

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบหรือแบบแผนในการทำงาน เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถปรับตัวให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ถูกถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคลในองค์การเอง ดังนั้น การบริหารจัดการสมัยใหม่จึงต้องกำหนดวัฒนธรรมขององค์การที่พึงประสงค์ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมา ในขณะเดียวกันต้องปรับวัฒนธรรมที่ไม่ดีให้หมดไปจากองค์การด้วยเช่นกัน แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อใช้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีสาระสำคัญประกอบด้วย ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบหรือระดับของวัฒนธรรมองค์การ หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ การวัดวัฒนธรรมองค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ และ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

“วัฒนธรรมองค์การ” เป็นคำสำคัญที่นักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน โดยมีความหมายเป็นไปในลักษณะของ ค่านิยม ความเชื่อ สมมติฐาน พิธีการ และแบบแผน ของพฤติกรรมที่สมาชิกของกลุ่มมีและปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของกลุ่มนั้น (ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน.2547:25) ซึ่ง ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547:187-189) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้อย่างครอบคลุม แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลและสิ่งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก โดย

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดงานวิจัย	
วันที่.....	0.1.67.ค. 2555
เลขทะเบียน.....	247377
เลขเรียกหนังสือ.....	

ครอบคลุมถึงเรื่อง ความรู้ ค่านิยม ความชอบ อุปนิสัย ประเพณีธรรมเนียมปฏิบัติ พฤติกรรมและ
 สิ่งของทางกายภาพ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังเป็นสิ่งที่มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 กันได้ภายในองค์การ โดยที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548:201-202) ได้อธิบายความหมายของ
 “วัฒนธรรมองค์การ” โดยได้วิเคราะห์ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ เกี่ยวข้องกับวิธีที่สมาชิกรับรู้
 เรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่เขาชอบ ซึ่งเป็นการอธิบายมากกว่าการประเมินเหตุการณ์ และวิเชียร วิทยอุดม
 (2549:398) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีการดำรงชีวิตในองค์การ และวิถีชีวิตโดยรวมของ
 คนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ

สำหรับ พิทยา บวรวัฒนา (2549:130)และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2550:410) ได้สรุป
 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้สอดคล้องกันว่าเป็นระบบความเข้าใจร่วมกัน (System of
 shared meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่า ควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ตนทำงาน
 อยู่มีลักษณะอย่างไร ออกมาในรูปของแบบของความเชื่อ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbol) พิธีการ
 (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง และการพรรณนาทางการปฏิบัติ แบบแผนหรือการปฏิบัติ
 ดังกล่าวเป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์การซึ่งส่งผลให้สามารถแยกแยะองค์การหนึ่งออกจาก
 อีกองค์การหนึ่งได้ นอกจากนี้นักวิชาการในต่างประเทศยังได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรม
 องค์การไว้คล้ายคลึงกันดังนี้ ชานไฉ และ เลอ (Shani and Lau.2000:405) ได้อธิบายเกี่ยวกับ
 วัฒนธรรมองค์การว่า เป็นสิ่งที่บุคคลในองค์การทำขึ้นและเป็นคุณลักษณะพิเศษบางอย่างของ
 องค์การ เป็นปรัชญา ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ข้อตกลงพื้นฐาน ความคาดหวัง เจตคติและบรรทัด
 ฐานที่เป็นส่วนประกอบของกลุ่มร่วมกันในองค์การ สอดคล้องกับ จอร์จ และ โจนส์ (George and
 Jones .2005:535)กิปลันและคณะ(Gipson and others. 2006 : 30 – 31) เวคชีโอ (Vecchio . 2006 :
 342-343)เนลสันและควิก(Nelson and Quick.2006 : 530 – 531)นิวสตรอม (Newstrom.2007:87)
 แมกชานและวอน กรินนาว (McShane and Von Gilnow.2007 : 253) และ โจนส์ (Jones.2007:8-9)
 ได้สรุป วัฒนธรรมองค์การ คือ ชุดของค่านิยมร่วมกัน(shared Values) ความเชื่อ และบรรทัดฐาน
 (Norms) ที่ปรากฏอยู่ในองค์การ มีอิทธิพลต่อวิถีคิดความรู้สึกและพฤติกรรม ของคนในองค์การ
 ควบคุมพฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การกับบุคคลอื่นและส่งผลไปยังคนอื่น ๆ ทั้ง
 ภายในและภายนอกองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ถูกสร้างขึ้นมาจากบุคลากรในองค์การเอง โดยการ
 ประพฤติปฏิบัติหรือจริยธรรมขององค์การ และควบคุมพฤติกรรมหรือการกระทำขององค์การนั้น
 ๆ ส่วนดาฟท์ (Daft.2007:239) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์การนอกจากจะเป็นชุดของ
 ค่านิยม บรรทัดฐาน แนวคิด และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การและมีการถ่ายทอดไปยัง
 สมาชิกใหม่ด้วย นอกจากนี้ยังรวมไปถึงสิ่งที่บรรยายไม่ได้หรือเป็นความรู้สึกนึกคิดขององค์การ
 นอกจากนี้ ไชน์ (Schein. 1990 : 109-19.Citing in Shani and Lau. 2000 : 405) ได้สรุปความหมาย

ของวัฒนธรรมองค์การไว้ครอบคลุม โดยอธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ 6 ประการ คือ 1) เป็นรูปแบบหรือแบบแผนที่มีข้อตกลงหรือฐานคติเบื้องต้น 2) เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดหรือสร้างและพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มบุคคล 3) เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาของการปรับเปลี่ยนจากภายนอกองค์การกับการบูรณาการภายในองค์การ 4) เป็นประสบการณ์ในการทำงานที่ดีมีคุณค่าที่ควรนำไปพิจารณา 5) เป็นสิ่งที่ถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ในองค์การ และ 6) เป็นเรื่องของการรับรู้ ความคิด และความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาต่างๆ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรม แบบแผน หรือการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์การที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม ที่แสดงถึงความคิด ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกัน มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์การ จนเกิดเป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกันต่อๆมา และกลายเป็นอัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะขององค์การแต่ละองค์การ

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผน พฤติกรรม ที่สมาชิกในองค์กรมีหรือปฏิบัติร่วมกัน ดังนั้นการศึกษาความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะต้องมีทิศทางที่ถูกต้องและสามารถผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของการปฏิบัติในองค์การหรือหน่วยงานได้ โดยมีนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

เฮลริเจล (Hellrigel .1995: 479) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ได้ 4 ประการ คือ

- 1) สมาชิกในองค์การ สามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ได้จากประวัติศาสตร์ เรื่องราวขององค์การในอดีตเพื่อนำ มาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต
- 2) วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การ มีความรู้สึกร่วม ภายใต้อำนาจและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด
- 3) วัฒนธรรมองค์การ เป็นการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรม และ การปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา
- 4) วัฒนธรรมองค์การ จะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นการเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม บ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐาน

และแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนเป็นการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา โดยใช้สัญลักษณ์ แทนหรือสื่อความ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การ จะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยตรง

3. ลักษณะหรือองค์ประกอบและระดับของวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดในเรื่องลักษณะ หรือองค์ประกอบ และระดับของวัฒนธรรมองค์การ มีนักวิชาการหลายท่านเสนอไว้อย่างหลากหลาย แนวคิดของบางท่านเป็นการเปรียบเทียบให้เห็นภาพของวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนขึ้น และบางท่านกล่าวถึงองค์ประกอบย่อย ๆ ซึ่งมีทั้งส่วนที่สัมพันธ์สอดคล้องกัน และส่วนที่แตกต่างออกไป สรุปได้ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540:14-20) ได้สรุปคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1) เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2) ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม บ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การ ไม่ได้เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณของมนุษย์ หรือการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การค่อยๆเรียนรู้ทีละเล็กละน้อยนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น

4) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การไม่ค่อยตระหนักถึง หลักจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ สิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกขององค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ สัญลักษณ์ หมายถึงสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน

6) เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 410) ได้อธิบายองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 7 คุณลักษณะซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 203-204) ที่ได้สรุปไว้ดังนี้

1) ความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยง (Innovation and risk taking) เป็นระดับของพนักงานที่ได้รับการกระตุ้นให้สร้างความคิดสร้างสรรค์และเผชิญความเสี่ยงในการทำงาน

2) ความสนใจตัวรายละเอียด (Attention to detail) เป็นระดับพนักงานที่ได้รับการคาดหวังว่าจะถูกห้ามปฏิบัติและให้ความสนใจตัวรายละเอียด

3) การมุ่งที่ผลลัพธ์ (Outcome Orientation) เป็นระดับซึ่งฝ่ายบริหารมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จ

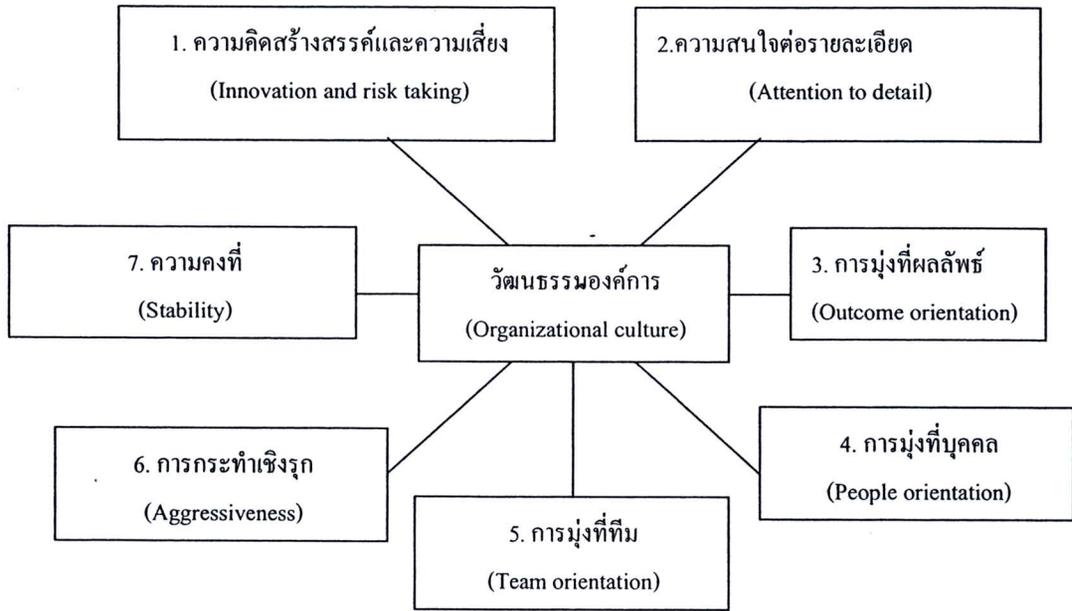
4) การมุ่งที่บุคคล (People Orientation) เป็นระดับซึ่งฝ่ายบริหารทำการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การพิจารณาผลลัพธ์ภายในองค์การ

5) การมุ่งที่ทีม (Team Orientation) เป็นระดับของงานกิจกรรมโดยมีการจัดองค์การในลักษณะการทำงานร่วมกับเป็นทีมมากกว่าการทำงานส่วนตัว

6) การกระทำเชิงรุก (Aggressiveness) เป็นระดับซึ่งบุคคลมีการทำงานในลักษณะเชิงรุกและมีการแข่งขันมากกว่าทำไปเรื่อยๆ

7) ความคงที่ (Stability) เป็นระดับซึ่งกิจกรรมองค์การเน้นเกี่ยวกับการบำรุงรักษาสภาพซึ่งตรงข้ามกับการต้องเจริญเติบโต

รายละเอียดสรุปได้ดังแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 ลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
(Dimensions of organizational culture)

ที่มา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ .2550:410)

สำหรับ ดาฟท์ (Daft.2007:239) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของค่านิยม บรรทัดฐาน แนวคิด และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การและมันจะมีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ด้วย มันรวมไปถึงสิ่งที่บรรยายไม่ได้ หรือที่เป็นความรู้สึกนึกคิดขององค์กร ซึ่งปกติวัฒนธรรมองค์การที่ปรากฏอยู่ในองค์การจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สิ่งที่มีมองเห็นหรือเป็นพฤติกรรมที่วัดได้ เช่น การแต่งกาย การกราบ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ สัญลักษณ์ เรื่องราว หรือพิธีกรรมต่างๆ ขององค์กรซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การอีกระดับหนึ่งที่เป็นความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดของบุคคลในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2540) อ่างใน สัญลักษณ์ วิริยะสุนน.2547 : 28) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นใน 2 ระดับ คือ

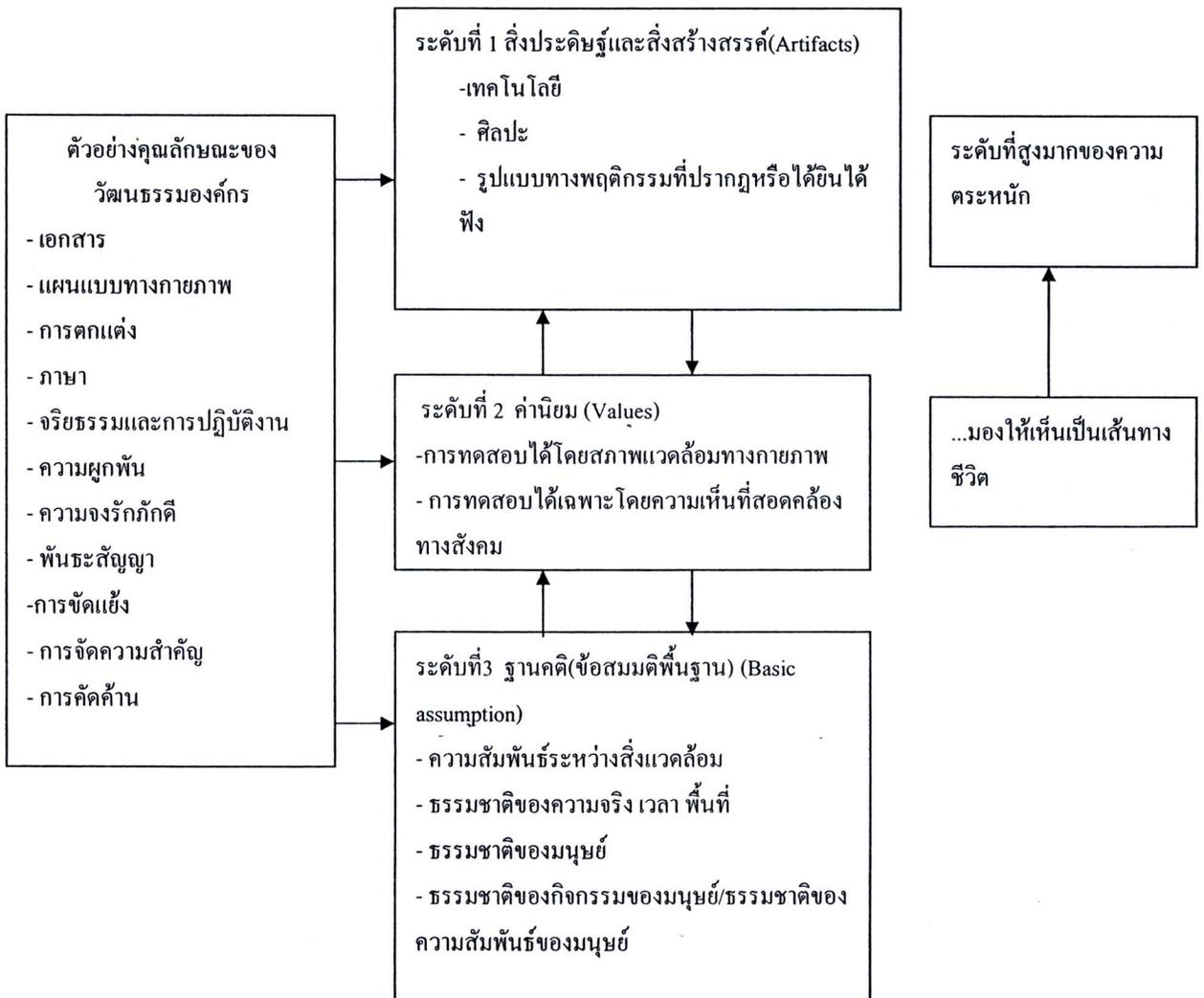
1) ระดับพื้นผิว เป็นวัตถุหรือสิ่งที่สามารถเห็นได้และเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น รูปแบบของการแต่งกาย และการแสดงออก สัญลักษณ์ เรื่องราว งานพิธี และประเพณีปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ สมาชิกภายในองค์การต่างมีส่วนร่วมด้วยกัน

2) ระดับลึก เป็นความนึกคิดที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของสมาชิก ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่สามารถแปลความหมายได้ ได้แก่ ค่านิยม ปทัสถาน สมมติฐาน ความเชื่อ และกระบวนการของความคิดที่เป็นวัฒนธรรมอย่างแท้จริง

ส่วน ไชน์ (Schein .1992 : 17) ได้อธิบายถึงรูปแบบขององค์กรที่แบ่งระดับของวัฒนธรรม องค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ระดับสิ่งประดิษฐ์และงานสร้างสรรค์ (Artifacts and creations)
- 2) ระดับค่านิยม (Values)
- 3) ระดับฐานคติหรือข้อสมมติฐาน (Basic assumption)

แสดงรายละเอียดไว้ดังแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 รูปแบบของวัฒนธรรม 3 ระดับของชายัน
 ทิม่า: กิบสันและคณะ(Gibson and Others .2006 : 31)

แนวคิดเกี่ยวกับระดับของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวของไชนี่ มีอิทธิพลต่อแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านทั้งในและต่างประเทศ และเห็นสอดคล้องต้องกัน โดยสรุปถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การว่า มีลักษณะคล้ายๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนอยู่บนพื้นน้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มองเห็นเป็นรูปธรรม (Visible) ส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) อีกส่วนหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน อาทิ กิบสันและคณะ (Gipson and others. 2006) เวคชีโอ (Vecchio . 2006) เนลสันและควิก (Nelson and Quick. 2006 : 530 – 531) นิวสตรอม (Newstrom. 2007) แมกซานและวอน กรินนาว (2007 : 254) โจนส์ (Jones. 2007) สมยศ นาวิการ (2540) ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน (2547) และ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 515-516) เป็นต้น แนวคิดดังกล่าวทำให้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การสร้างขึ้น มา หรือประดิษฐ์ ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ (Artifacts) อาทิ เช่น ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

2) ส่วนที่อยู่ลึกลงไปจะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น

2.1 ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ แม็ค โดนัล (Mc Donal) ที่เน้น คุณภาพ การบริการความสะอาดและคุณค่า ของสินค้าและบริการ

2.2 เป็นความเชื่อที่เป็นข้อสมมติฐาน (Basic Assumption) ของการประพฤติปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น ที่นี้ต้องควบคุมเข้มงวด เพราะพนักงาน โดยส่วนใหญ่เกียจคร้าน หรือทุกคนเป็นคนดีได้ถ้าได้รับโอกาสที่เหมาะสม

แสดงรายละเอียดไว้ดังแผนภาพที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.3 องค์ประกอบและระดับของวัฒนธรรมองค์การ
ที่มา ดาฟท์(Daft.2007:240)

ซึ่ง วิเชียร วิทย์อุคม (2549 : 399-401) ได้อธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ส่วน คือ

1) ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture elements) เป็นส่วนประกอบที่สามารถสังเกตเห็นได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การแต่งกาย การใช้ภาษา การมีปฏิสัมพันธ์กัน การจัดสถานที่ เป็นต้น

2) ค่านิยมร่วมและความเชื่อ (Shared Values and Beliefs) เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่าย องค์การส่วนใหญ่ตระหนักถึงค่านิยมหลักและความเชื่อร่วมของสมาชิกในองค์การว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ ซึ่งค่านิยมและความเชื่อดังกล่าว เป็นแบบฉบับที่แสดงถึงความรู้สึก

3) ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) เป็นองค์ประกอบซึ่งสังเกตเห็นได้ยากที่สุด ประกอบด้วยข้อสมมติซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมและพฤติกรรมร่วมของสมาชิกในองค์การ

จากการศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมี 2 ระดับ ได้แก่ (1) ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) เป็นส่วนประกอบที่สามารถสังเกตเห็นได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การแต่งกาย การใช้ภาษา การมีปฏิสัมพันธ์กัน การจัดสถานที่ หรือสิ่งที่สมาชิกขององค์การสร้างขึ้นมา หรือประจักษ์ขึ้นมา เช่น ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น และ (2) ส่วนที่อยู่ลึกลงไปจะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน อาจจะเป็นค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ เป็นความเชื่อที่เป็น

ข้อสมมติฐาน (Basic Assumption) ของการประพุดิปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบซึ่งสังเกตเห็นได้ยากที่สุด

4. หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนกาวทางสังคมที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่นและร่วมมือ ในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการคือ (แวกเนอร์ ทรีและฮอลเลน เบ็ค Wagner III & Hollenbeck, 1998:337)

1) เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์การ มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกัน

2) เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การเดียวกันมีแนวโน้ม ก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม

3) เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกัน จะกระตุ้นให้เกิด บูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก

