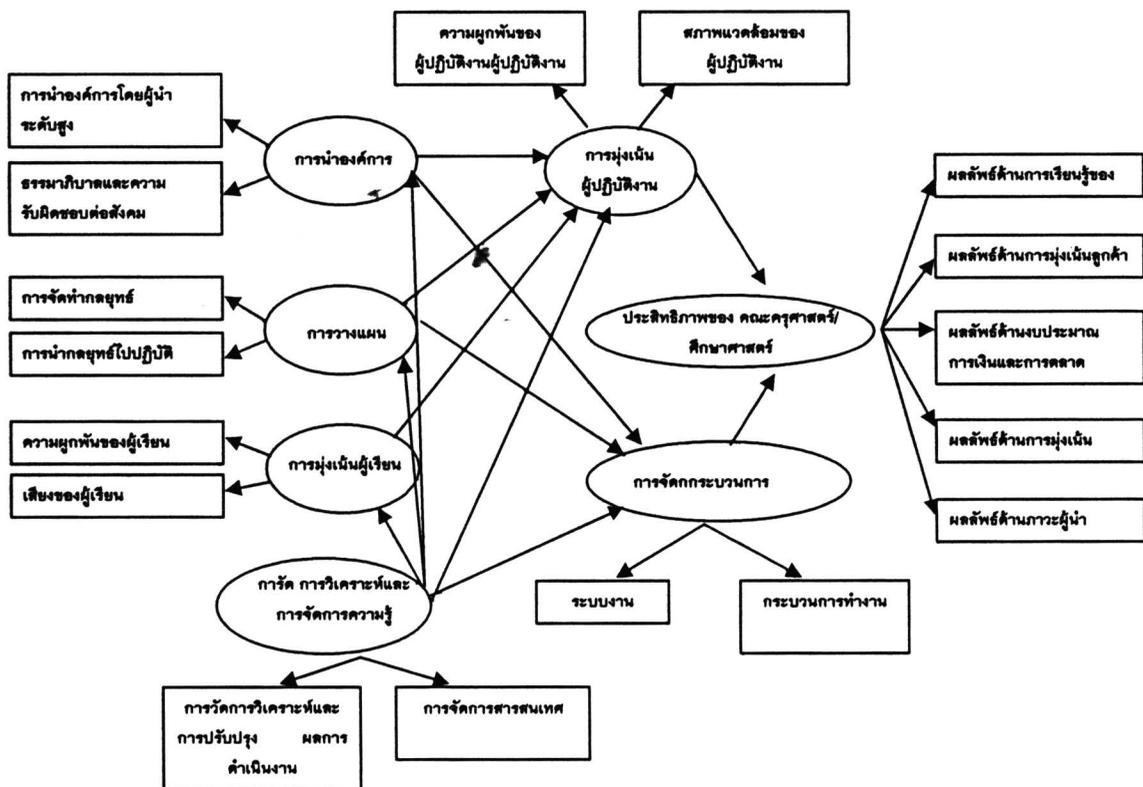
แทน ตัวแปรที่สังเกตได้



แทน ตัวแปรแฝง



แทน ความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุและผล ตัวแปรที่ปลายลูกศรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรง (สาเหตุ) ต่อดัชนีแปรที่หัวลูกศร (ผล)



ภาพ 5 กรอบแนวคิดโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลของ คณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์