4) กล่อมเกลารพฤติกรรม ทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรม องค์การทำหน้าที่เสมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไม สิ่งต่างๆ ในองค์การ จึงเป็นเช่นนั้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 521-522) ได้สรุปถึงวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ ในลักษณะ ต่างๆ ดังนี้

1) ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งวัฒนธรรมองค์การมีความ เข้มแข็งคนในองค์การก็จะเกิดพฤติกรรมที่แนบแน่น และเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน

2) ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์การ และทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่ แข็งแกร่ง เช่น กรณีของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย

3) เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพุดิปฏิบัติ หรือทำ กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ อะไรไม่ควรทำที่องค์การแห่งนี้ วัฒนธรรมจึง เป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ ด้วย

4) ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ เช่น การขยับขั้นแข็งแบบเงินของบริษัทในเครือ ซีพี ความพร้อมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แบบบริษัท 3 M การเน้นการบริการที่เป็นเลิศ แบบเอ็มเค สุกี้ เป็นต้น



5) ช่วยองค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การกล้าเสี่ยง การให้กล้าทดลอง ให้สร้างสรรค์ ให้อิสระ ให้รับผิดชอบ และการเปิดรับข้อมูลและสิ่งใหม่ๆ จากภายนอก เป็นต้น

6) ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์การและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์การซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนในแต่ละองค์การ ทำให้ทราบว่าองค์การไหนเป็นแบบไหน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550 : 414-415) ได้อธิบายถึงหน้าที่วัฒนธรรมองค์การ (Cultures functions) ได้อย่างหลากหลายได้แก่

1) วัฒนธรรมองค์การ มีบทบาทในการที่กำหนดขอบเขต (Boundary Defining Role) ในการแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากองค์การหนึ่ง

2) วัฒนธรรมองค์การ จะทำหน้าที่ ในการถ่ายทอดคุณลักษณะเด่นของสมาชิกในองค์การ

3) วัฒนธรรมองค์การจะช่วยในกระบวนการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น

4. วัฒนธรรมองค์การ ช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระดับสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่ คล้ายตัวเชื่อมให้กับวัฒนธรรมในองค์การให้มีมาตรฐาน ในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน

5. วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense-making) และ กลไก การควบคุม (Control mechrisw) ที่เป็นแนวทางในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของ พนักงาน

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 403-404) ได้สรุปถึงหน้าที่ ของวัฒนธรรมองค์การ โดยสรุปว่า สมาชิกองค์การจะแสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหาและความอยู่รอดของตนเอง 2 ประการคือ ประการแรก คือ การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวภายนอก (External Adaptation) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปถึงเป้าหมายและการจัดการเกี่ยวข้องกับคนภายนอกและสิ่งแวดล้อม และ ประการที่สอง คือ ที่การผสมผสานกับภายใน (Internal integration) เป็นวิธีการที่สมาชิกสามารถ แก้ไขปัญหาประจำวันได้ โดยเชื่อมโยงทั้งการทำงานและการดำรงชีวิตเข้าไว้ด้วยกัน นอกจากนี้ ยัง ได้สรุปหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ หลายประการ คือ

- 1) วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่ กำหนดบทบาทขององค์การต่อองค์การอื่นๆ
- 2) วัฒนธรรมองค์การ เป็นการระบุถึงแนวคิด ของสมาชิกในองค์การ
- 3) วัฒนธรรมองค์การ ทำให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบมากกว่าที่จะสนใจเรื่องส่วนบุคคล
- 4) วัฒนธรรมองค์การ ทำให้เกิดเสถียรภาพของสังคมวัฒนธรรม

5) วัฒนธรรมองค์การส่งเสริมให้เกิดแนวทางที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

ทฤษฎีตันสุวรรณ (2550 :13) ได้สรุปหน้าที่ ของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะ ความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง วัฒนธรรมองค์การช่วยสร้างสรรค์บูรณาการในองค์การ ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจนของภารกิจ (Mission) จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์การได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน เกิดความผูกพันกับองค์การ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์การ กล่อมเกล่าพฤติกรรม รวมทั้งมีบทบาทในการที่กำหนดขอบเขต ทำให้เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์การ และยังทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตนเป็นตัวเชื่อมให้กับวัฒนธรรมในองค์การให้มีมาตรฐาน ในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน เปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของคน และเป็นแนวทางในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ช่วยของค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

5. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางที่ผู้วิจัยจะใช้ศึกษาเพื่อค้นหาลักษณะของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้ต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับหน่วยงานหรือองค์การ จากการศึกษาเอกสารมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยขอเลือกนำรูปแบบที่มีลักษณะใกล้เคียงและสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้กับหน่วยงานที่จะศึกษาได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของดาร์ฟ (Daft)

การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในแผนภาพที่ โดยแสดงความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และ วัฒนธรรมแบบ

ราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น (สุภลักษณ์ วิริยะสุน . 2547:31-34)

ความยืดหยุ่น (Flexibility)					
เน้นภายใน (Internal Focus)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ค่านิยม - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทางสังคม </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) ค่านิยม - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถตอบสนอง </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ค่านิยม- ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุสมผล - ความมีระเบียบ - ความเคารพเชื้อพืง </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ค่านิยม - การแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล </td> </tr> </table>	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ค่านิยม - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทางสังคม	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) ค่านิยม - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถตอบสนอง	วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ค่านิยม- ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุสมผล - ความมีระเบียบ - ความเคารพเชื้อพืง	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ค่านิยม - การแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ค่านิยม - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทางสังคม	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) ค่านิยม - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถตอบสนอง				
วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ค่านิยม- ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุสมผล - ความมีระเบียบ - ความเคารพเชื้อพืง	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ค่านิยม - การแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล				
เน้นภายนอก (External Focus)	ความมั่นคง (Stability)				

แผนภาพที่ 2.4 วัฒนธรรมองค์การ 4 แบบ

ที่มา : (ดาฟท์ Daft , R.T.2002. อ้างอิงใน สุภลักษณ์ วิริยะสุน.2547:31-34)

5.1.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการ

กระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนมาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

5.1.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคลและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกันหลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

5.1.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็น บรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

5.1.4 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรและความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบ

โดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

5.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของ เจฟฟรี ชันเนนฟิลด์ (Jeffery Sonnenfeld)

เจฟฟรี ชันเนนฟิลด์ (Jeffrey Sonnenfeld .1996 : 683-684 อ้างใน วันชัย มีชาติ .2548:284-285) ได้ศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร และคนในวัฒนธรรมแต่ละประเภทโดยแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

5.2.1 วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในองค์กร รับผิดชอบงานของตน พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานแต่ละงานทั้งหมดมากกว่าที่จะทำงานเฉพาะส่วน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักจะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าทำงานและมีระบบการฝึกอบรม พัฒนาและถ่ายทอดความรู้ ต่างๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรได้ วัฒนธรรมแบบวิชาการจะมุ่งสร้างพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) ขึ้น เพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักได้แก่ บริษัทเอกชน

5.2.2 วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบสโมสรจะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและความสอดคล้องกัน ตลอดจนความกลมเกลียวหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมแบบสโมสรให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโสในองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสรมักจะพัฒนาและฝึกผู้บริหาร ให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้อย่างกว้างขวางแบบ generalist องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่ หน่วยงานราชการ เป็นต้น

5.2.3 วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล หรือทีมกีฬา (Baseball Team) วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลนี้จะเป็นที่รวมของผู้ที่เป็นคนมีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานที่พนักงานสร้างขึ้นในองค์กรมากกว่าการพิจารณาถึงอายุหรือประสบการณ์ของพนักงาน องค์กรมักจะมีระบบการจูงใจ และให้อิสระแก่พนักงานในการสร้างผลงานที่ดีหรือเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่น (Star performers) องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลมักได้แก่ บริษัทที่ปรึกษา ธนาคาร ทนายความ บริษัทที่มีกิจการทำบัญชี บริษัทโฆษณา และการวิจัยทางชีวภาพ เป็นต้น

5.2.4 วัฒนธรรมแบบการป้องกัน (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการป้องกัน องค์กร ซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจะทำงานที่ท้าทาย และอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อน องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบป้องกันมักได้แก่ กิจการสำรวจน้ำมัน ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นต้น

5.3 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ เอลเลียตต์ – เคมป์ (Elliott – Kempt)

เอลเลียตต์ – เคมป์ (Elliott – Kempt. 1999. Unpaged) แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมอำนาจ วัฒนธรรมการสนับสนุน วัฒนธรรมบทบาทและวัฒนธรรมการทำทลาย ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบมีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 วัฒนธรรมอำนาจ (Power) คือ ลักษณะองค์การที่เน้นการมีผู้นำเข้มแข็ง เด็ดขาด มีการควบคุมและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นความจงรักภักดีต่อผู้นำ มีระดับการพึ่งพิงและการเกรงกลัวผู้นำสูง การเอาใจเข้านายมักจะเป็นเรื่องสำคัญในระดับแรกๆ การตัดสินใจใดๆ จะต้องแจ้งให้เจ้านายทราบเสมอ

5.3.2 วัฒนธรรมการสนับสนุน (Support Culture) คือลักษณะขององค์การที่เน้นการมีภาวะผู้นำร่วมกันโดยไม่พึ่งโครงสร้างที่เป็นทางการเท่านั้น มีช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่ดี มีบรรยากาศของการให้บริการที่จริงจัง เน้นความร่วมมือภายในกลุ่ม ไม่คว่นประเมินคนอื่นล่วงหน้า

5.3.3 วัฒนธรรมบทบาท (Role Culture) คือลักษณะองค์การที่เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ เน้นสายการบังคับบัญชาและสถานที่เกิดจากสายการบังคับบัญชา การแก้ปัญหาพิจารณาจากกฎระเบียบปฏิบัติประจำ มีกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เกิดปัญหาความล่าช้าจากวิธีการปฏิบัติงานประจำที่ต้องใช้เวลามาก ไม่ยืดหยุ่นและขาดความสามารถในการปรับตัว

5.3.4 วัฒนธรรมการทำทลาย (Challenge Culture) คือ ลักษณะขององค์การที่เน้นความเป็นอิสระและความเป็นตัวของตัวเองสูง กระตือรือร้นต่อการสร้างนวัตกรรมและสิ่งท้าทายใหม่ๆ มุ่งเน้นการสร้างทีมงาน ความเชื่อถือเกิดจากความเชี่ยวชาญ ของบุคคลและการมีส่วนร่วมช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย รังเกียจ เฉื่อยชาตามแบบราชการ พึงพอใจกับบทบาทของผู้นำตามหน้าที่ และมีแนวโน้มของการไม่ใส่ใจต่อสถานภาพรวมทั้งชั้นยศหรือชั้นศักดิ์ดินาต่างๆ จงรักภักดีต่อทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

5.4 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ คาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron and Ettington)

คาเมรอน และ เอตติงตัน (Cameron and Attington.1988 cited by Anderson 2000:28-29) ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบตลาด ซึ่งมีรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 2.5

ความอ่อนตัว เน้นความเป็นบุคคล ความเป็นอิสระ			
ลักษณะ	แบบครอบครัว	ลักษณะ	เปลี่ยนแปลงพัฒนาพัฒนา
รูปแบบผู้นำ	ผู้ชี้แนะหรือผู้ช่วยเหลือ	รูปแบบผู้นำ	ผู้ประกอบการ
แรงยึดเหนี่ยว	ความภักดีและธรรมเนียมเดิม	แรงยึดเหนี่ยว	นวัตกรรม
การมุ่งมั่น	ทรัพยากรมนุษย์	การมุ่งมั่น	การเติมโตและทรัพยากร
มุ่งภายใน		มุ่งภายนอก	
มุ่งผลระยะสั้น		มุ่งผลระยะยาว	
กิจกรรมที่ราบรื่น		กิจกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์	
ลักษณะ	แบบราชการ	ลักษณะ	การตลาด
รูปแบบผู้นำ	ผู้ประสานงาน	รูปแบบผู้นำ	ผู้ผลิต
แรงยึดเหนี่ยว	ระเบียบและนโยบาย	แรงยึดเหนี่ยว	การบรรลุเป้าหมาย
การมุ่งมั่น	ความยั่งยืนและมั่นคง	การมุ่งมั่น	การแข่งขันและชัยชนะ
ความมั่นคง การควบคุม การคาดการณ์ได้			

แผนภาพที่ 2.5 รูปแบบวัฒนธรรมของคามรอน และแอตทิงตัน

ที่มา : จูดิซ แอนเดอร์สัน (Judith A.Anderson 2000:28)

5.4.1 วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) คือวัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเหมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน มีลักษณะมุ่งภายในองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน

วัฒนธรรมครอบครัว มีประสิทธิภาพเมื่อความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายต่ำและมีความคลุมเครือในการปฏิบัติสูง องค์กรแบบครอบครัวมีลักษณะตามที่ เดิร์กไฮม์ (Oquichi .1980 : 135;citing Durkheim .1933 อ้างใน พร ภิศก.2546 : 47) กล่าวถึง คือ การเป็นองค์กรที่มีความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น (Organic Solidarity) ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่ผูกพันต่อกันตามพันธะสัญญา ความเป็นปึกแผ่นจะเป็นแรงดึงดูดให้เป้าหมายของสมาชิกองค์กรร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวบนพื้นฐาน

ของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของสมาชิก ในความหมายดังกล่าวกลุ่มวิชาชีพใดๆ ซึ่งมีลักษณะผูกพันเหนียวแน่นอาจเรียกได้ว่าเป็นองค์กรแบบครอบครัว ดังนั้น อาจเข้าใจได้ว่ากลุ่มอาชีพสหภาพแรงงาน หรือบริษัทห้างร้านคือ การตอบสนองต่อความต้องการร่วมสำหรับการแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มอาชีพ (แบบครอบครัว) และระหว่างกลุ่มอาชีพ (แบบราชการ)

องค์กรอุตสาหกรรมสมัยใหม่บางประเภทก็มีลักษณะเป็นองค์กรแบบครอบครัว ในองค์กรแบบนี้กลไกทางสังคมภายในจะเป็นตัวลดความแตกต่างระหว่างบุคคลและเป้าหมายขององค์กรแล้วสร้างสำนึกของประชาคมที่เข้มแข็งขึ้นมาร่วมกัน องค์กรดังกล่าวโดยปกติแล้วยังมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือเป็นแบบอุตสาหกรรมต่างๆ ที่ผสมผสานเข้าด้วยกันอย่างแนบแน่น ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีบ่อย ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความคลุมเครือสูง

องค์กรแบบครอบครัวทำให้เกิดการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ และอาจทำให้เกิดการชื่นชมมากกว่าและเป็นกลไกที่ชัดเจนกว่าแบบอื่นๆ องค์กรแบบครอบครัวอาจแสดงออกซึ่งการการมีวินัยสูง โดยการมีวินัยนี้ไม่ได้เกิดขึ้นจากการมีพันธสัญญาหรือการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดระหว่างกัน แต่เกิดขึ้นจากรูปแบบของความเชื่อในผลประโยชน์ของบุคคลว่าจะบรรลุผลได้สูงสุดโดยประสานผลประโยชน์ของแต่ละคนเข้ารวมกันเป็นหนึ่งเดียว (Ouchi .1980: 138, citing Kenter .1972 อ้างใน พร ภิศก.2546 : 48)

5.4.2 วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) คือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา ปฏิบัติงานเหมือนผู้ประกอบการทางธุรกิจและเน้นการมีทีมงานที่ดี มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและการเจริญเติบโตขององค์กร ให้คุณค่าสูงต่อนวัตกรรม

ด้วยข้อจำกัดขององค์กรแบบราชการ ที่ยึดมั่นในกฎระเบียบและการควบคุมจนเป็นสาเหตุของความเฉื่อยชาไร้ประสิทธิภาพ องค์กรแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาจึงเน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเพื่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและความอิสระของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสมาชิกในองค์กรจะได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของตนเองในการเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อผลิตผลงานใหม่ๆ ให้กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ขอมรับการเสี่ยงที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ความสามารถขององค์กรในการแข่งขันมีพื้นฐานจากเสรีภาพในการริเริ่ม ให้โอกาสแก่สมาชิก ไม่ยึดติดกับระเบียบจนขาดความคล่องตัว เน้นการมีช่องทางการติดต่อสื่อสารภายใน อย่างหลากหลาย สมาชิกใน

องค์การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม องค์การมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกระตุ้นให้สมาชิกให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

5.4.3 วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) เน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต้องต่างๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรลุปเป้าหมาย

องค์การแบบราชการมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในเป้าหมายและความคลุมเครือในการปฏิบัติค่อนข้างสูง องค์การแบบราชการมีพื้นฐานการดำเนินงานมาจากการควบคุมดูแล การประเมินและการชี้แนะตามลำดับชั้น ในระบบดังกล่าวหัวหน้าในแต่ละระดับชั้นจะมีเงื่อนไขมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมหรือสิ่งนำออก (Output) เพื่อให้สามารถควบคุมพฤติกรรมหรือสิ่งนำออกได้ แต่มาตรฐานนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ค่านิยมของสิ่งนำออกได้เพียงคร่าวๆ เท่านั้น อีกทั้งยังอาจถูกบิดเบือนตีความเฉพาะบุคคลได้ด้วย คนจะรับรู้มาตรฐานเหล่านี้ว่ามีความเที่ยงตรงตรงเท่าที่เขาเชื่อว่ามาตรฐานที่กำหนดมีจำนวนของข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลเพียงพอ

องค์การแบบราชการมีข้อได้เปรียบเหนือความสัมพันธ์แบบการตลาด โดยองค์การแบบราชการใช้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานแบบไม่สมบูรณ์ คือผู้ปฏิบัติงานยอมอยู่ใต้อำนาจซึ่งจะแต่งตั้งใครก็ได้มาเป็นผู้ซึ่งนำกำกับดูแลตนเอง องค์การแบบราชการมีบรรยากาศที่วางใจกันสูงในหมู่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าองค์การแบบการตลาด ที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน องค์การแบบราชการจะถูกจำกัดการฉวยโอกาสภายใต้การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

องค์การแบบราชการยังมีคุณลักษณะที่เน้นความชำนาญทางเทคนิค ซึ่งเป็นการฝึกวิชาชีพและการกล่อมเกลாதองศาทางสังคมในสมาชิกเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ ความเป็นวิชาชีพภายใต้ องค์การแบบราชการเป็นการผสมผสานความผูกพันในวิชาชีพกับการมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิกแล้วทำให้เกิดปัญหาความสอดคล้องในเป้าหมายลง องค์การแบบราชการมีคุณลักษณะที่เห็นได้ชัดอยู่ 5 ประการ คือ (Owichi .1980 : 134)

1) มีกฎระเบียบและข้อบังคับอย่างละเอียดรัดกุม เพื่อใช้ในการดำเนินการภายในองค์การ

2) บุคลากรภายในระบบราชการถูกจัดเข้าอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งลดหลั่นกันลงมา จากระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ในระดับสูงจะเป็นระดับผู้บริหารและในระดับต่ำจะเป็นระดับผู้ปฏิบัติการ

3) การจัดการและดำเนินงานภายในองค์การ ตลอดจนการสื่อสารอาศัยเอกสารเป็นหลัก เอกสารเหล่านี้มักถูกเก็บไว้เป็นหลักฐานในการดำเนินงานด้วย



4) มีการแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วน ตามความสามารถเฉพาะด้านของกลุ่ม บุคลากรทำให้เกิดหน่วยงานย่อยๆ ขึ้นในสถาบันนั้นๆ

5) บุคลากรในระดับผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการปฏิบัติหน้าที่ของตนและในการใช้กฎระเบียบต่างๆ ของสถาบัน

ระบบราชการมีจุดแข็งอยู่หลายประการเช่น สามารถแยกแยะงานที่ซับซ้อน ออกเป็นงานย่อยๆ ที่ไม่ซับซ้อนซึ่งทำให้ง่ายแก่การดำเนินการ ระบบราชการช่วยให้การตัดสินใจ ในปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างมีเหตุผล มีหลักฐานและมีความคิดเห็นส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุดแต่อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของระบบราชการก็มีเช่น การควบคุมพฤติกรรมบุคลากรด้วยกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดการจำกัดความคิดและขาดอิสรภาพในการกระทำ นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาในกระบวนการแก้ปัญหา เพราะผู้ตัดสินใจในระดับสูงได้รับข้อมูลที่จำกัดจากการกลั่นกรองและเสนอขึ้นมาตามลำดับชั้น จนบางครั้งข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจขาดหายไป ซึ่งเมื่อตัดสินใจก็อาจเกิดผลเสียได้ หรือทำให้ต้องมีการทบทวนการเก็บข้อมูลประกอบการตัดสินใจใหม่หลายครั้งจนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ (สุมิตร คุณานุกร.2518: 241-243 อ้างใน พร ภิศก.2546 : 50)

5.4.4 วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Cultures) คือ วัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุก บุคลิก การแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิตและประสิทธิภาพ มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอก การบริการลูกค้าและกลยุทธ์ทางด้านราคา การผลิต การส่งเสริมการขายและสถานที่ให้บริการ มุ่งเน้นผลสำเร็จและชัยชนะในการแข่งขัน

ข้อตกลงพื้นฐานทางสังคมในระบบการตลาดคือ ราคาคือตัวกลางในการแลกเปลี่ยนทางการตลาด (Market Transaction) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสัญญาซึ่งอยู่ในขอบเขตของสิ่งของที่จะนำมาแลกเปลี่ยน รูปแบบพันธสัญญาที่ง่ายที่สุดคือ “จุดแลกเปลี่ยน” และ “สิ่งที่จะนำมาแลกเปลี่ยน” ซึ่งเกิดความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนส่วนมากเกิดขึ้นภายใต้ข้อกำหนดระยะยาว อีกทั้งปัญหาความไม่แน่นอนของอนาคตทำให้พันธสัญญาของการแลกเปลี่ยนที่กำหนดขาดความสมบูรณ์ ความไม่สมบูรณ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับความไว้วางใจต่อกันและกันของคู่สัญญาเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งต่อมาอาจนำไปสู่การฉวยโอกาสได้ในภายหลัง การแลกเปลี่ยนบางกรณีนำไปสู่การผูกขาดแต่ละฝ่ายฉวยโอกาสโก่งราคาหรือการบริการขาดคุณภาพ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการป้องกันและติดตาม ซึ่งถ้าการแลกเปลี่ยนแบบนี้ราคาสูงเกินไปก็จะทำให้ความสัมพันธ์ทางการตลาดล้มเหลวเพราะเต็มไปด้วยการฉวยโอกาส แนวคิดความล้มเหลวภายใต้ระบบการตลาดมีประโยชน์ในการนำมาเปรียบเทียบกับความเข้มแข็งของแนวคิดแบบราชการ (Ouchi .1980 : 133 , citing Williamson.1975 อ้างใน พร ภิศก.2546 : 51) ซึ่งวิธีการคือต้องกำหนดว่าการแลกเปลี่ยน

ทั้งหมดใช้สื่อกลางผ่านความสัมพันธ์ของระบบการตลาด และเหตุใดจึงทำให้เงื่อนไขแบบ การตลาดล้มเหลวแล้วถูกแทนที่ด้วยตัวอย่างของความล้มเหลวแล้วถูกแทนที่ด้วยเงื่อนไขแบบ ราชากร ภายใต้วิธีการคิดดังกล่าวจะเห็นว่าองค์การแบบราชากรทุกแห่งประกอบขึ้นด้วยตัวอย่าง ของความล้มเหลวในแนวคิดแบบการตลาด

จากการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการแต่ละท่าน บางรูปแบบมีความ คล้ายคลึง และสอดคล้อง สัมพันธ์กัน แต่ในบางรูปแบบก็แตกต่างออกไป ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำรูปแบบของ คาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron and Ettington) ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลง พัฒนา วัฒนธรรมแบบราชากร และวัฒนธรรมแบบตลาด เพราะรูปแบบดังกล่าวสามารถแสดง ความแตกต่างของแต่ละรูปแบบได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย สอดคล้องเหมาะสมกับหน่วยงานที่ศึกษา รวมทั้งมีการกล่าวถึงรูปแบบของผู้นำ แรงยึดเหนี่ยว และการมุ่งมั่นขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ ในการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการกำหนด ทิศทางการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ต่อไป

6. การวัดวัฒนธรรมองค์การ (Measuring Organizational Culture)

พิทยา บวรวัฒนา (2549 : 137-139) ได้เสนอแนวทางในการจัดวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ แบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของ สมาชิกในองค์การเกี่ยวกับลักษณะการทำงานในองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 มิติ คือ เน้น กระบวนการ หรือเน้นผลงาน เน้นคน หรือเน้นงาน มองอะไรแคบ หรือมองแบบวิชาชีพ เน้นระบบ เปิดหรือระบบปิด ควบคุมแบบหลวมๆ หรือควบคุมแบบใกล้ชิด เน้นหลักการหรือเน้นการปฏิบัติ มิติต่างๆ สามารถนำมาสร้างเป็นแนวทางในการสอบถามได้ดังนี้

มิติที่ 1 เน้นกระบวนการหรือเน้นผลงาน

- 1.1 เวลาคนงานทำงานได้ดีจะได้รับการยกย่อง
- 1.2 สมาชิกองค์การทำอะไรด้วยความรวดเร็ว
- 1.3 สมาชิกองค์การจะรู้สึกสบายในสถานการณ์ที่แปลกใหม่
- 1.4 วันใหม่แต่ละวันนำมาซึ่งความท้าทาย
- 1.5 เข้าหากันแบบไม่เป็นทางการ
- 1.6 สมาชิกองค์การทั่วไปเป็นคนแบบอบอุ่น
- 1.7 พยายามทำตัวเป็นผู้บุกเบิก
- 1.8 สมาชิกองค์การทั่วไปเป็นคนชอบสั่งการ

- 1.9 แต่ละคนทุ่มความพยายามสุดตัว
- 1.10 มีการยอมรับข้อผิดพลาด
- 1.11 สมาชิกองค์กรทั่วไปเป็นคนมองอะไรในแง่ดี
- 1.12 เปิดกว้างต่อคนภายนอกและสมาชิกใหม่
- 1.13 ผู้จัดการช่วยคนดีให้ก้าวหน้า

มิติที่ 2 เน้นคนหรือเน้นงาน

- 2.1 การตัดสินใจเรื่องสำคัญทำโดยปัจเจกบุคคล
- 2.2 องค์กรสนใจแต่งานที่คนทำ
- 2.3 การตัดสินใจรวมศูนย์อำนาจที่ยอด
- 2.4 ผู้จัดการรักษาคนดีไว้ที่แผนก
- 2.5 ออกกฎระเบียบใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลง
- 2.6 คนใหม่ถูกปล่อยให้หาทางปรับตัวเอง
- 2.7 ผู้จัดการเกลียดคนที่เป็นสมาชิกสหภาพ
- 2.8 ไม่มีความสัมพันธ์พิเศษกับชุมชนท้องถิ่น
- 2.9 ไม่ค่อยสนใจปัญหาส่วนตัวของพนักงาน

มิติที่ 3 มองอะไรแคบหรือมองแบบวิชาชีพ

- 3.1 ชีวิตส่วนตัวของคนเป็นเรื่องส่วนตัว
- 3.2 จ้างงานคนโดยดูที่ความสามารถอย่างเดียว
- 3.3 มองไกลออกไปในอนาคตสามปีขึ้นไป
- 3.4 ทราบดีถึงการแข่งขันที่มีอยู่
- 3.5 มีการร่วมมือและไว้เนื้อเชื่อใจกันระหว่างแผนก

มิติที่ 4 เน้นระบบเปิดหรือระบบปิด

- 4.1 คนบางคนเป็นคนที่เหมาะกับองค์กร
- 4.2 แผนกเราแย่ที่สุดในองค์กร
- 4.3 ฝ่ายจัดการชี้เหนียวหุยมหิมกับเรื่องเล็กๆ
- 4.4 ไม่สนใจกับสภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน
- 4.5 องค์กรและคนเป็นระบบปิดและเป็นความลับ
- 4.6 สมาชิกใหม่ใช้เวลาเกิน 1 ปี ในการสร้างความรู้สึกเป็นกันเอง

มิติที่ 5 ควบคุมแบบหลวมๆ หรือควบคุมแบบใกล้ชิด

- 5.1 ทุกคนคิดโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย

5.2 การเข้าประชุมเป็นไปตรงตามเวลานัด

5.3 สมาชิกองค์การทั่วไปมีความรู้ดี

5.4 จะพูดแบบเอาจริงเอาจังตลอดเวลาเกี่ยวกับองค์การและงาน

มิติที่ 6 เน้นหลักการหรือเน้นการปฏิบัติ

6.1 มีความยืดหยุ่นในเรื่องจริยธรรม

6.2 องค์การทำประโยชน์ให้กับสังคมน้อยมาก

6.3 เน้นการเอาใจลูกค้าเป็นพิเศษ

6.4 เน้นผลงานมากกว่ากระบวนการ

6.5 ไม่เคยพูดถึงประวัติขององค์การเลย

แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

คำว่า “สังคม” “ชุมชน” หรือ “ท้องถิ่น” เป็นคำสำคัญในทศวรรษของการพัฒนา ทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต การอธิบายความหมายของคำเหล่านี้มีนัยที่คล้ายคลึงกันคือ การมีพื้นที่ (Space) ที่ชัดเจน รวมทั้งบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ตามบรรทัดฐานของสังคมนั้นๆ อย่างไรก็ตามการอธิบายขอบเขตของคำสำคัญดังกล่าวในการวิจัยครั้งนี้ถือนัยเดียวกันคือ การที่บุคคลมาทำกิจกรรมหรือมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในมิติต่างๆทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครอง ซึ่งรวมๆคือวิถีชีวิตของกลุ่มคนในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งนั่นเอง การมีปฏิสัมพันธ์หรือกิจกรรมดังกล่าวไม่ได้หยุดนิ่งแต่มีลักษณะเป็นพลวัต โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันมีสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้น ล้วนส่งผลกระทบต่อระบบ สถาบันหรือโครงสร้างทางสังคมในทุกมิติ สภาพดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหาต่างๆมากมาย ปัญหาสังคมเป็นเรื่องของระบบสังคมทั้งระบบ โครงสร้างหรือองค์ประกอบต่างๆ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การมีมุมมองหรือกระบวนทัศน์ที่มองในระนาบเดียวหรือมิติเดียวไม่สามารถให้คำตอบหรือเป็นทางเลือกที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ได้ ทั้งนี้เพราะความสลับซับซ้อนของปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นมีมากมาย อย่างไรก็ตามสาเหตุของปัญหาล้วนมีรากเหง้ามาจาก “คุณภาพของคน” เป็นพื้นฐานทั้งสิ้น หากคนมีคุณภาพก็ย่อมจะส่งผลทำให้สังคมมีคุณภาพได้ และในทางตรงกันข้ามหากคุณภาพของคนไม่ดีหรือด้อยคุณภาพก็ย่อมจะส่งผลต่อสังคมด้วยเช่นกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาของสังคมจึงต้องเริ่มต้นที่คุณภาพของคนซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญก่อน และคงไม่มีใครปฏิเสธว่าวิธีการสร้างและพัฒนาคุณภาพของคน ที่สำคัญคือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ กล่าวคือ เป็นการศึกษาเพื่อการดำรงชีวิตที่แท้จริงของบุคคล

ซึ่งในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาการจัดการศึกษาของไทยได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากสังคมว่าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพของคนให้เป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาหรือชี้นำสังคมได้อย่างแท้จริง การมุ่งเน้นในเชิงกระบวนการและผลผลิตของการจัดการศึกษาเป็นไปในลักษณะของการขาดดุลยภาพ ระหว่างเมืองกับชนบท ระหว่างเกษตรกรรมกับอุตสาหกรรม การศึกษาไม่ได้เป็นไปเพื่อสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยปรากฏการณ์ดังกล่าว สถาบันการศึกษาซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกระดับต้องตระหนักถึงพันธกิจที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่ง ประเวศ วะสี(2552 : 3 – 8) ได้เสนอแนะว่า ระบบอุดมศึกษาควรเป็นหัวรถจักรทางปัญญาที่จะพาประเทศออกจากวิกฤติ เพราะมหาวิทยาลัยเป็นขุมกำลังทางวิชาการที่ใหญ่ที่สุด เป็นพลังปัญญาของแผ่นดิน แต่ตัวมหาวิทยาลัยเองก็เหมือนติดอยู่ในวิถีคิดบางอย่างที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่มีพลังปัญญาเท่าที่ควร ดังนั้นคงต้องมีการปฏิรูประบบอุดมศึกษาโดยการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เอาความรู้เป็นตัวตั้ง(Knowledge oriented university) ไปเป็นมหาวิทยาลัยที่เอาปัญญาเป็นตัวตั้ง(Wisdom oriented university) ซึ่งปัญญาในที่นี้หมายถึงการเห็นทั้งหมดไม่ใช่เห็นแบบแยกส่วนในแต่ละศาสตร์เท่านั้น แต่เห็นเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในทุกๆ ศาสตร์อย่างเป็นองค์รวม จึงจะเข้าใจความเป็นจริงของสังคมได้อย่างบูรณาการ เพราะฉะนั้นระบบการศึกษาควรเป็นระบบที่เอาสังคมเป็นตัวตั้งมิใช่เอาวิชาเป็นตัวตั้ง การศึกษาที่เอาวิชาเป็นตัวตั้งจะไม่เห็นความเป็นจริงของสังคม เป็นระบบการศึกษาที่แยกตัวออกจากสังคม จึงทำให้ขาดพลังปัญญาที่จะพัฒนาดนและสังคมให้มีคุณภาพได้ สอดคล้องกับไพฑูรย์ สีนลารัตน์(2549 : 4 – 6) ที่ได้กล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศและชุมชน แต่สถาบันอุดมศึกษายังเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่ไม่สมบูรณ์หลายประการ ตั้งแต่ หลักสูตรซึ่งเป็นหลักสูตรที่ถูกกำหนดหรือสร้างขึ้นตามกฎเกณฑ์ของส่วนกลางหรือ นานาชาติ เนื้อหาสาระและการเรียนการสอนผูกพันกับวิธีคิด วิถีชีวิตและวิธีการจากต่างประเทศเป็นหลัก ในด้านการวิจัยไม่ได้สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง การบริการวิชาการก็มีลักษณะเป็นการเอาความรู้จากเมืองเข้าสู่ชนบทตลอดเวลา ความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ของต่างประเทศ การบริการของมหาวิทยาลัยเป็นเพียงทางผ่านของความรู้จากภายนอกเข้าสู่ชุมชน

จากแนวคิดดังกล่าว มหาวิทยาลัยที่เป็นปัญญาของชุมชนท้องถิ่น ต้องเป็นสถาบันที่สร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากชุมชนท้องถิ่นเองและบูรณาการกับความจากภายนอกที่สอดคล้องและเกื้อกูลชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ ด้วยเหตุผลดังกล่าว มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ในท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ มีบทบาทสำคัญตามบทบัญญัติของกฎหมาย ซึ่งมีสาระสำคัญว่าเป็น "สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน" ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จึงควรมีบทบาทช่วยให้ความรู้แก่ชุมชนและเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ของชุมชน โดยใช้องค์ความรู้และหลักวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง สาระสำคัญในภาคส่วนนี้ผู้วิจัยจะขอนำเสนอเนื้อหาสาระออกเป็น 3 ส่วนคือ แนวคิดของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ลักษณะและบทบาทของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

จากหลักการและแนวคิดที่กล่าวแล้วข้างต้น นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดหรือหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นไว้ดังต่อไปนี้

กรมการฝึกหัดครู (2536 : 76-77) ได้กล่าวถึง สถาบันอุดมศึกษาที่พึงประสงค์สำหรับปวงชนว่า มหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับสังคมไทยจักต้องยึดเอาสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่เป็นพื้นฐานในการดำเนินการ โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่ช่วยให้ประชาชนส่วนใหญ่ผู้เสียเปรียบและยากจนสามารถแก้ปัญหาและเสริมสร้างชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น โดยกลมกลืนกับธรรมชาติ นั่นคือ ต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่ช่วยให้คนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถพึ่งตนเองได้ “หัวใจ” ของมหาวิทยาลัยแบบนี้จึงอยู่ที่ “การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน” ทั้งนี้ก็เพราะ

1) การที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมจะเป็นเงื่อนไขอันจำเป็นต่อการอำนวยให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชน

2) คณาจารย์และนักศึกษาจะได้สัมพันธ์กับความคิดและวิถีชีวิตของประชาชน อันจะช่วยให้การเรียนการสอนพลอยสัมพันธ์กับความเป็นจริงของชีวิตและสังคมด้วย เมื่อกกล่าวโดยสรุปมหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับสังคมไทยคือ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยท้องถิ่นของท้องถิ่น เพื่อท้องถิ่น “โดยท้องถิ่น” หมายความว่า มหาวิทยาลัยนี้จักต้องเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาททั้งโดยตรงและโดยอ้อม ในการร่วมกำหนดนโยบาย ตลอดจนในการร่วมดำเนินงานของมหาวิทยาลัย “ของท้องถิ่น” หมายความว่า มหาวิทยาลัยนี้จักต้องกำเนิดและเจริญเติบโตจากความต้องการและการมีส่วนร่วมทำนุบำรุงของคนในท้องถิ่น “เพื่อท้องถิ่น” หมายความว่า มหาวิทยาลัยจักต้องมุ่งตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของคนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ และจักต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นสามารถพึ่งตนเองได้แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นได้ในที่สุด

คณะทำงานเพื่อพัฒนาสหวิทยาลัย (2530 :3-9) ได้กล่าวถึงความหมายของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ไว้ดังนี้ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเป็นสำคัญ บทบาทของวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจะมีส่วนช่วยให้ประชาชนสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตและสามารถสร้างสรรค์ความเจริญและความเป็นธรรมในสังคมให้เจริญขึ้นตามลำดับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจะให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้

มีบทบาทในการกำหนดนโยบายมีส่วนในการดำเนินการและพัฒนางานมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเกิดและเติบโตจากความต้องการและความร่วมมือของประชาชนในท้องถิ่น โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับ สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์ (ม.ป.ป : 1-2) ได้เสนอแนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นไท ว่ามีความหมายถึงการจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระ ไม่ถูกรอบด้วยระบบการศึกษาจากภูมิปัญญาอื่น โดยเฉพาะภูมิปัญญาตะวันตกและไม่เป็นมหาวิทยาลัยที่บริโภคมุมิปัญญาวัฒนธรรมอื่นโดยไม่เลือกสรรกลั่นกรอง แด่มหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นไทอันจะเน้นฟื้นฟู ผลิตและสร้างสรรค์ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของตนเอง โดยมีเป้าหมายเพื่อคนในหมู่บ้านคนในสังคมเดียวกัน นอกจากนี้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ในมาตรา 7 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นไว้ว่า “มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู” (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2547 : 2-16) สำหรับ ประเวศ วะสี (2552 : online) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง ระบบการศึกษาของท้องถิ่น โดยท้องถิ่นและเพื่อท้องถิ่น ไว้สรุปสาระสำคัญได้ว่า มีหลักการของระบบการศึกษาท้องถิ่น 4 ประการคือ 1) เป็นการศึกษาสำหรับคนทั้งมวลในท้องถิ่น (Education for all) 2) เป็นการศึกษาทั้งมวลเพื่อการศึกษา (All for education) 3) มีการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เอาชีวิตจริงเป็นตัวตั้ง 4) เกิดผลดีจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (ปฏิเวธ)

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นหมายถึง มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายหลัก ต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่ช่วยให้คนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถพึ่งตนเองได้ ซึ่ง“หัวใจ” ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นคือ “โดยท้องถิ่น ของท้องถิ่น เพื่อท้องถิ่น” คือ การเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทร่วมกำหนดนโยบายและดำเนินงาน โดยมหาวิทยาลัยต้องเจริญเติบโตจากความต้องการของคนในท้องถิ่น ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นได้ในที่สุด

2. ลักษณะและบทบาทของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

คณะทำงานเพื่อพัฒนาสหวิทยาลัย (2530 :3-9) สรุปได้ว่า ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นก็คือ มหาวิทยาลัยจะเป็นส่วนหนึ่งของท้องถิ่น ท้องถิ่นมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย ตลอดจนจะมุ่งศึกษาค้นคว้าและให้บริการทางวิชาการเกี่ยวกับ

ปัญหาและการแก้ปัญหา พัฒนาชีวิตและสังคมในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่ง สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์ (ม.ป.ป. : 1-2) ได้กล่าวถึงมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นไว้ว่า มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีองค์ประกอบสองอย่างคือ การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นและการปรับเปลี่ยนไปสู่ มหาวิทยาลัยไทยที่เป็นสัญชาติไทยและเชื้อชาติไทยทั้งนี้เพื่อความเป็นไท มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น จึงควรมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินงานสัมพันธ์กับบริบทที่แวดล้อมอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 2) จุดมุ่งหมายปลายทางของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของชุมชน โดยมีลักษณะส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 3) ชุมชนร่วมบริหารจัดการและร่วมสร้างสรรค์
- 4) ตั้งและดำรงอยู่บนความไว้วางใจและหนุนช่วยของชุมชน
- 5) ใช้ปัญหาสังคมเป็นตัวตั้ง (ไม่ใช่วิชาเป็นตัวตั้ง) โดยการออกแบบให้เป็นหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน
- 6) สืบค้นและสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยเพื่อการแก้ปัญหา โดยยึดโยงจาก ฐานชุมชน (โดยเฉพาะแรงเกาะเกี่ยวกันในชุมชน) ฐานทรัพยากร (ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ) ฐานเศรษฐกิจ (โดยเฉพาะวิถีการผลิตพึ่งตนเอง) และ ฐานวัฒนธรรม (ระบบคิด ความเชื่อ จารีตประเพณีของชุมชน) เป็นหลัก
- 7) สร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง
- 8) เลือกสรรกลั่นกรองภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นก็คือ มหาวิทยาลัยจะเป็นส่วนหนึ่งของท้องถิ่นมีการดำเนินงานสัมพันธ์กับบริบทที่แวดล้อมอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายปลายทางที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของชุมชน มีลักษณะการส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ชุมชนร่วมบริหารจัดการและร่วมสร้างสรรค์ โดยใช้ปัญหาสังคมเป็นตัวตั้ง และมีการออกแบบให้เป็นหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยสืบค้นและสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยเพื่อการแก้ปัญหาที่ยึดฐาน ชุมชน ทรัพยากร เศรษฐกิจ และ วัฒนธรรม เป็นหลัก รวมทั้งสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองเลือกสรรกลั่นกรองภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อการแก้ปัญหา พัฒนาชีวิตและสังคมในท้องถิ่นเป็นหลัก บทสรุปดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการปฏิบัติหรือแสดงบทบาทของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นไว้อย่างหลากหลายดังนี้

กรมการฝึกหัดครู (2536 : 76-77) ได้เสนอแนวคิดของการเป็นมหาวิทยาลัยตามหลักการข้างต้นได้นั้น ย่อมต้องมีขนาดเล็กและมีเขตการให้บริการที่ชัดเจน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยก็ต้องเปิดให้ประชาชนในเขตบริการของมหาวิทยาลัยนั้นๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ด้วย โดยต้องมุ่งไปสู่สิ่งต่อไปนี้

1) จักต้องช่วยให้ประชาชนยืนอยู่บนขาของตนเอง สามารถวิเคราะห์ เลือกวิธีแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตและชุมชนของตนเองขึ้นมาจากความรู้ ความสามารถและความต้องการของตนเองซึ่งมีความหมายว่าการศึกษาที่ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมของประชาชน อันจะยังผลให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ สามารถใช้ชีวิตและพัฒนาชีวิตและท้องถิ่นของเขาได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องตกเป็นเบี้ยล่างของเมืองหรือโดยไม่ต้องหนีเข้าเมือง

2) จักต้องช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนต่างๆ ในท้องถิ่นและระหว่างท้องถิ่นระดับชาติ ตลอดจนช่วยให้คนในท้องถิ่นเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระดับชาติกับระดับนานาชาติด้วย ทั้งนี้โดยไม่ให้ประชาชนในท้องถิ่นต้องเสียเปรียบระดับเมือง หรือถูกเอาเปรียบจากนานาชาติ

3) จักต้องช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ สามารถใช้ความรู้ ทรัพยากร ความสามารถ หรือฝีมือพื้นบ้านเป็นฐานในการพัฒนาตนเองและชุมชนขึ้นตามลำดับ อันจะยังผลให้ประชาชนในท้องถิ่นต่างๆ เกิดความมั่นใจในชีวิตและวัฒนธรรมแห่งชุมชนของตน ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในอันที่จะรักษาเอกลักษณ์ของชุมชนของตนไว้สืบไป

4) ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ จักต้องช่วยให้ชุมชนต่างๆ ในท้องถิ่นสามารถพึ่งตนเองได้ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทั้งนี้โดยช่วยรักษาและเสริมสร้างวิถีชีวิตแบบหมู่บ้านหรือวิถีชีวิตแบบชุมชนให้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การส่งเสริมให้คนในชุมชนประจักษ์ในคุณค่าของวิถีชีวิตแบบชุมชน อันเป็นวิถีชีวิตแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอาจทำได้โดย 1) ศึกษาและยกย่องผลงานของผู้รู้ในชุมชน 2) ศึกษาและชูประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของชุมชน และ 3) ศึกษาและชูประสบการณ์ร่วมกันของคนในชุมชน โดยปกคตินในชุมชนต่างๆ มีความผูกพันและรักใคร่กันและกันเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว เพียงมีผู้เข้าไปกระตุ้นและสร้างเสริม “จิตสำนึกแห่งการอยู่ร่วมกันแบบชุมชน” ขึ้นก็จะเกิดพลวัตในการต่อสู้ เพื่อความคงอยู่ของชุมชนและการพึ่งตนเองของคนในชุมชนอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาชุมชนในยุคปัจจุบัน

ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน(2547 : 68-74) ได้กำหนดกรอบแนวคิดที่เป็นพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ 8 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การจัดการศึกษา งานแรกและงานหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจในการจัดการศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ตอบสนองความ

ต้องการของท้องถิ่นและให้โอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษากับประชาชน เพื่อบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีสำนึกไทย และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และมีทักษะกระบวนการเรียนรู้และความสามารถด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ด้วยการจัดการศึกษาหลากหลาย พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของท้องถิ่น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นชุมชนวิชาการที่สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการประกันคุณภาพการศึกษา ปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ใช้ท้องถิ่นเป็นแหล่งการเรียนรู้ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนา รูปแบบวิธีการจัดการศึกษา และใช้กิจกรรมนักศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนานักศึกษา รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ และให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตลอดจนปรับปรุงระบบการรับนักศึกษาให้เกิดความเป็นธรรม

2) การวิจัย การวิจัยเป็นการบุกเบิกหาความรู้ใหม่อันเป็นบทบาทที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยานิคมในการวิจัย และเชื่อมโยงการวิจัยสู่การพัฒนาสถาบัน และท้องถิ่น โดยเน้นการศึกษา วิจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ที่ประสานเข้ากับศาสตร์สากลเพื่อสร้างความรู้ที่เหมาะสม นำไปสู่การแก้ปัญหา พัฒนาสถาบัน ท้องถิ่นและประเทศชาติโดยจะสนับสนุน ส่งเสริมและร่วมกับชุมชน ท้องถิ่นทำวิจัย จะพัฒนาเครือข่ายการวิจัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและจะเร่งพัฒนาขีดความสามารถการวิจัยของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเผยแพร่ นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

3) การบริการวิชาการแก่ชุมชน การบริการทางวิชาการเป็นบทบาทที่สามของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับการสอนและการวิจัยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประการแรกคือ การนำวิชาการออกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ประการที่สองคือ การสร้างประสบการณ์ให้บุคลากรและประการสุดท้ายคือ การเป็นแหล่งรายได้ การบริการทางวิชาการของสถาบันราชภัฏ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 มีเป้าหมายที่เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น พร้อมไปกับการพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนานักศึกษา คณาจารย์ และความเข้มแข็งทางวิชาการของสถาบัน เพื่อเป็นหลักฐานการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันต่อไป โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยเป็นฐานการพัฒนาและให้บริการวิชาการอย่างกว้างขวาง ในรูปแบบหลากหลาย สร้างเครือข่ายการทำงานและบูรณาการเข้ากับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะการวิจัยและกระบวนการเรียนการสอน

4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการอนุรักษ์และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมรวมทั้งให้ความรู้ความเข้าใจแก่นิสิตนักศึกษาและมีทัศนคติที่ดีต่อ

ศิลปวัฒนธรรมไทยตลอดจนทำหน้าที่กลั่นกรอง สร้างความเป็นไทยและรักษาสมดุลระหว่างเอกลักษณ์ไทยกับสากลสภาพ เพื่อให้สังคมไทยอยู่ได้อย่างมีระบบ บทบาททางวิชาการของมหาวิทยาลัยในด้านศิลปวัฒนธรรม คือ การสร้างความรู้ ความสนใจที่จะทำให้เกิดสติปัญญาในการนำเอาวัฒนธรรมมาใช้ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นพันธกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่กำหนดไว้เป็นพันธกิจโดยตรง ขณะที่บางมหาวิทยาลัยได้บูรณาการเข้าไว้กับภารกิจอื่น โดยภาพรวม ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 มหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยศึกษาวิจัย อนุรักษ์ ส่งเสริมและเผยแพร่ และบูรณาการศิลปะ วัฒนธรรมเข้ากับกระบวนการเรียนการสอนและภารกิจต่างๆ ของสถาบัน เพื่อใช้วัฒนธรรมเป็นต้นทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ให้นักศึกษาประชาชน สามารถเลือกสรรและบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมชาติไทย กับวัฒนธรรมสากล เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่น ปลูกฝังสำนึกไทย ความรัก ผูกพัน ความภาคภูมิใจกับท้องถิ่น ให้นักศึกษาประชาชนและส่งเสริมให้นวัตกรรมไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและพัฒนาท้องถิ่น

5) การปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจในการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยศึกษา นำภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยผสมผสานกับองค์ความรู้สากล พัฒนาเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสม ถ่ายทอดสู่ท้องถิ่น ชุมชน ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

6) การผลิตและพัฒนาครู มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับพันธกิจการผลิตและพัฒนาครู ซึ่งเป็นรากฐานเดิมที่มหาวิทยาลัยมีต้นทุนความเชี่ยวชาญ โดยร่วมกับโรงเรียน ท้องถิ่น ในการผลิต พัฒนาคูและวิชาชีพครู เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไปสู่เป้าหมาย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 ได้ระบุไว้ว่า “ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบการผลิต การผลิตครู คุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คุณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำอย่างต่อเนื่อง” โดยนัยของพระราชบัญญัติฯ ข้างต้น สถาบันผลิตครูจะต้องผลิตครูจะต้องปฏิรูปทั้งโครงสร้างการบริหารจัดการ และแนวทางการผลิตครูใหม่และพัฒนาครูประจำการให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติฯ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เข้าสู่ความเป็นวิชาชีพชั้นสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างการ

บริหารจัดการปัจจุบัน โดยทุกสถาบันผลิตครูจะต้องดำเนินการกิจภายใต้นโยบายเดียวกัน แต่มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของสถาบัน มีการกระจายอำนาจ และการเน้นการมีส่วนร่วม จากทุกฝ่ายและชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทรงคุณวุฒิ นักบริหารมืออาชีพ เข้ามาร่วมดำเนินการกิจในทุกชั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรม ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการกิจอย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน

7) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น เป็นพันธกิจที่กำหนดขึ้นใหม่ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏบางส่วน เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาสารคาม อุตรธานี นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ กาญจนบุรี และนครปฐม ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อปัญหาวิกฤต ด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศที่เกิดขึ้นในแทบทุกท้องถิ่น โดยบางมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ได้ผนวกการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไว้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจนี้ด้วย

8) การบริหารจัดการสถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏมุ่งปรับสถานะ โครงสร้าง การบริหารจัดการ สถาบันสู่การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นนิติบุคคลและพัฒนาความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระยะต่อไป ด้วยการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นระบบการบริหารจัดการที่ดี มีอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลงานที่คำนึงถึงความพึงพอใจของสังคมและผู้ใช้บริการ รวมทั้งเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่มีพลวัตในการปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการประกันคุณภาพสถาบันทั้งระบบ และประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน สรรหาบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน เร่งพัฒนาอาจารย์ สู่มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาและสร้างสำนักแห่งการเป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคลากรและระบบการจัดการงบประมาณ พัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการบริหารจัดการสถาบันและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร พัฒนาภูมิทัศน์สถาบันให้เอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้ และประชาสัมพันธ์ผลงานของสถาบันเชิงรุก

ประจักษ์ บุญอารีย์ (2545 : 4-5) ได้กล่าวถึงบทบาทของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเน้นย้ำไปที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยอธิบาย คำว่า “การพัฒนาท้องถิ่น” ในมิติที่เป็นบทบาทสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่า การพัฒนาท้องถิ่นเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพคนในท้องถิ่น เป็นสำคัญ ที่ช่วยให้เขาเกิดความองกามทางปัญญาถึงขั้นที่สามารถพึ่งตนเองได้ กล่าวคือต้องสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสสามารถพลิกปัญหาให้เป็นการเรียนรู้อย่างไม่รู้จบ เมื่อประสบกับปัญหา ในการดำเนินชีวิตในการประกอบอาชีพ ก็สามารถคิดค้นหาวิธีการต่าง ๆ มาแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี กล่าวอีกนัยหนึ่งการพัฒนาท้องถิ่นสำหรับราชภัฏ ก็คือการทำให้ท้องถิ่นเป็น “ชุมชน

แห่งการเรียนรู้” นั่นเอง แท้ที่จริง การทำให้ท้องถิ่นเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญถึงขั้น อาจถือได้ว่าเป็น “ยุทธศาสตร์ในการกอบกู้บ้านเมืองในระดับรากหญ้า” ที่เดียว เพราะพลังการเรียนรู้ของคนในท้องถิ่นนั้น เมื่อพัฒนาสูงขึ้นก็จะไหลออกไปเชื่อมโยงกันแล้วถักทอเข้าเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ของประชาชนโดยอัตโนมัติ กลายเป็นเครือข่ายอันทรงพลังที่สามารถจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองการปกครอง เพื่อประโยชน์สุขที่แท้ของคนส่วนใหญ่ของประเทศได้ พลังการเรียนรู้ของประชาชนนี้เอง คือ “พลังของแผ่นดิน” หรือ “ภูมิพลัง” ที่จะขับเคลื่อนพัฒนาบ้านเมืองไปในทิศทางและแนวทางที่ถูกต้องจึงทำได้ การที่ราชรัฐเข้าไปเสริมสร้างพลังการเรียนรู้ให้กับคนในท้องถิ่นหรือเข้าไป “ติดอาวุธทางปัญญา” ให้กับประชาชนซึ่งจะทำให้ประชาชนสามารถเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตยได้อย่างแท้จริงด้วย และสามารถใช้อำนาจสูงสุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การเป็น “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” ตามนัยดังกล่าวข้างต้น มีความเป็นอุดมศึกษาในมิติที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าการเป็นสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป มากมายนัก เพราะเป็น “การจัดการอุดมศึกษาไทยเพื่อความเป็นไทย” ของคนส่วนใหญ่ของประเทศ โดยที่ “ความเป็นไทย” ของคนส่วนใหญ่ของประเทศนั่นเองจักเป็นพลังที่แท้ในการกอบกู้บ้านเมืองให้หลุดพ้นจากการครอบงำของต่างชาติได้ในที่สุด สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้น เมื่อวิเคราะห์จนถึงที่สุด ก็คือสถาบันอุดมศึกษาที่รับผิดชอบในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางปัญญาให้กับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ซึ่งเป็นเจ้าของอำนาจสูงสุดในการปกครองประเทศนั่นเอง และจากบทสรุปสังเคราะห์และข้อเสนอ “จุฬากับสังคม” (สุริชัย หวันแก้ว, 2545 : 28 – 42) มีข้อเสนอเป็นหลักการ ยุทธศาสตร์และมาตรการ ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม สรุปได้ดังนี้

หลักการ ประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่ 1) การสร้างสำนึกองค์รวม การเดินเข้าหาและการร่วมทุกข์ร่วมสุขกับสังคม หมายความว่า มหาวิทยาลัยต้องเข้าไปรับฟังร่วมเรียนรู้ปัญหาของสังคม เข้าไปมีพันธกิจกับสังคม 2) การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์อนาคตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หมายความว่า ต้องมีการกำหนดอนาคตร่วมกันของมหาวิทยาลัยกับสังคม ทุกข์ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันกับทุกข์ของสังคม 3) หน้าทีมาก่อนโครงสร้าง และการจัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่น หมายความว่า ต้องมีกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยเชื่อมโยงเกื้อกูลกันในทุกภาคส่วน และ 4) หลักธรรมาภิบาล หมายความว่า ส่งเสริมการมีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกระดับร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมความโปร่งใสทางสังคม จากหลักการดังกล่าวได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการต่าง ๆ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยึดภารกิจที่มีต่อสังคมและสาธารณะเป็นที่ตั้ง โดยมีมาตรการดังนี้

มาตรการ 1 ส่งเสริมและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในทุกระดับให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยที่มุ่งการสอนเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้เพื่อการรู้จักตนเองร่วมกัน การเรียนรู้ประเด็นปัญหาในบริบทใหม่ การเรียนรู้ที่จะเข้าใจกันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การฝึกฝนพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้เพื่อผนึกกำลังแห่งประชาคมในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งต่างๆ

มาตรการ 2 พัฒนาสมรรถนะทางวิชาการเพื่อให้เท่าทันและร่วมแก้ปัญหาสาธารณะได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันภายในมหาวิทยาลัย ทำให้เพิ่มขีดความสามารถเชิงวิชาการของสถาบันในเชิงองค์รวมในการรับมือกับสถานการณ์ของปัญหาสาธารณะที่บริบทเปลี่ยนแปลงไป

มาตรการ 3 ปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยการแสวงหาแนวทางที่จะสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันภายในมหาวิทยาลัย

มาตรการ 4 สร้างศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสนับสนุนโครงการหรือกลไกเชิงรุกในการเป็นฝ่ายกระทำต่อปัญหาสาธารณะ(Public issue)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ร่วมกันและเร่งสร้างความเชื่อมโยงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเข้ากับการปฏิรูประบบ โดยมีมาตรการดังนี้

มาตรการ 1 สนับสนุนการสร้างภาคีเชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์สำหรับอุดมศึกษาของชาติที่อยู่เหนือข้อคำนึงด้านพรรคการเมืองระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาครัฐระดับนโยบาย

มาตรการ 2 สร้างภาคีแห่งการรู้จริงและการประยุกต์ได้ โดยการร่วมกำหนดภาคีเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนายุทธศาสตร์ในการสร้างความเชื่อมั่นของสังคมต่อมหาวิทยาลัยและจัดตั้งภาคีร่วมกับราชการ ชุมชน หรือภาคอุตสาหกรรม(University –Industry-Community partnership) ซึ่งรูปแบบอาจเป็นไตรภาคี เบญจภาคี ฯลฯ ก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งพัฒนาความรู้เพื่อแก้ปัญหาสาธารณะ การนำเอาปัญหาจริงในทุกระดับเป็นตัวตั้ง เน้นการรู้จริงและสืบค้นแบบองค์รวมบนพื้นฐานของการใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญทางวิชาการที่มีสำนึกจริยธรรมทางสังคม

มาตรการ 3 ส่งเสริมเครือข่ายเชิงรุกข้ามสาขาวิชาและข้ามคณะและสถาบัน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสาขาวิชาและข้ามคณะและสถาบัน เพื่อการยุทธศาสตร์ทางเลือกต่างๆ ให้กับมหาวิทยาลัย

มาตรการ 4 ร่วมพัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเจริญสติของสังคม สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นเวทีภูมิปัญญาสาธารณะ เป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะ และสร้างโอกาส

แลกเปลี่ยนความเข้าใจระหว่างคนต่างกระบวนทัศน์(Interparadigmatic dialogue) ทั้งนี้เพื่อร่วมพัฒนาวัฒนธรรมใฝ่รู้และวัฒนธรรมแห่งสติปัญญาสาธารณะให้เข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขยายการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยของเราเอง โดยมีมาตรการดังนี้

มาตรการ 1 ขยายบทบาทและการมีส่วนร่วมขององค์กรและกลไกภายในมหาวิทยาลัย

มาตรการ 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในบูรณาการการเรียนรู้โดย “เปิดโอกาส” และ “จัดระบบสนับสนุน” แก่โครงการเชื่อมประสานใหม่ๆระหว่างส่วนต่างๆภายในมหาวิทยาลัย

มาตรการ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างความเชื่อมโยงโดยเปิดทางและส่งเสริมแก่การริเริ่มใหม่ๆ และส่งเสริมให้คณาจารย์ นักวิจัย รวมทั้งนิสิตให้สามารถมีการรวมตัวกันในรูปแบบโครงการทดลอง กับภาคีทั้งภายในภายนอกมหาวิทยาลัย

มาตรการ 4 สร้างความเห็นพ้องต่อยุทธศาสตร์ร่วมกันในการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ จำเป็นต้องประสานกันระหว่างเบื้องล่าง(Bottom up) และเบื้องบน(Top down)เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของยุทธศาสตร์ร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปฏิรูปการเรียนรู้โดยการส่งเสริมการเรียนรู้แบบองค์รวม(Holistic learning) และที่ผู้เรียนมีการสัมผัสสังคมจริงและปัญหาจริง โดยมีมาตรการดังนี้

มาตรการ 1 ส่งเสริมสนับสนุนวิชาลักษณะสัมผัสสังคมจริงและปัญหาจริง หรือเพิ่มมิตินี้แก่วิชาที่มีสอนอยู่แล้วและเปิดโอกาสและช่องทางที่หลากหลายแก่การเรียนรู้ของนิสิตที่จะได้มีประสบการณ์จริงในท้องถิ่น มีโครงการฝึกปฏิบัติงานจริงอย่างเป็นระบบ(Internship programs) เพื่อให้ผู้เรียนมีทางเลือกในการศึกษาจากการสัมผัสความจริงให้มากขึ้น และสามารถเคลื่อนไหว(Mobility) ระหว่างภาควิชา คณะ สถาบัน รวมทั้งเลือกเรียนระหว่างมหาวิทยาลัยระหว่างภูมิภาคให้ได้มากขึ้น

มาตรการ 2 พัฒนาหลักสูตรข้ามสาขาระดับปริญญาตรีและส่งเสริมทางเลือกในการเรียนรู้ของนิสิต ซึ่งอาจรวมถึงการส่งเสริมให้มีการร่วมมือระหว่างคณะ ภาควิชาหรือสถาบัน ในการจัดตั้งหลักสูตรปริญญาตรีหรือโทควบวิชาเอก(Double majors หรือ Double degrees) แนวทางเหล่านี้จะเอื้อให้นิสิตสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้มากขึ้น

มาตรการ 3 ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนิสิตและชีวิตแคมปัส โดยลดเงื่อนไขความเป็นราชการ(Debureaucratization) ลงและลดกิจกรรมที่เน้นแต่แบบแผนประเพณี โดยขาดเนื้อหาสาระ รวมทั้งเพิ่มเงื่อนไขที่เอื้อต่อกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างวิพากษ์วิจารณ์

ของนิสิต ตลอดจนสนับสนุนให้นิสิตสร้างกิจกรรมที่เอื้อให้นิสิตมีโอกาสสัมผัสและเรียนรู้ปัญหา
สาธารณะโดยการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่อปัญหาจริง

มาตรการ 4 ส่งเสริมบทบาทนำในวัฒนธรรมแห่งเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสร้าง
บรรยากาศของเมืองมหาวิทยาลัยในฐานะเงื่อนไขของใจเชิงบวกให้นิสิตรู้สึกสนุกสนานกับ
กระบวนการประชาสังคมแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลายในฐานะเป็นวิถีชีวิตปกติประจำวันของนิสิต
สนับสนุนการสร้างสำนึกในคุณค่าแห่งความพอเพียง วัฒนธรรมแห่งปัญญา และสุนทรียภาพแก่
สาธารณะ

มาตรการ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนและการวิจัย ให้มีส่วน
ในการมีบทบาท เชื่อมโยงการเรียนรู้จากฐานราก และกระบวนการเสริมความเข้มแข็งของชุมชน
และประชาสังคม โดยมุ่งสร้างสรรค์ภาคีแห่งระบบปฏิสัมพันธ์แห่งการเรียนรู้(Interactive learning
systems) ให้ยั่งยืน ในส่วนของการวิจัยให้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคม
และขณะเดียวกันก็เป็นตัวเสริมช่อมฐานความรู้แก่วิชาการในมหาวิทยาลัยไปด้วย

มาตรการ 6 ส่งเสริมและพัฒนาระบบสนับสนุนแก่นิสิตในการเรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม
(Service learning) ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการศึกษาในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้อาจรวมโครงการ
อาสาสมัครเพื่อสังคมที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยและปรับรูปแบบให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง
ไป

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์(2549 : 6 -10) ได้อธิบายแนวทางที่สถาบันอุดมศึกษาในการ
พัฒนาชุมชนว่า ต้องมีความหลากหลายทำให้ชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรีและพึ่งพา
ตนเองได้ โดยมีแนวทางการพัฒนา 4 รูปแบบคือ

1) พอเพียง/ภายใน หมายถึง แนวทางการพัฒนาที่มีเป้าหมายที่ตัวคน เน้นตัวมนุษย์
ให้มนุษย์ได้อยู่อย่างเหมาะสม มีศักดิ์ศรี เป็นตัวของตัวเอง ไม่ต้องพึ่งพาคนอื่นมาก พึ่งพาตนเองเป็น
หลัก เป้าหมายของการพัฒนาจึงต้องให้คนในชุมชนมีชีวิตอยู่อย่างพอเพียง แนวทางที่อุดมศึกษาที่
จะพัฒนาในแนวนี้ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาค้นคว้า ลักษณะธรรมชาติ วิถีชีวิต
ของคนในชุมชนว่ามีความเป็นมาอย่างไร มีความเป็นอยู่อย่างไร มีวิถีชีวิตอย่างไร อะไรคืออุดมคติ
ของคนในชุมชน อะไรคือเป้าหมายชีวิตของเขา เพื่อจะได้เป็นภาพสะท้อนในเชิงวิชาการของชุมชน
อย่างลึกซึ้งและสามารถชี้แนะภาพทางเลือกของชุมชนได้ อุดมศึกษาต้องเก็บข้อมูล ต้องทำวิจัย ต้อง
คลุกคล้าเข้ากับสังคมจนเป็นเนื้อเดียวกันกับชุมชน และมีคำตอบให้กับปัญหาต่างๆของชุมชนได้
อย่างชัดเจน

2) พอเพียง/ภายนอก หมายถึง แนวทางการส่งเสริมให้คนในชุมชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยใช้วิชาการและความรู้ รวมทั้งเครื่องมือจากภายนอก สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเรียนรู้วิทยาการ เทคโนโลยีที่ได้พัฒนาขึ้นในสังคมอื่นอย่างเข้าใจเหตุผล ที่มาและข้อจำกัดของเทคโนโลยีนั้น แล้วนำเข้ามาสู่ชุมชนอย่างระมัดระวังเท่าที่จำเป็น เพียงพอต่อการดำเนินชีวิต ไม่ให้ชุมชนตกเป็นทาสของแนวคิด วิธีการและความรู้ภายนอกเหล่านั้น

3) กำไร/ภายใน หมายถึงแนวทางที่ชุมชนเรียนรู้ภายนอกและอยู่กับชุมชนภายนอก ได้อย่างมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน นั่นคือ ชุมชนของเราเองจะมีอะไรให้ประโยชน์กับชุมชนภายนอกได้บ้าง ในทิศทางนี้ชุมชนจะต้องพัฒนาแนวทางและสร้างผลผลิตของตัวเองให้เพียงพอและให้มากพอจนเหลือส่งออกไปกับชุมชนภายนอก ผลที่ตามจึงจะเป็นกำไรและรายได้เพิ่มเติมให้กับชุมชน ทำให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้น สถาบันอุดมศึกษาต้องทำความเข้าใจด้วยกระบวนการศึกษาวิชาให้รู้ว่าชุมชนแต่ละชุมชนมีศักยภาพอย่างไรที่จะพัฒนาให้ เป็นความสามารถที่มากพอที่จะส่งออกไปยังชุมชนอื่นได้ โดยใช้ศักยภาพพื้นฐานที่ชุมชนมีอยู่เป็นสำคัญ

4) กำไร/ภายนอก หมายถึง แนวทางที่มุ่งพัฒนาชุมชน โดยให้ชุมชนผลิตและขายสินค้า เพื่อหวังกำไร และใช้เทคนิควิธีการและทุนที่หยิบยืมมาจากภายนอก ในแนวทางนี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ชุมชนมีความเป็นอยู่พอเพียงก่อน แล้วมีเหลือพอที่จะส่งออกเป็นรายได้เป็นกำไร ในขณะที่เดียวกันต้องเรียนรู้เทคนิควิธีการของต่างชุมชนต่างประเทศอย่างลึกซึ้งเพียงพอ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องก้าวหน้าตามให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และสามารถประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการสมัยใหม่ได้อย่างเท่าทันกับชุมชนภายนอก

โดยสรุปทั้ง 4 รูปแบบ สถาบันอุดมศึกษาต้องเรียนรู้ เข้าใจและพัฒนาขึ้นให้ครบทั้ง 4 ด้าน ด้วยการศึกษ วิจัยและเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่างจริงจัง การดำเนินการควรเริ่มจากรูปแบบ 1 ให้เข้มแข็งพอ แล้วจึงจะเป็นฐานไปสู่รูปแบบที่ 4 ต่อไป

อย่างไรก็ตามการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนท้องถิ่นนั้น จรัส สุวรรณเวลา (2551 : 207-211) ได้กล่าวเอาไว้ว่า การแก้ปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่นจำเป็นต้องมีความรู้และปัญญา ตลอดจนมีคนที่มีความรู้และใช้ความรู้ได้ อันเป็นผลที่ได้มาจากอุดมศึกษา ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องยนต์ที่ขับเคลื่อนพัฒนาท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งถือกำเนิดขึ้นโดยมีปรัชญาหรือเป้าหมายเพื่อท้องถิ่น สถาบันเหล่านี้จึงมีพันธกิจในการสนองความจำเป็นของท้องถิ่น บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในพันธกิจนี้มีหลายประการ ได้แก่

1) การเป็นแหล่งข้อมูลหรือแหล่งปัญญาของท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษาสนองความจำเป็นของท้องถิ่นในการแก้ปัญหาและการพัฒนาด้วยการสะสมและจัดให้มีข้อมูลเกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลให้กลายเป็นความรู้ และในที่สุด

เป็นแหล่งปัญญาของท้องถิ่น หากเมื่อใดท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูล ความรู้ หรือปัญญา ก็สามารถหาหรือขอจากสถาบันการศึกษาได้

2) การสร้างสมความรู้ ในการที่จะเป็นแหล่งความรู้ สถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ จะต้อง ขวนขวายหาและเก็บรวบรวมความรู้ที่จำเป็นไว้ การวิจัยเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความรู้ ซึ่งมี ทั้งความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีการวิจัยและจัดให้มีการวิจัยที่มุ่งที่ปัญหาของท้องถิ่น หรือการแก้ปัญหาหรือพัฒนาท้องถิ่น มีให้กระบวนการบริหารจัดการ และแผนการวิจัยของสถาบันควรมีทิศทางและลักษณะเพื่อการนั้น ความรู้ยังได้มาจาก ประสบการณ์ ซึ่งมีอยู่มากในท้องถิ่น สถาบันจึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับท้องถิ่นในอันที่จะ ได้รับเข้า และเปิดโอกาสให้ความรู้จากประสบการณ์ได้เข้าไปเป็นของสถาบัน รวมทั้งภูมิปัญญา ท้องถิ่นที่ได้สะสมกันมานาน การนำความรู้จากแหล่งภายนอกทั้งจากในประเทศและจาก ต่างประเทศเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสมความรู้ เพื่อใหม่ความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ

3) การสร้างคน (นักวิชาการและนักวิชาชีพ) การให้การศึกษาเป็นหน้าที่หลักประการ หนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา บทบาทในท้องถิ่นเป็นการให้โอกาสนักเรียนในท้องถิ่นได้เข้าศึกษาใน ระดับอุดมศึกษา แต่เท่านั้นยังไม่พอ สถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นควรจะสนองความจำเป็นด้านคน ที่จะใช้งานในท้องถิ่นด้วย ซึ่งอาจเป็นการจัดการศึกษาในสาขาวิชาที่ตรงกับความต้องการของ ท้องถิ่น ผู้ที่จบการศึกษาย่อมได้มีงานทำด้วย ไม่ใช่เป็นคนว่างงานหรือต้องย้ายถิ่นฐาน ไปอยู่ที่อื่น การเปิดสาขาวิชาจึงมิใช่เนื่องจากการมีผู้สอนหรือนโยบายของสถาบัน แต่ควรมีการศึกษาหาความ จำเป็นของท้องถิ่นและให้บุคคลในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกและตัดสินใจ รายละเอียดใน หลักสูตรก็อาจต้องปรับให้ตรงกับความเป็นตามสภาพในท้องถิ่น การจัดหลักสูตรจึงต้อง เปลี่ยนไปจากเดิมที่เป็นไปตามสาขาวิชาหรือตามประเพณีนิยม กลายเป็นการจัดหลักสูตรโดยมี ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ความรู้ ทักษะ และเจตคติของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ องค์กรประกอบของวิชาตามที่สถาบันหรือผู้สอนอาจกำหนด แต่อาจข้ามสาขาวิชาตามความจำเป็นที่ คาดว่าจะเป็นเมื่อศึกษาสำเร็จออกไปทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ส่วนที่มีลักษณะเฉพาะของท้องถิ่น และใช้เอกลักษณ์ของท้องถิ่นเป็นจุดเด่นของสถาบัน นักศึกษาทุกคนทุกสาขาวิชาควรมีความรู้ เกี่ยวกับท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่จึงจะถือได้ว่าเป็นสถาบันเพื่อท้องถิ่น ยิ่งกว่านั้น นักศึกษาควรจะมี ความรักและความภาคภูมิใจในท้องถิ่นของตน พร้อมทั้งจะอุทิศตนเพื่อท้องถิ่น

4) บริการทางวิชาการ การให้บริการทางวิชาการเป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับสถาบัน เพื่อท้องถิ่น หากสถาบันอุดมศึกษาใดจะอ้างตนเองว่าเป็นสถาบันเพื่อท้องถิ่น โดยเป็นแหล่ง วิชาการ สถาบันนั้นจะดูขาดไม่ได้เมื่อท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องใช้วิชาการ ในการนี้ สถาบันก็ต้องมี ความรู้ที่จำเป็นนั้นหรือ ไปหาความรู้มาสนองแก่ท้องถิ่นได้ ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นของตนจึงมี

ความสำคัญ เพราะมักจะต้องใช้ในการปรับความรู้และเทคโนโลยีให้เหมาะสมสำหรับใช้ในท้องถิ่นนั้นๆ ความเข้าใจในเรื่องความจำเป็นของท้องถิ่นและการมีเจตนาารมณ์ที่จะตอบสนองเป็นปัจจัยที่จำเป็นเพื่อจัดบริการทางวิชาการให้เป็นไปเพื่อท้องถิ่น การวางแผนและดำเนินการให้บริการทางวิชาการของสถาบันจึงมีความสำคัญ ต้องดำเนินการทั้งในเชิงรับเพื่อสนองการร้องขอ และในเชิงรุกเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง การให้บริการทางวิชาการอาจดำเนินการ โดยสถาบันเกิดรายได้พอสมควร แต่สถาบันต้องไม่ลืมหรือละเลยผู้ด้อยโอกาสที่สถาบันน่าจะมีส่วนช่วยเหลือได้

5) การชี้นำและเตือนสติสังคมในท้องถิ่น แหล่งวิชาการมีบทบาทในการใช้ความรู้และวิสัยทัศน์สร้างความสามารถในการพิจารณาสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยมีวิจรรณญาณที่ดี หากมีสิ่งที่ควรชี้นำและเตือนสติสังคมก็ควรได้ทำหน้าที่ ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจของชุมชนในท้องถิ่น ตลอดจนมีความเป็นกลาง และไม่เป็นผู้มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้นๆ โดยต้องยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง รวมทั้งไม่เป็นเครื่องมือของคนอื่น

สอดคล้องกับจาก หัสชัย สิทธิรักษ์ (2550 : ออนไลน์) ที่ได้เสนอว่า มหาวิทยาลัยมีคณะต่าง ๆ ที่เน้นความรู้ช่วยคนจน ทำให้คนยากคนจน อันเป็นคนส่วนใหญ่ของท้องถิ่นได้ประโยชน์โดยตรง ประยุกต์ความรู้ดั้งเดิมของท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ เป็นจิตวิญญาณเพื่อมวลชนปรับแนวคิดท้องถิ่นเป็นวิญญาณของมหาวิทยาลัย ปรับแนวคิดของอาจารย์ ปรับโครงสร้างทั้งหมดให้สอดคล้องกับแนวคิดและนโยบายเพื่อท้องถิ่น ให้เป็นกระบวนการทัศน์อันหมายถึงวิถีคิดวิถีปฏิบัติ วิธีการให้คุณค่า ต้องเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ เป้าหมายใหม่ที่จะอ้างว่าเพื่อท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยจะต้องรุกออกไปสู่ชุมชน ขอมเดินไปหาท้องถิ่นเอง ไม่รอให้ท้องถิ่นวิ่งเข้ามาหา หรือทำตัวเป็นศูนย์กลาง สร้างความคุ้นเคยกันจนสามารถร่วมมือร่วมไม้ร่วมมือกันในการพัฒนาท้องถิ่น ขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับชาวบ้าน ให้โอกาสคนที่มีความรู้น้อย ทำให้ชาวบ้านค้าขายเป็น มีความรู้ในการจัดการทรัพยากรของตนเอง โดยพัฒนาการบริหารจัดการ การทำบัญชี การปีนผล การลงทุนที่มีประสิทธิภาพ ให้มีการบริหารจัดการที่ดี ให้ผลกำไรกลับสู่สมาชิกในท้องถิ่น ปรับประยุกต์ฝีมือและเพิ่มคุณค่าให้ผลผลิตของตนเอ ให้สามารถเข้าถึงสังคมที่กว้างไกลกว่า ไม่เฉพาะหมู่บ้าน สังคมเมืองทั่วประเทศ และต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยควรจะได้จัดตั้งเป็นศูนย์ศึกษา และปฏิบัติการอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นมีศูนย์ข้อมูลท้องถิ่น การวิจัยเกี่ยวกับท้องถิ่น นำมาสังเคราะห์เพื่อเสนอทิศทางการพัฒนาท้องถิ่นอย่างจริงจัง ได้สัมผัสท้องถิ่น ส่งเสริมให้ชุมชนมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับชุมชน มีนักศึกษาและอาจารย์ที่เข้าไปเรียนรู้จากการให้บริการชุมชนและท้องถิ่น มีทีมสัญจรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของ

ชุมชน อำนวยความสะดวกให้ชาวบ้าน ลงไปสัมพันธ์กับชาวบ้าน กับชุมชนจริง ๆ การเรียนการสอนมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับชุมชน โดยตรง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชนให้เขาารู้สึกท้าทายอยากกลับไปทำงานในชุมชน

มหาวิทยาลัยต้องเป็นสถาบันของชาวบ้านและคนของท้องถิ่นอย่างแท้จริงมหาวิทยาลัยเป็นเหมือนตัวเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างสังคมชนบทและเมือง สังคมใหม่และดั้งเดิม รวมไปถึงสังคมไทยกับสังคมโลก การเข้าถึงข้อมูลทุกบ้าน ข้อมูลปัญหา และศักยภาพ ข้อมูลผู้นำ ข้อมูลกิจกรรมอาชีพ การเข้าถึงท้องถิ่นได้ไม่ยากถ้ามีการพัฒนาโครงการร่วมกัน เป็นภาคีเท่าเทียมและคิดให้ไว้พรมแดน แต่ปฏิบัติได้ในท้องถิ่น โดยการสร้างฐานอำนาจของตัวเองของคนที่นี่แท้จริงคือความรู้ วิชาการที่พัฒนาขึ้นจากท้องถิ่น จากฐานองค์กรประชาชนในท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยเป็นกลไกของประเทศที่ใช้ปัญญาช่วยแก้ปัญหาของประเทศหรือประชาชน เกาะติดประชาชน รู้สึกร้อน รู้สึกหนาวร่วมกับประชาชน มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อก้าวตามโลกให้ทัน ปรับจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการที่เชื่อมความรู้ดั้งเดิม ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาไทย กับความรู้สมัยใหม่ โดยประสานให้เกิดความรู้ ใหม่จากรากฐานเดิมที่มีอยู่ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ยั่งยืน เป็นอำนาจที่พัฒนาจากวัฒนธรรมท้องถิ่น ที่ชาวบ้านช่วยกันปกป้องและพัฒนาตัวเองขึ้น นับเป็นความยิ่งใหญ่ของมหาวิทยาลัยที่มาจากวิญญานแห่งการรับใช้ท้องถิ่น

ซึ่ง วิจิตร ศรีสอาน (2551 : ออนไลน์) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏว่า ระบบการบริหารต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำลังพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอน เพื่อเข้าสู่ระบบใหม่ตามหลักการ การกระจายอำนาจเหมือนกับมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ทั้งเรื่องบริหารงานบุคคล และงบประมาณ ซึ่งปีงบประมาณ 2551 จะเห็นความชัดเจนมากขึ้น จะไม่ถกเถียงเหมือนในอดีต มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีภารกิจหลักเพื่อท้องถิ่นโดยตรง ไม่เหมือนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีมาก่อนยังเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อภูมิภาคที่มีอยู่ 4 ภาค ดังนั้นภารกิจนี้ต้องชัดเจน สิ่งสำคัญมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องเข้าถึงชุมชนให้เข้าใจ เข้าถึงแล้วจึงพัฒนา จึงจะเหมาะสมกับท้องถิ่น จากการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าการเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น มีวิธีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) ด้านการบริหารจัดการทั่วไปเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นทั้งในส่วนการบริหารจัดการ การสอน การบริหารงานด้านวิชาการต้องบริหารโดยอาศัยความสัมพันธ์กับท้องถิ่นเป็นตัวกลางในการพัฒนาวิธีการที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ที่เป็นสากลไปใช้ในท้องถิ่นอย่างแท้จริง มีกระบวนการที่จะช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ความตระหนักในสภาพปัญหาของท้องถิ่นและวิธีการแก้ปัญหานั้น มีหน้าที่รับผิดชอบในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางปัญญา

ให้กับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ซึ่งเป็นเจ้าของอำนาจสูงสุดในการปกครองประเทศนั่นเอง มีอำนาจในการกำหนดคน โยบายอย่างเต็มที่ และต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการทำงานอย่างเต็มที่ โดยมุ่งเน้นการเข้าใจ เข้าถึงแล้วจึงพัฒนาจึงจะเหมาะสมกับท้องถิ่น

2) กระบวนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรควรใช้ความจริงใช้ตัวปัญหาเป็นตัวตั้ง จัดบูรณาการในรูปของกลุ่มปัญหา (วิชา) ให้ได้และมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอยู่เสมอและการเรียนการสอนควรเน้นเรียนรู้จากความจริง การเรียนจากวิธีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นฐานการเรียนแบบรวมหมู่และเรียนจากธรรมชาติ โดยจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกับกลุ่มปัญหาปรับแหล่งค้นคว้าให้เหมาะสมและใช้ฐานความรู้จากการวิจัยท้องถิ่น ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มากที่สุด โดยมีโครงสร้างในส่วนวิชาพื้นฐานทั่วไปเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งปวง แต่วิชาเฉพาะด้านวิชาเลือกเสรีตลอดจนวิชาแกนเฉพาะท้องถิ่นจะเป็นรายวิชาที่มีความแตกต่างและเน้นท้องถิ่น จะเป็นรายวิชาที่มีความแตกต่างและเน้นท้องถิ่นอย่างแท้จริง

3) การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาโครงสร้างมหาวิทยาลัย ผู้บริหารตามโครงสร้างมีโอกาสที่จะสร้างผลงานทางวิชาการได้ มีการผสมผสานลักษณะเฉพาะท้องถิ่นจะกับลักษณะที่เป็นสากลมีการประสานงานกับสมาคมทางวิชาการต่างๆ เพื่อควบคุมและส่งเสริมคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการของโปรแกรมวิชาการต่างๆ ที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ บทบัญญัติในมาตรา 8 ของ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยกำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยไว้ดังต่อไปนี้

1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม



5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น(สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2547 : 2-16)

สำหรับประมวล ระเบียบ (2552 : 27 - 29) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของมหาวิทยาลัยกับการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนไว้ดังนี้

1) ก่อให้เกิดกระแสความสนใจและการเห็นคุณค่าของชุมชนท้องถิ่นในประชาคมมหาวิทยาลัยโดยทั่ว ตลอดทุกคณะและสถาบัน

2) จัดให้มีการรวบรวมแนวคิดและความรู้เกี่ยวกับความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นจากทั้งในและต่างประเทศ และเผยแพร่

3) ทำการสำรวจทั่วทั้งจังหวัดและทำฐานข้อมูลว่ามีชุมชนและท้องถิ่นใดเข้มแข็งเรื่องใดโดยละเอียด แล้วนำข้อมูลนี้มาเผยแพร่เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อขยายเครือข่ายชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งให้เต็มจังหวัด

4) ส่งอาจารย์ นักวิชาการ นิสิตนักศึกษาไปร่วมในกระบวนการทำแผนชุมชนเพื่อเรียนรู้และเพื่อสนับสนุนให้มีการทำแผนมีคุณภาพมากขึ้น

5) วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมแก่การใช้งานของชุมชนท้องถิ่น

6) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ดีในสถานศึกษาทั้งหมดในจังหวัด เป็นการปฏิรูปการเรียนรู้

7) ผลิตบุคลากรตามความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

8) ช่วยชุมชนท้องถิ่นสังเคราะห์ประเด็นนโยบาย และสื่อสารประเด็นนโยบายไปสู่สาธารณะและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

9) สร้างความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการร่วมคิดร่วมทำหรือการเรียนรู้ร่วมกัน

ในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักการของการพัฒนาและสนับสนุนให้มีศูนย์จัดการร่วมเรียนรู้ในพื้นที่ เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายทั้งจังหวัด จะเปรียบเสมือนเครือข่ายเซลล์สมองของจังหวัด มหาวิทยาลัยเป็นแม่ข่ายใหญ่ของเครือข่าย เซลล์สมองของแต่ละจังหวัด

10) ประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนาในจังหวัดเป็นระยะๆ และรายงานให้ทุกฝ่ายรู้เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คุณภาพการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ว่าเป็น ความรู้สึกหรือท่าที ความพึงพอใจ หรือความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 ด้านคือ (1) การให้การศึกษาและวิชาชีพชั้นสูง (2) การวิจัย (3) การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การถ่ายทอดและพัฒนาทางเทคโนโลยี (4) การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และ (5) การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นตัวแปรเกี่ยวกับ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อศึกษาว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นสาเหตุที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปฏิบัติพันธกิจในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร ซึ่งรายละเอียดของตัวแปรต่างๆดังกล่าวจะได้นำเสนอต่อไป แต่เพื่อให้เกิดภาพที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นในเชิงกระบวนการที่จะนำไปสู่คุณภาพดังกล่าวด้วย ดังต่อไปนี้

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2546 : 1-3) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเอาไว้ว่า “ราชภัฏกำลังเป็นมหาวิทยาลัย” ปรากฏการณ์นี้สร้างความปลื้มปิติกันถ้วนหน้า ที่จริงราชภัฏควรเป็นมหาวิทยาลัยนานแล้ว เพราะมีนักศึกษาเป็นหมื่น ๆ คน และในทางปฏิบัติก็สอนกันได้ไม่ต่างจากมหาวิทยาลัย ทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่า การเป็นมหาวิทยาลัยนี้ อาจมองในเชิงทฤษฎีการจัดการภาครัฐ (Public management) ได้ว่าเป็น (1) การจัดการเพื่อการปลดปล่อย (Liberation management) (2) การจัดการตลาด (Market management) และ (3) พาราไดม์ชิฟท์ (Paradigm shift) ในการจัดการ

ด้านแรก การจัดการเพื่อการปลดปล่อย เป็นการปล่อยราชภัฏให้มีอิสระ หลุดออกจากอะไรบางอย่างที่เป็นเสมือนกับดัก (Trap) เป็นการปล่อยให้แต่ละแห่งเป็นตัวของตัวเองและมีอำนาจใน

การกำหนดนโยบายอย่างเต็มที่ที่เป็นเสมือนผู้ว่า CEO ที่มีอำนาจเต็มพื้นที่ ซึ่งต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการทำงานอย่างเต็มตัว

ส่วนด้านที่สอง การจัดการตลาดเป็นการยอมรับการแข่งขันและวิธีการของธุรกิจ โดยเฉพาะการเปิดการศึกษาเสรีตามกรอบของ GATT หรือ WTO ในปัจจุบัน ซึ่งต้องยอมรับว่า ราชภัฏมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เพียงพอยังต้องการบทบาทเชิงรุกมากกว่าที่เป็นอยู่ นอกจากนั้นยังสะท้อนให้เห็นว่า ราชภัฏยังต้องปรับตัวและเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

สำหรับด้านสุดท้าย คือ พาราไดม์ชีพท์ในการจัดการนั้น เห็นได้ชัด 2 เรื่อง เรื่องแรก คือ กระแสการปฏิรูป ซึ่งต้องการเปลี่ยนพาราไดม์จากระบบราชการ (Bureaucracy) ไปเป็นการบริหารที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic administration) มากขึ้น ที่จริงราชภัฏไม่ใช่ Machine bureaucracy แต่เป็น Professional bureaucracy แต่ความเป็น Professional ของราชภัฏยังมีคิรีที่อ่อนกว่ามหาวิทยาลัย จึงทำให้ไปเน้น Authority ตามตำแหน่งกันมากกว่า Expertise ของ Experts จุดนี้จึงเป็นจุดที่ราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนกันต่อไป

การปฏิรูประบบราชการเป็นกระแสโลก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขบวนการประชาสังคม (Civil society movement) เมื่อภาคประชาชนมีคุณภาพก็ต้องการมีส่วนร่วม ทำให้บทบาทของรัฐที่เคยใหญ่ (Big government) ต้องเล็กลง (Small government) อำนาจจึงกระจายไปสู่ท้องถิ่น ราชภัฏเป็นกลไกทางสมองที่สำคัญอันหนึ่งของท้องถิ่น จึงมีบทบาทขยายออกไปด้วย นอกจากนั้น การปฏิรูปยังมีสาเหตุจากวิกฤตการณ์คลังของรัฐ ที่ต้องการใช้เม็ดเงินทุกเม็ดให้เกิดประโยชน์ในระยะยาว รัฐก็ต้องการลดภาระการคลังและต้องหัดตัวเองตามอุดมการณ์ของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม แนวโน้มของการบริหารภาครัฐทั่วโลกจึงปรากฏว่ามีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น และการกระจายอำนาจภายในหน่วยงาน มีการปรับปรุงระบบการตรวจสอบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการเงินใหม่ โดยเฉพาะระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะคิดต้นทุน ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องระวังในการใช้จ่ายและต้องสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ปลายทางที่ต้องการบรรลุผลได้ อำนาจของการบริหารจะย้ายจากตำแหน่งตามลำดับชั้น (Power of bosses) ไปสู่ลูกค้า (Power of customers) การบริหารภาครัฐจึงเล็งไม่ได้ที่จะต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสนใจตลาดมากขึ้น อีกเรื่องหนึ่งเป็นพาราไดม์ชีพท์อีกเช่นกัน แต่เป็นพาราไดม์ชีพท์ในการออกแบบองค์การเดิม สภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่ เป้าหมายของการออกแบบองค์การจึงมุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) แนวทางการจัดโครงสร้างองค์การจึงใช้วิธีการแบ่งงานตามหน้าที่ (Functional grouping) และการแบ่งงานตามผลผลิต (Divisional grouping) แต่ตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา โลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สภาพแวดล้อมปั่นป่วน เพราะมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โครงสร้าง

องค์กรมีความไม่แน่นอนมากขึ้น พาราไดม์ของการออกแบบขององค์กรจึงหันไปเน้น Structural contingencies ถือว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นของที่ไม่ถาวร สามารถเปลี่ยนกลับไปกลับมาได้ แนวคิดยุคใหม่จึงหันมาเน้นการเรียนรู้ตามทฤษฎีองค์กรการเรียนรู้ (Learning organization) แทน ทฤษฎีนี้สอนให้ส่งเสริมให้คนติดต่อสื่อสารกันมากขึ้น ร่วมมือกันแก้ปัญหา ทดลอง ปรับปรุงและเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน องค์กรเรียนรู้จะยึดหลักความเป็นธรรม การติดต่อสื่อสารแบบเปิด การลดชั้นการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการปรับตัว มีส่วนร่วมกระตุ้นให้คนคิด เพื่อหาโอกาสและเอาชนะวิกฤต

นอกจากนี้ สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์ (ม.ป.ป : 1-2) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็น มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ในมิติของมหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นไท โดยมีกระบวนการในการ ดำเนินการดังนี้

1) กระบวนการบริหารจัดการ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ องค์กรประกอบสำคัญคือผู้ทรงคุณวุฒิ (ภูมิปัญญาท้องถิ่น) และผู้แทนประชาชนในท้องถิ่นในสัดส่วนที่มากกว่า

1.2 คณะกรรมการบริหารในระดับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/คณะ/โปรแกรมวิชา จะต้องใช้ในรูปแบบคณะกรรมการ โดยมีสัดส่วนของภูมิปัญญาท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่น

1.3 คณาจารย์มีความเป็นอิสระภายใต้ความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น โดยให้มีคณาจารย์พิเศษให้มากกว่าคณาจารย์ประจำ มีสภาคณาจารย์และข้าราชการที่ทำหน้าที่ตรวจสอบกิจกรรมและพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

1.4 นักศึกษามีความเป็นอิสระภายใต้ความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่นและมีระบบการรักษาและคุ้มครองสิทธิทางการศึกษาของคนด้อยโอกาสไว้ในมหาวิทยาลัย

2) กระบวนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรควรใช้ความจริงใช้ตัวปัญหาเป็นตัวตั้ง จัดบูรณาการในรูปของกลุ่มปัญหา (วิชา) ให้ได้และมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอยู่เสมอและการเรียนการสอนควรเน้นเรียนรู้จากความจริง การเรียนจากวิธีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นฐานการเรียนแบบรวมหมู่และเรียนจากธรรมชาติ โดยจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกับกลุ่มปัญหาปรับแหล่งค้นคว้าให้เหมาะสมและใช้ฐานความรู้จากการวิจัยท้องถิ่น ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มากที่สุด

ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับ คณะทำงานเพื่อพัฒนาสทท (2530 : 7-9) เสนอวิธีการดำเนินการของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้นควรผสมผสานลักษณะเฉพาะเข้ากับลักษณะที่เป็นสากลดังนี้คือ การดำเนินงานโดยส่วนรวมจะอยู่บนหลักการให้มีหลักเกณฑ์มาตรฐานทั้งที่

เป็นสากลและเกณฑ์เฉพาะที่สอดคล้องกับปรัชญาและสาระของมหาวิทยาลัย เพื่อตอบสนอง จุดมุ่งหมายของการศึกษา อันเป็นการพัฒนาชีวิตในด้านต่างๆ เช่น การสร้างปัญญาชนที่มีความสามารถและภูมิปัญญา การพัฒนาวิชาชีพและการสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ฯลฯ

1) การบริหารและจัดการทั่วไปจะมีแนวทางดังต่อไปนี้

1.1 มีตัวแทนที่ชอบธรรมของประชาชนในท้องถิ่นมาเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในรูปแบบไตรภาคี อันได้แก่ กรรมการบริหารภายในของมหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการที่เป็นตัวแทนของท้องถิ่น

1.2 มีผู้บริหารส่วนแยกของมหาวิทยาลัยที่มีอำนาจหน้าที่เด็ดขาดในเขตที่รับผิดชอบ ซึ่งมีการจัดระเบียบองค์กรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่สะท้อนความเป็นมหาวิทยาลัยในลักษณะสากล

1.3 ระดมทรัพยากรและผู้ชำนาญการในท้องถิ่นและจากหน่วยงานองค์กรต่างประเทศที่มีอยู่ในท้องถิ่น โดยการเป็นอาจารย์หรือวิทยากรพิเศษร่วมกับคณาจารย์ประจำ

1.4 เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารกำหนดทิศทางการบริหารและสนับสนุนด้านงบประมาณ ฯลฯ

2) การบริหารงานด้านวิชาการจะมีแนวทางดังต่อไปนี้

2.1 บริหารโดยอาศัยความสัมพันธ์กับท้องถิ่น

2.2 เป็นตัวกลางในการพัฒนาวิธีการที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ที่เป็นสากลไปใช้ในท้องถิ่นอย่างแท้จริง (กระบวนการสอน การฝึกอบรม การศึกษา ค้นคว้า และการบริการทางวิชาการ จะประสานกันเพื่อเสริมการส่งผ่านข้อมูลปัญหาท้องถิ่นเข้าสู่ส่วนกลางในขณะเดียวกันนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของรัฐ ในการบริหารการพัฒนาจากส่วนกลางจะกระจายออกไปสู่ท้องถิ่นได้ในรูปของกิจกรรมที่มหาวิทยาลัย อาจร่วมประสานและดำเนินการ ได้ด้วย)

2.3 บริหารและจัดการให้คนในท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพของตนได้ตรงตามวัตถุประสงค์

2.4 มีกระบวนการที่จะช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ความตระหนักในสภาพปัญหาของท้องถิ่นและวิธีการแก้ปัญหานั้น

2.5 มีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิชาการและวิชาชีพในทุกหลักสูตร (Program) ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาและรับผิดชอบการเปิดหลักสูตรหรือโปรแกรมวิชาต่างๆ

2.6 เกณฑ์มาตรฐานและโครงสร้างบริหารงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็น

เช่นมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป มีโครงสร้างในส่วนวิชาพื้นฐานทั่วไปเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งปวง แต่วิชาเฉพาะด้านวิชาเลือกเสรีตลอดจนวิชาแกนเฉพาะท้องถิ่นจะเป็นรายวิชาที่มีความแตกต่างและเน้นท้องถิ่น จะเป็นรายวิชาที่มีความแตกต่างและเน้นท้องถิ่นอย่างแท้จริง ฯลฯ

3) การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาโครงสร้างมหาวิทยาลัย จะมีแนวทางดังต่อไปนี้

3.1 ผู้บริหารตามโครงสร้างมีโอกาสที่จะสร้างผลงานทางวิชาการได้ ปัญหาเฉพาะที่มีลักษณะเฉพาะท้องถิ่นจะมีโอกาสผสมผสานเข้ากับลักษณะที่เป็นสากลได้มากขึ้น

3.2 มีสมาคมของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาเป็นองค์กรประสาน เน้นย้ำและขยายความคิดต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเป็นตัวประสานงานกับสมาคมทางวิชาการต่างๆ เพื่อควบคุมและส่งเสริมคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการของโปรแกรมวิชาการต่างๆ ที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย ฯลฯ

สำหรับ สุกัลยชัย วิริยะสุนทร (2547 : 220-225) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏและได้นำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

วาระปฏิบัติที่ 1 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

(1) รักษาวัฒนธรรมแบบเครือญาติส่วนที่เป็นข้อดีไว้
 (2) หลีกเลียงวัฒนธรรมแบบราชการให้น้อยที่สุด
 (3) ปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมแบบปรับตัวมากขึ้น โดยมุ่งเน้นค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าและเน้นความยืดหยุ่น

(4) สร้างวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ โดยหลอมรวมค่านิยมหลักให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องส่งเสริมสนับสนุนและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ สมาชิก

วาระปฏิบัติที่ 2 การจัดการศึกษา

(1) ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการรับเข้าศึกษาให้เป็นระบบเปิดที่เข้าถึงได้ (accessible) ตามความสามารถ โดยไม่จำกัดสถานที่ วัน เวลา อายุและสถานภาพ โดยการพัฒนาไกลและวิธีเทียบโอนผลการเรียนทุกระบบการศึกษา

(2) รับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้สารสนเทศทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

(3) ให้โรงเรียนและองค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการ โปรแกรมวิชาในกระบวนการคัดเลือกผู้เรียน

(4) พัฒนาหลักสูตรและรายวิชาให้มีเนื้อหาสาระที่สะท้อนบริบทท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ โดยให้บุคลากรในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรเพื่อให้ตอบสนองความต้องการและวิถีชีวิตของชุมชนในท้องถิ่น

(5) มีหน่วยงานที่จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอน เช่น ศูนย์ช่วยเหลือด้านการเรียน ศูนย์พัฒนาการสอน ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ศูนย์วิจัยการเรียนการสอนและศูนย์ผลิตสื่อ อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

(6) ปรับกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ (Active Learning) ปรับปรุงวิธีวัดประเมินผล โดยวางแผนการวัดผลให้เป็นแผนองค์รวม

(7) พัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในสถาบัน และเครือข่ายภายนอก สถาบันให้สามารถรองรับการเข้าถึงองค์ความรู้ ฐานข้อมูลและบริการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกเวลาและทุกสถานที่

(8) ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจังมากขึ้น โดยจัดสรรอุปกรณ์ด้าน คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารให้เพียงพอ

(9) จัดการเรียนการสอนโดยใช้ คอมพิวเตอร์ การเรียนทางไกล การเรียนผ่าน เครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้มากขึ้นกว่าการเรียนในห้องเรียน

(10) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและการบริหารให้เอื้ออำนวยต่อการ เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

(11) ประเมินความพึงพอใจ ของผู้เรียน คณาจารย์ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้การศึกษา การบริการ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ การปฏิบัติงาน

วาระปฏิบัติที่ 3 การวิจัย

(1) ให้ชุมชนท้องถิ่นเข้าร่วมกำหนดหัวข้อสำคัญๆ ที่เป็นปัญหาของท้องถิ่นและ ของประเทศ แล้วทำวิจัยร่วมกันให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนา

(2) มีนโยบายที่ส่งเสริมการวิจัยอย่างจริงจังเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการวิจัย

(3) ปรับปรุงภาระงานด้านการวิจัย โดยถือเป็นภารกิจหลักและเป็นเงื่อนไขของการเลื่อนขั้นหรือการต่อสัญญา

(4) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่ท้องถิ่นและสังคม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น รวมถึงการตีพิมพ์ เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ ของมหาวิทยาลัยและวารสารวิชาการระดับชาติ

วาระปฏิบัติที่ 4 การบริการวิชาการแก่ชุมชน

- (1) กำหนดชุมชนสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน
- (2) สำรวจและศึกษาความต้องการและความคาดหวังของชุมชน เพื่อกำหนดเรื่องหรือโครงการที่จะไปพัฒนา
- (3) มีการนำเสนอผลงานทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่องในรูปแบบต่างๆ
- (4) สำรวจความรู้และภูมิปัญญาที่มีอยู่แล้วในชุมชนที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ นำมาจัดหมวดหมู่ ปรับ ดัดแปลงและพัฒนาให้เข้าสู่ระบบวิชาการหรือเข้าสู่ความเป็นสากล สามารถนำไปเผยแพร่ได้ในระดับนานาชาติ โดยยังคงเอกลักษณ์ท้องถิ่นและความเป็นไทยไว้
- (5) ร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นสร้างฐานข้อมูลและเครือข่ายข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพในท้องถิ่น โดยให้มีลักษณะที่ดึงดูดความสนใจ เข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย

วาระปฏิบัติที่ 5 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

- (1) ส่งเสริมการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น
- (2) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้สะดวกในการสืบค้น และเข้าถึงข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วย
- (3) ส่งเสริมการศึกษาวิจัยด้านศิลปะและวัฒนธรรมของท้องถิ่น โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น
- (4) จัดกิจกรรมและโครงการกระตุ้นให้นักศึกษาเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้มากที่สุด

วาระปฏิบัติที่ 6 การปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี

- (1) ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณบุคลากรและอุปกรณ์ให้เพียงพอ
- (2) สนับสนุนโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์โดยร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นสำรวจปัญหาและความต้องการ แล้วศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านที่มีอยู่เดิม ให้เป็นฐานในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานให้เหมาะสมกับท้องถิ่นแล้วนำไปถ่ายทอดให้ประชาชนเพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและพัฒนาสินค้า

(3) ประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานด้านนี้แล้วนำเสนอสารสนเทศที่ได้มาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

วาระปฏิบัติที่ 7 การผลิตและพัฒนาครู

(1) พัฒนาระบบการฝึกหัดครู โดยเน้นที่กระบวนการผลิตและพัฒนาครู และ เปิดโอกาสให้โรงเรียนชุมชน ท้องถิ่นมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

(2) ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเผยแพร่ให้ครูนำไปใช้ประโยชน์

(3) ส่งเสริมให้ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูมีความเข้มแข็งในการดำเนินงานอบรมเพื่อพัฒนาครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังตลอดจนให้ทันกับความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่

(4) ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกนักศึกษาครู เพื่อให้ได้คนดี คนเก่งมาเรียนวิชาชีพครู โดยมีมาตรการที่สามารถจูงใจได้ รวมถึงให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือก

(5) ประเมินความพึงพอใจของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้ใช้ครู ที่มีต่อประสิทธิภาพของหลักสูตรการผลิตครู และหลักสูตรฝึกอบรม แล้วนำเสนอสารสนเทศไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ คู่แข่งหรือเกณฑ์เปรียบเทียบ เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน

วาระปฏิบัติที่ 8 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(1) มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการคุ้มครอง ป้องกัน ดูแล รักษา ฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก

(2) สนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาในคณะหรือโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้องร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นศึกษา วิจัย เพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างถูกวิธีและรู้คุณค่า เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

(3) รณรงค์สร้างความรู้ ความเข้าใจและ ปลุกจิตสำนึกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ นักศึกษานุเคราะห์และประชาชน เกิดความตระหนักในความสำคัญและประโยชน์ของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยใช้กระบวนการเรียนรู้และมีส่วนร่วมของทุกคน

(4) พัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ เป้าประสงค์หรือ เกณฑ์เปรียบเทียบ แล้วนำ สารสนเทศไปใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

วาระปฏิบัติที่ 9 การบริหารจัดการ

(1) มีการจัดระบบการติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณที่มีความ ชัดเจน โปร่งใสและเข้มแข็ง

(2) พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ บริบท ปรัชญา ปณิธานและเอกลักษณ์ ของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล

(3) พัฒนาตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้ชัดเจนลงไปผลลัพธ์ของการดำเนินงานตาม พันธกิจแต่ละด้าน เพิ่มเติมจากตัวบ่งชี้ ตามกรอบองค์ประกอบทั้ง 9 ที่ใช้อยู่ เพื่อเป็นการสร้างคุณค่า เพิ่ม (Value - added) ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นใน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ

(4) เน้นที่ภาวะผู้นำในการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่ เทียบเคียงกันได้และ/ หรือเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

(5) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร จากวัฒนธรรมระบบราชการไปสู่วัฒนธรรม ระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมของประชาคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(6) สนับสนุนการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อใช้ใน การตัดสินใจ วางแผนและควบคุมงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่างๆ

(7) ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ได้พัฒนาตนเอง โดยมีระบบการให้รางวัล และการจูงใจ ที่มากและชัดเจนพอที่จะกระตุ้นให้คณาจารย์สนใจผลิตและสร้างผลงานวิชาการมาก ขึ้น

(8) ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อหรือจัดฝึกอบรม เพิ่มความรู้และทักษะในการ ปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบการฝึกอบรม และมี การประเมินผลเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์

(9) ปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลจากระบบราชการไปสู่ระบบอุดมศึกษา โดย นำรูปแบบการจ้างตามสัญญามาใช้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมกับเป้าหมายของอุดมศึกษา

(10) สร้างระบบการประเมินและพัฒนาบุคลากรที่ดี รวมทั้งให้มีผลตอบแทนที่ มากและชัดเจนพอที่จะดึงดูดคนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในมหาวิทยาลัยได้มากที่สุด

(11) สนับสนุนให้อาจารย์ปัจจุบันได้รับการพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และ ส่งเสริมให้ทำผลงานที่มีมาตรฐานและคุณภาพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น

- (12) มีการประเมินความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากรเพื่อนำผลมาปรับปรุง
- (13) วางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูงและความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในระบบการบริหารงานบุคคล
- (14) พัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยให้ผู้นำหรือผู้ที่จะเป็นผู้นำเตรียมตัวเอง ด้วยการฝึกฝนความรู้ ความคิดความเข้าใจในเรื่องที่บริหารหรือจะบริหารอยู่ตลอดเวลาแล้วฝึกทักษะกระบวนการบริหารพร้อมกันไป
- (15) มีผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือและมีประสิทธิภาพ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงได้ โดยผู้นำต้องเปลี่ยนตัวเองก่อน

สำหรับปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นตัวแปรเกี่ยวกับ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่น่าจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดของตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และแข่งขันด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยม พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบผลสำเร็จ และมีความวิตกกังวล เมื่อประสบความสำเสร็จ (แมคเคนแลนด์ McClelland.1955 : 110-111) ซึ่งสอดคล้องกับ แอตคินสัน (Atkinson.1964 : 240-241) ที่ให้คำจำกัดความของคำว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นการกระทำที่เกิดจากแรงผลักดัน ซึ่งบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำนั้นจะต้องมีการประเมินผลจากตัวเองและบุคคลอื่น ๆ ถ้าหากปรากฏผลจากการประเมินว่างานนั้นประสบผลสำเร็จ บุคคลนั้นจะรู้สึกไม่พอใจ ไม่สบายใจ เมื่องานนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนจะเกิดความสำเสร็จมากน้อยเพียงใดนั้น จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่สังคมถือว่าดี และยังสอดคล้องกับ สุรางค์ ใคว์ตระกูล (2533 : 123) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้ คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพียงเพราะหวังสิ่งตอบแทนแต่จะทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ เมอร์เรย์ (1964 อ้างใน ฟรานเคน Franken.1982 : 384) ได้ให้คำนิยามของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นความปรารถนาหรือความต้องการที่จะฟันฝ่า เอาชนะอุปสรรค ทำสิ่งที่ยากให้ประสบผลสำเร็จโดยเร็วที่สุด และมีอิสรภาพในการทำสิ่งนั้น ๆ รวมถึงการแข่งขันเพื่อเอาชนะผู้อื่น การแสดงความสามารถของตนเอง และความต้องการได้รับการเชื่อถือจากการใช้พรสวรรค์ และความสามารถของตนเอง

แมคเคนแลนด์ และ วินเทอร์ (McClelland & Winter, 1969 : 104) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ดังนี้

- 1) พยายามกระทำกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จมากกว่าการกระทำ เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
- 2) จะเลือกทำงานเหมาะสมกับความสามารถของตนเอง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ
- 3) คิดว่าการทำงานทุกอย่างจะสำเร็จลงได้ด้วยความตั้งใจจริงและต้องทำงานจริง และต้องทำงานจริง มิใช่เพราะโอกาสอำนวยหรือสิ่งมหัศจรรย์
- 4) การกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานของตนเอง โดยไม่มีเป้าหมายเพื่อรางวัลหรือชื่อเสียง

เฮอร์แมน (Hermans, 1970 : 353-356) ได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 10 ประการ ดังนี้

- 1) มีความทะเยอทะยานสูง
- 2) มีความหวังอย่างมาก ว่าตนเองจะประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผลจากการกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส
- 3) มีความพยายามไปสู่สถานภาพที่สูงขึ้น
- 4) มีความอดทนทำงานยากๆ ได้เป็นเวลานาน
- 5) เมื่องานที่กำลังทำอยู่ขัดขวางหรือรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ
- 6) รู้สึกว่าเวลาไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นได้รวดเร็ว
- 7) คำนึงถึงเหตุในอนาคตการันต์มาก
- 8) เลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก
- 9) ต้องการงานให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น
- 10) พยายามปฏิบัติงานของตนเองให้ดีอยู่เสมอ

โรบบิน (Robbins, 1994 : 47-49) กล่าวว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูงจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นได้ดังนี้

- 1) มีความต้องการทำในสิ่งที่ดีกว่า
- 2) จะแสวงหาสถานการณ์ที่ตนเองมีความสามารถทำให้บรรลุความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาด้วยตนเองทันที
- 3) มีความต้องการจะรับรู้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองทันที

4) ชอบทำงานที่มีปัญหาท้าทาย และยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าการปล่อยให้ผลลัพธ์เป็นเรื่องของโชคและการกระทำของคนอื่น

5) หลีกเลี้ยงกิจกรรมที่รับรู้ว่าเป็นงานที่ง่ายมากหรือยากมาก

6) จะทำงานให้ดีที่สุด เมื่อรับรู้ว่ามีโอกาสจะทำงานให้สำเร็จ 50-50 หรือมีความน่าจะเป็นสำเร็จอยู่ในระดับ 0.5 ชอบตั้งเป้าหมายที่กระตุ้นตนเองเล็กน้อยและมีการประมาณค่าได้ว่ามีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเท่าๆ กัน โดยใช้ความรู้สึกจากประสบการณ์ในอดีตเคยได้รับความสำเร็จสูงสุด และมีความพึงพอใจอย่างมากถ้าได้รับความสำเร็จจากความพยายามของตนเอง

7) มีความสุขและมีความภาคภูมิใจมาก ถ้าสามารถทำได้สำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าจะไม่มีรางวัลกระตุ้นก็ตาม

8) ชอบทำงานอย่างเป็นอิสระ นั่นคือ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับความพยายามของตนเองมากกว่าความพยายามของคนอื่น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงผลักดันหรือความต้องการ หรือความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ที่ไปกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลของหน่วยงานได้อย่างมีมาตรฐาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และเลือกเป้าหมายการทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต มีความคิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จได้ด้วยความตั้งใจจริงและทำงานจริง

3.2 ภาวะผู้นำ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นในเรื่องของ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้เพราะเล็งเห็นว่า การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น สิ่งที่สำคัญประการแรกคือผู้นำองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่เหมาะสมและนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แนวคิดดังกล่าวมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

การศึกษารุ่นนี้ปัจจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจจะศึกษา เพราะเล็งเห็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการทางวิชาการกับชุมชนซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนา ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้มีความเข้มแข็งในทุกด้าน โดยเฉพาะในด้านวิชาการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่นได้

1) ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 58) ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึงผู้ที่มีความสามารถในการนำและบริหารคน ให้ทำกิจกรรมทางด้านวิชาการให้บรรลุผล ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนสำหรับนักเรียน

เดวิสและโทมัส (Davis and Thomas.1989 : 21) กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการ คือ บทบาทสำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู

กรีนฟิลด์ (Greenfield อ้างใน วราภรณ์ วัฒนกุลเจริญ.2543 : 35) ให้ความหมายผู้นำทางวิชาการว่า เป็นการกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจ และมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 1) ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำบุคลากรในสถานศึกษาให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและมีความสุข

โจนส์ (Jones 1990 อ้างใน สุกคกาญจน์ ฤทธิละคร .2548 : 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การกระทำที่จะสามารถเกิดขึ้นได้ และเห็นได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำทางวิชาการเช่นนี้สามารถบ่งบอกได้ด้วยประสิทธิภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนการให้บริการช่วยเหลืออาจารย์ผู้สอนและการเอาใจใส่ต่อสิ่งที่เกิดขึ้น

บุญเจือ เสียงวัฒนะ (2546 : 19) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความสามารถในการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหาร การนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางด้านวิชาการให้บรรลุผล ตามเป้าหมายตลอดจนการพัฒนางานและส่งเสริมการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพเอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักศึกษา

2) ความสำคัญของผู้นำทางวิชาการ

ภารกิจหลักของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา และร่วมมือปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชนและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการ

ประถมศึกษาแห่งชาติ.2543 : 9 อ้างใน สมนึก พรเจริญ.2544 :20) ซึ่ง ปราณี แสนทวีสุข (2547 : 18) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อคุณภาพทางการสอนของ อาจารย์ผู้สอน และต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา นอกจากนี้ โกวิท กริทธิวี (2545 : 33) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำในแต่ละคนที่แสดงออกใน พฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ดำเนินกิจกรรม ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

(2) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่อบรมขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และความ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

(3) ภาวะผู้นำเป็นตัวการแห่งความเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานหรือ กลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำทางวิชาการจึงส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กรหรือ สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผล

(4) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารในการ นำหน่วยงานองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

อับเบน และฮิวส์ (Ubben and Hughes.1987 : 97 – 99) ได้กำหนด องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ไว้ 7 ด้าน ดังนี้ (1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด (2) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน (3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ (4) การคาดหวังต่อคณะครูและ ผลการปฏิบัติงานของครู (5) การทำงานด้านหลักสูตร (6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (7) การ ประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

ส่วนเดวิส และโทมัส (Davis and Thomas. 1989 :40) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการมี 8 ด้าน ได้แก่ (1) การเพิ่มความตระหนักในการ ประชุมโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง (2) มีความ กระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน (3) การให้แรงจูงใจและรางวัลกับบุคคลหรือ กลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ (4) การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ (5) การใช้ทรัพยากรและ บุคลากรอย่างสร้างสรรค์ (6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความ ปลอดภัย (7) การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู (8) การสังเกตการณ์สอนของครูและการให้ ข้อมูลย้อนกลับ

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy.1985 : 221-224) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ด้าน ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (2) การสื่อสารเป้าประสงค์ของโรงเรียน (3) การนิเทศและติดตามผลด้านการสอน (4) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (6) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (7) การรักษาภาพลักษณ์ที่ดี (8) การจัดให้มีสิ่งจูงใจ (9) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (10) การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และ (11) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

แบมเบอร์ก และแอนดริวส์ (Bamberg and Andrews อ้างถึงใน สุนันทา ไทยเดช.2545 : 24) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลโดย พบว่า มีองค์ประกอบ ดังนี้

- (1) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ
- (2) การสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อจะได้ให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ดังกล่าว
- (3) การเตรียมการและการเตรียมสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูล ข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่ผลสำเร็จ
- (4) การจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดความเป็นจริง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 อ้างใน พัฒนา อำท้าว.2548:16) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหาร สถานศึกษาด้านแบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ดังนี้ คือมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

- (1) มีภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน
- (2) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
- (3) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ
- (4) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 อ้างใน พัฒนา อำท้าว.2548:17) ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้

- (1) การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ
- (2) การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด
- (3) การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร
- (4) การพัฒนาความเป็นมนุษย์
- (5) การเป็นตัวแทนเชิงวิชาการ



- (6) การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- (7) การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน
- (8) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กระบวนการทำงานหรือการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิชาการ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ด้านศักยภาพการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมีแผนการดำเนินงาน หรือแนวทางการพัฒนางานวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) ภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง การริเริ่มและพัฒนา นวัตกรรม หรือวิธีการที่หลากหลายในการจัดการเรียนรู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งเรียนรู้ในชุมชน และท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้

3) ศักยภาพการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ

6.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในครั้งนี้ ปัจจัยในเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้วิจัยให้ความสนใจที่จะศึกษา ทั้งนี้เพราะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกๆองค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ในทุกระดับ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ต่อองค์การ ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นที่สำคัญ ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio 1994: 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลงว่า มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำ ให้

ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำ ให้กลุ่มได้ประโยชน์

กิบสัน และคณะ (Bass and Avolio .1994: 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลงหมายถึงผู้ที่สามารถนำ มาซึ่งการเปลี่ยนแปลง การคิดริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินการ มีความสามารถในการกระตุ้น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงเกินกว่าที่คาดหมายไว้แต่เดิมที อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์ภายในองค์การ

ดาฟท์ (Daft .1998: 355) อธิบายถึงภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำ ที่สามารถนำ การเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ รวมทั้งได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ มาสู่การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี เป็นผู้นำ ที่เน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพร่วมกันมากกว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

บาส (Bass .1999: 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำ ที่มีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้ผู้ตามสนใจที่จะตามผู้นำ มากกว่าทำตามความสนใจของตนเอง ผู้นำ จะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์กร และผู้อื่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 212) ให้ความหมายภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำ ที่ใช้กระบวนการของการชักนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการลงที่ เป็นผู้นำ ที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน โดยมีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยผู้นำ

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 6) กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลงว่า จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ เพื่อให้สมาชิกในทีมทำงานได้ไกลเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำ จะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้กับลูกน้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) ลักษณะของภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลง

โทสึ และคณะ (Tosi and et 1990: 617); กิบสัน และคณะ (Gibson and et. 1997: 314-315) และ ไอเวนเซอวิช และ มัทเทสัน (Ivancevich and Matteson 1999: 453) ได้อธิบายลักษณะของภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลงดังนี้

(1) ความสามารถพิเศษ (Charisma) ผู้นำ สร้างการรับรู้ของค่านิยม เป็นที่เคารพนับถือ มีความภาคภูมิใจและมีวิสัยทัศน์

(2) ความเอาใจใส่ (Individual Attention) ผู้นำ ต้องใส่ใจให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตาม มีทักษะในการมอบหมายโครงการที่มีความหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส

(3) สิ่งเร้าทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำ ช่วยให้ผู้คิดทบทวนและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุและผล อีกทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

(4) รางวัลซึ่งเกิดขึ้นได้ (Contingent Reward) ผู้นำ สามารถบอกผู้ตามเกี่ยวกับต้องทำอะไรจึงจะได้รับรางวัล

(5) การบริหารโดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำ อนุญาตให้ผู้ตามทำงานได้อย่างเต็มที่และไม่มีแทรกแซง นอกจากปฏิบัติได้ไม่ตามเป้าหมายภายในเวลาและต้นทุนสมเหตุสมผล

สตีเยส (Steers.1991: 391-392) อธิบายถึงลักษณะของภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- (1) ความไว้วางใจสูง
- (2) ความสามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์
- (3) สมรรถใจที่ครองความเสียงเองเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์
- (4) ใช้กลยุทธ์ที่ไม่ตรงตามประเพณี
- (5) ความเข้าใจของผู้นำที่เปลี่ยนตัวแทน

กอร์ดอน (Gordon 1993: 352); บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio 1994: 2-6); เชอร์ริงตัน (Cherrington .1994: 621-623); ลูทันทส์ (Luthans .1998: 397); โรบบินส์ (Robbins .1998: 374) และ เชอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermerhorn and et .2000: 301-302)

กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

(1) ความสามารถพิเศษ (Charisma) จะต้องมีวิสัยทัศน์และภารกิจ ได้รับความภาคภูมิใจความเอาใจใส่ และความไว้วางใจจากผู้ตาม

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สร้างความคาดหวังสูง ใช้สัญลักษณ์ในการกำหนดความพยายามและแสดงจุดมุ่งหมายสำคัญในวิธีง่าย ๆ

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมความคิด มีเหตุผล และแก้ปัญหาด้วยความระมัดระวัง

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ส่งสอน แนะนำให้การเอาใจใส่ดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล

คูก์ และ คณะ (Cook and et 1997: 484-485) และ คาฟท์ (Daft .1998: 355) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

(1) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creation of a New Vision) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและ โครงสร้างแบบเก่าที่ไม่มีควมจำ เป็นออกให้หมด ผู้นำ ต้องขยายความคิดให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร สามารถมองได้กว้างไกลและสามารถนำ องค์กรก้าวไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ในในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต

(2) ระดมความร่วมมือผูกพัน (Mobilization of Commitment) สร้างสนับสนุนการยอมรับและผูกพันในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ใหม่อย่างต่อเนื่อง

(3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization of Change) เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน กิจกรรมต่าง ๆ และค่านิยมใหม่โดยสิ้นเชิง โดยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับทุกระบบขององค์กร ซึ่งระบบใหม่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจ สถานภาพ รูปแบบหรือบทบาทใหม่ ผู้นำ จึงต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

ลูทธานส์ (Luthans.1998: 396-397) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

(1) เปลี่ยนแปลงสถาบัน จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า

(2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

(3) เชื่อมมั่นในคนอื่น ไม่ใช่แค่จัดการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงาน โดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

(4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้แนะ ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

(5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ฝึกฝนในการเรียน จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

(6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(7) มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำ ความหวัง ความฝัน มาทำให้เป็นความจริงได้

ลูซีเออร์ และ อชู (Lussier and Achua, 2001: 383) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำ เน้นการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- (1) มองตนเองสามารถทำให้อีกการเปลี่ยนแปลงได้
- (2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความเชื่ออย่างสูงในสัญชาติญาณของตนเอง
- (3) กล้าเสี่ยงแต่ไม่ประมาท
- (4) มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐาน อันซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนและบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของตนเอง
- (5) มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่า “ไต่ร่องอย่างถ่วงถี่ ก่อนลงมือปฏิบัติ”
- (6) เชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าอกเข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้
- (7) ยืดหยุ่น อีกทั้งพร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน นโยบายการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ของมหาวิทยาลัยหรือสังคมและท้องถิ่น ซึ่งในการศึกษารครั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ

ภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลียงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเราความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

3.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญในแง่การตอบสนองความต้องการทางจิตใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงานและทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1) ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นระดับของความรู้สึกในทางบวกหรือในทางที่ดีของพนักงานหรือลูกจ้างที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย (ไพรัช และ มูลเลอร์ Price and Mueller, 1986:215) ซึ่งเดวิส เคธ (Davis Keith, 1985:283) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่สนองต่อสภาพแวดล้อมของงานในด้านความพอใจหรือสนองตอบต่องานว่ามีความชอบมากน้อยเพียงใด และ สมิธ และ เวคเลย์ (Smith and Wakelay.1972:134 –135) กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน รวมถึงความพอใจในการรับการตอบสนองความต้องการ ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ และสภาพแวดล้อม ของบุคคลนั้นมากน้อยเพียงใด สำหรับ สตราฟส์ และ เซเลส (Stravss and

Sayles. 1960:199) เห็นพ้องต้องกันว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะทำงานนั้นๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะงานที่ทำนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งวัตถุ จิตใจ และยังสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้นได้

เช่นเดียวกับที่ พงศ์ หรดา (2540:40-41) กล่าวว่า ทักษะคติและความพึงพอใจในการทำงานเน้นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก และเน้นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญกำลังใจในการทำงานเพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพรวมถึงส่งผลไปถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ (2540:48) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลภายในกลุ่ม และฐานะความเป็นอยู่ของเขาเหล่านั้น เป็นเรื่องของการพิจารณาว่า เขาจะได้รับความพอใจชนิดไหน อย่างไร เช่น ด้านความพอใจในงานที่ทำ อัตราค่าจ้าง เงินเดือน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

สรุปว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่องาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกเกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้สึกและทัศนคติของแต่ละบุคคล

2) ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปภาวดี ดุลยจินดา (2548 : 530 – 531) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

(1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต กล่าวคือ การทำงานเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของบุคคลและในขณะที่เดียวกันชีวิตในการทำงานจะต้องเป็นชีวิตที่มีคุณภาพด้วย ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต

(2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน กล่าวคือ ในการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้เสมอ เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 122) ได้อธิบายถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

(1) การรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

(2) ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบต่องาน

(3) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วรนาถ แสงมณี (2547 : 12 - 2) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) การรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

(2) ความพึงพอใจในงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

(3) ความพึงพอใจในงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พงศ์ หรดาล (2540:44 - 45) กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันก็คือ การที่องค์กรต่างๆ ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรก็เพื่อจะศึกษาถึงความสำคัญหรือจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ

(1) เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

(2) เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน

(3) เพื่อเรียนรู้ถึงสัมพันธภาพของความพึงพอใจกับการฝึกอบรม การขาดงาน การออกจากงานและอื่นๆ

(4) เพื่อการเลือกใช้เครื่องมือ หรือวิธีการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานได้อย่างถูกต้องแม้ความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นเรื่องสำคัญแต่การวิเคราะห์ถึงระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่ใช่เรื่องง่าย ทั้งนี้เพราะคำว่า “งาน” มีความสลับซับซ้อนและมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆที่ต้องกระทำ เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย การติดต่อสัมพันธ์ และผลของงาน เป็นต้นโดยทั่วไปแล้วการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมักจะครอบคลุมถึงสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ งาน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง ผลประโยชน์ สภาพการทำงาน การแนะนำงาน และ เพื่อนร่วมงาน

3) ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

(1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น โดยบุคคลมักคืนสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้ (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006 : 135-136)

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ในการดำรงชีวิตความเป็นอยู่ ได้แก่ ความต้องการในปัจจัยสี่ที่ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางเพศ และความต้องการอื่น ๆ ที่ร่างกายต้องการ

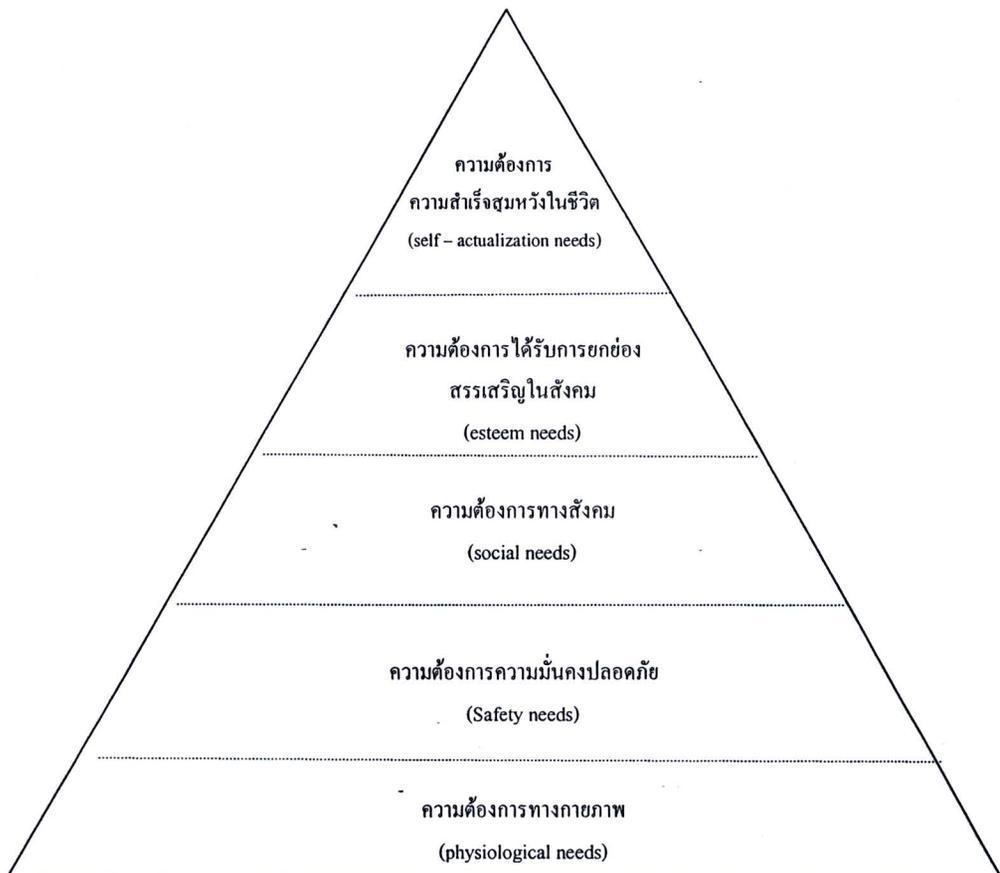
1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) ความต้องการนี้กลายเป็นสิ่งสำคัญเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการนี้จะเกี่ยวกับทางด้านร่างกายและความปลอดภัยจากอันตรายเพื่อจะทำให้ชีวิตมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่น ความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนการได้รับการคุ้มครองปกป้องจากการคุกคามทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย

1.3 ความต้องการทางสังคม (social needs) เป็นความต้องการที่ได้ผ่านความต้องการขั้นที่ 1 และที่ 2 ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคม ทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยการเข้าเป็นสมาชิกองค์กรต่าง ๆ หวังที่จะให้ได้รับการยอมรับ ความรัก ความเป็นมิตร ความรู้สึกมีพรรคพวก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกมีส่วนร่วมและอยู่ร่วมกัน ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ จะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้สังคมตอบสนองต่อความต้องการของตน

1.4 ความต้องการยกย่องให้เกียรติและได้รับความเชื่อถือ (esteem needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เกี่ยวกับความนิยมนับถือ เช่น การเคารพตัวเอง การเป็นตัวของตัวเอง และความสำเร็จ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ สถานภาพการยอมรับนับถือ และความสนใจ เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ก็จะมุ่งหาทางสนองตอบความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปอีก เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตน และรู้สึกว่าคุณค่าให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตนและต้องการความมีชื่อเสียงดีเด่นดังในสังคม ต้องการให้ตนดีเด่นกว่าบุคคลอื่น ในสังคมเดียวกัน ต้องการยกระดับสถานภาพของตนให้สูงขึ้น จะทำให้เกิดความมั่นใจภาคภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

1.5 ความต้องการให้ความใฝ่ฝันของตนเป็นจริง คือ การบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการที่คนทุกคนวาดฝันไว้ หรือมีอุดมการณ์ เช่น ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับผลสำเร็จที่แต่ละคนปรารถนา เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิตของมนุษย์ คือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดหรือนึกฝันที่อยากจะประสบความสำเร็จ เป็นความประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองต้องการหรือเป็นความปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการขั้นสุดท้ายที่บุคคลแต่ละคนอาจจะไปสู่จุดหมาย แต่บางคนอาจจะไปไม่ถึงจุดหมายในชีวิตก็เป็นไป ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคลนั้นเป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมา สามารถแสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ระดับ ตามแนวคิดของมาสโลว์ ได้ดังแผนภาพที่ 2.6



แผนภาพที่ 2.6 ลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์
ที่มา (โรบบินส์ และ คูลเตอร์ ,Robbins & Coulter.2005 : 394)

นอกจากนี้ มาสโลว์ยังได้จัดลำดับขั้นของความต้องการมากน้อยออกเป็น 2 พวก คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน (lower – order needs) ได้แก่ ทางร่างกายและความปลอดภัยที่มนุษย์ต้องพึงมีก่อน และความต้องการขั้นสูง (higher-order needs) คือ ความต้องการทางสังคม เกียรติยศ และความสำเร้งสูงสุด ความแตกต่างของความต้องการ 2 ระดับนี้ คือ ความต้องการขั้นสูงจะเป็นการตอบสนองภายในหรือจิตใจ ส่วนความต้องการขั้นต่ำจะเป็นการตอบสนองภายนอกร่างกาย

(2) ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย (theory X and theory Y) กลาสแมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) เป็นศาสตราจารย์วิชาการทางการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สหรัฐอเมริกา เขาทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานเป็นสองทฤษฎี ซึ่งได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนในหนังสือชื่อ “The Human Side of Enterprise” โดยข้อสมมติฐานได้แสดงการเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นใน 2 ทรรศนะของแนวคิดที่แตกต่างกันของมนุษย์ คือ พื้นฐานที่เป็นเชิงลบเรียกว่าทฤษฎีเอ็กซ์ และพื้นฐานที่เป็นเชิงบวกเรียกว่าทฤษฎีวาย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทญูคม.2547 : 158 – 159)

ทฤษฎีเอ็กซ์ มีสมมติฐาน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้มีดังต่อไปนี้ (1) พนักงานมักจะไม่ชอบทำงาน และถ้าเป็นไปได้ก็จะหลีกเลี่ยงงาน (2) การที่พนักงานไม่ชอบทำงาน จึงทำให้ต้องถูกข่มขู่ บังคับ ควบคุมด้วยการลงโทษเพื่อให้ทำงานตามเป้าหมาย (3) พนักงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาวิธีอื่น ๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบถ้าสามารถทำได้ (4) พนักงานโดยมากจะทำให้ตัวเองปลอดภัยจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงาน และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก จึงต้องมีการควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิด

ในทางกลับกันทฤษฎีวาย ยังมีสมมติฐาน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้ มีดังต่อไปนี้ (1) พนักงานมักจะพอใจในการทำงาน รู้จักผ่อนคลายหรือทำให้งานเป็นเรื่องสนุกให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อจะทำงานนั้นให้สำเร็จ (2) คนมักจะรู้จักตัดสินใจและควบคุมด้วยตนเอง รวมทั้งรู้จักรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ (3) คนโดยทั่ว ๆ ไป แล้วสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับ ค้นหา และรับผิดชอบเพิ่มเติม มักจะปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด

(3) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก ทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ (motivator factors) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์การ ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน ซึ่งเฮอรัชเบอร์กได้อธิบายไว้ ดังนี้ (Robbins & Coulter.2005 : 395 – 396)

1.1 ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้คุณคนเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงาน (job dissatisfaction) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน 10 ประการ คือ

1.1.1 นโยบายและการบริหาร (policy and administration) ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของระบบงาน กฎเกณฑ์การทำงานสายการบังคับบัญชาในองค์การ

1.1.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relation with superiors) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นอย่างดีในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าจะป็นกิริยา วาจา หรืออื่น ๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

1.1.3 สภาพการทำงาน (working conditions) ได้แก่ สภาพห้องอากาศ อุณหภูมิ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางวัตถุ

1.1.4 เงินเดือนและสวัสดิการ (salary) หรือค่าตอบแทน หมายถึงผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่รับจากการปฏิบัติงาน

1.1.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relation with peers) คือ ความรู้สึกที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานไม่พว่เป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

1.1.6 การปกครองบังคับบัญชา (supervision) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการ โดยใช้ภาวะผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานและการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยส่วนรวม

1.1.7 สถานภาพทางสังคม (status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้น ๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์การ

1.1.8 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

1.1.9 ความเป็นส่วนตัว (personal life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องาน

1.1.10 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relation with subordinates) คือ ความรู้สึกที่บุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำกับที่ ได้รับแต่งตั้ง

ความต้องการของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์ได้เรียกทฤษฎีความต้องการที่เขาตั้งใหม่ให้เหลือเพียง 3 ลำดับขั้นเท่านั้น ซึ่งเขาได้สร้างทฤษฎีความต้องการขึ้นอีกต่างหาก โดยมีเนื้อหาแตกต่างกันกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์ได้เรียกทฤษฎีความต้องการที่เขาตั้งใหม่ขึ้นว่า “ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จีร์” (existence – relatedness – growth theory : ERG) โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ทั่ว ๆ ไปว่ามีความต้องการอยู่ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ ได้แก่ (1) ความต้องการดำรงอยู่ได้ (existence needs : E) เป็นความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานที่จะต้องทำให้มีชีวิตอยู่รอดได้โดยเป็นการตอบสนองทางด้านสรีระร่างกาย ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยให้แก่กายของตัวเอง ความต้องการข้อนี้เป็นการรวมความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์รวมเข้าด้วยกัน (2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (relatedness needs : R) ความต้องการอันนี้แอลเดอร์เฟอร์ได้ให้ความสำคัญมาก เพราะถือว่ามนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้ไม่ใช้ความต้องการพื้นฐานเพียงอย่างเดียว แต่การรวมตัวอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งขาดมนุษย์ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน กับบุคคลรอบข้าง เพื่อหวังให้สังคมยอมรับในตัวของเขา ความต้องการข้อนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ (3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (growth needs : G) เป็นความต้องการของมนุษย์อันเป็นเป้าหมายสูงสุดที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวังไว้ เพื่อต้องการความสำเร็จในชีวิตในหนทางหน้าที่การงานของตน สังคมจะได้ออมรับและยกย่องสรรเสริญความต้องการข้อนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ของรวมเข้าไว้ด้วยกัน จะเห็นได้ว่า ความต้องการทั้ง 3 กลุ่ม ของแอลเดอร์เฟอร์ คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กันในสังคม และความต้องการเจริญก้าวหน้า มีส่วนที่สอดคล้องกับความต้องการของมาสโลว์บางประการ คือ ความต้องการเพื่อดำรงชีวิตคล้ายคลึงกับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการด้านความสัมพันธ์คล้ายคลึงกับความต้องการทางสังคมและความต้องการความรัก ความต้องการเจริญก้าวหน้าคล้ายคลึงกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต (Ivancevich, Konopaske, & Matteson. 2005 : 143)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่รู้สึกชอบหรือพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในด้านลักษณะของตัวงานที่ปฏิบัติ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 1) การใช้ความรู้ความสามารถ 2) การบรรลุผลสำเร็จ 3) ความก้าวหน้า 4) การได้รับการยอมรับ 5) ความเป็นอิสระ 6) ความหลากหลายของงาน และ 7) ผลประโยชน์แก่กุล

1) การใช้ความรู้ความสามารถ หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับการได้มีงานทำที่มีลักษณะท้าทาย ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง งานที่ทำได้ต้องใช้ความพยายามมากกว่าปกติ และการใช้ทักษะหรือความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้งานสำเร็จ

2) การบรรลุผลสำเร็จ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจว่าบรรลุผลสำเร็จจากการทำงาน โดยเวลาที่กำหนด งานที่ทำมีความเรียบร้อยสมบูรณ์ สามารถแก้ปัญหาการทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงได้และมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

3) ความก้าวหน้า หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจจากการมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น

4) การได้รับการยอมรับ หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจจากการได้รับการยกย่องชมเชย เมื่อกระทำหน้าที่ได้ดี การรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในหน่วยงาน การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถ

5) ความเป็นอิสระ หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจจากการสามารถทำงานด้วยตนเองได้เพียงลำพัง การมีเสรีภาพในการเลือกวิธีทำงานที่ได้รับมอบ การทำงานได้โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบขั้นตอนจนเกินไป และการมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

6) ความหลากหลายของงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจจากการได้ทำงานหลายอย่างอยู่เสมอ การมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางานใหม่ ๆ งานที่ทำมีความสลับซับซ้อน และการได้ใช้ความรู้และทักษะหลายอย่างในการทำงาน

7) ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในผลประโยชน์ต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งที่อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับ เปรียบเทียบกับบุคลากรในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานอื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในมิติที่เกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งในประเด็นดังกล่าวมีนักวิจัยทำการศึกษาไว้อย่างหลากหลาย ทั้งส่วนที่เป็นงานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งสามารถสังเคราะห์ประเด็นต่างออกเป็น 3 ประเด็นคือ 1) งานวิจัยที่ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัย 2) งานวิจัยที่ศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือบทบาทของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัย และ 3) งานวิจัยที่ศึกษาถึงบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวผู้วิจัยมีเป้าหมายในการนำไปใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยต่อไป

1) งานวิจัยที่ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัย สามารถสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมแบบผสมผสานทั้ง 4 รูปแบบคือวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ซึ่งข้อสรุปดังกล่าวเป็นผลมาจากผลงานวิจัยหลายเรื่องได้แก่

สำหรับในส่วนของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ นั้น ผลการวิจัยหลายเรื่องพบว่า มีปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญๆ จำแนกเป็น ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของบุคคลในองค์การเช่น เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบัน ประสบการณ์ทำงาน เจตคติที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับผิดชอบ ความพึงพอใจต่อผลตอบแทน เป็นต้น และวิธีการประพฤติปฏิบัติหรือการดำเนินการของบุคลากรในองค์การทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัย เช่น สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน ความสามัคคีของอาจารย์ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ การสนับสนุนทางสังคม สายการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานขององค์กร กลยุทธ์ทางการบริหาร เป็นต้น รวมทั้งปัจจัยที่เป็นวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา และวัฒนธรรมแบบครอบครัว และตัวแปรที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นบริบทขององค์กร เช่น ขนาดของสถานศึกษา สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในที่ทำงาน ซึ่งข้อสรุปดังกล่าวเป็นผลมาจากผลงานวิจัยหลายเรื่องได้แก่ งานวิจัยของ คลอทท์ (Clott.1995:263-A) ซึ่งได้ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ ทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก และการพึงพิงทรัพยากรที่มีต่อประสิทธิผล โรงเรียนบริหารธุรกิจ พบว่า วัฒนธรรมภายในองค์กร 4 แบบ คือวัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา และวัฒนธรรมแบบครอบครัว มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามกรอบของคามรอน 7 ด้าน (ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) ส่วนกลยุทธ์ทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา และคลอทท์ และฟอรัทท์ (Clott & Fjortoft.1998 :8) ได้ศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมและกลยุทธ์ทางการบริหารต่อ

ประสิทธิผลคณะบริหารธุรกิจในมหาวิทยาลัยของสหรัฐฯ และคานาดาจากการสอบถามคณบดีและหัวหน้าภาควิชา 333 คนพบว่าวัฒนธรรมองค์การตามกรอบของคามาเรอน และเอตติงตันในมิติวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) มีผลต่อประสิทธิผลองค์การตามกรอบของคามาเรอน 7 ด้านในมิติความเปิดของระบบปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความพอใจทางการศึกษาของผู้เรียนและความพอใจการทำงานของ อาจารย์ สูงกว่าวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) นอกจากนี้ วัฒนธรรมแบบครอบครัวยังพบว่าในทางมิติซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคคลและการรับรู้ในความเปิดกว้างของสถาบัน สำหรับ แมคคาร์ที (McCarty : 1989) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการงู้อใจอาจารย์ในวิทยาลัยเอกชนขนาดเล็กโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะคือ ตรวจสอบว่าวัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมหรือส่งผลกระทบต่อการงู้อใจอาจารย์อย่างไร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาในภาคสนาม กลุ่มตัวอย่างเลือกมาจากสถาบันที่มีลักษณะที่ส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เช่น ขนาด ประวัติของสถาบัน และความมั่นคง ข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์เอกสารและการสังเกต ผลการศึกษายืนยันว่า แรงงู้อใจของอาจารย์ได้ถูกกำหนดจากภายในและมีหลักฐานว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ เนื่องจากอิทธิพลของมิติต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมดูเหมือนว่าแรงงู้อใจภายในและแรงงู้อใจขององค์การจะมีผลซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ กิลลอรี่ (Guillory : 1993) ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและการบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนร่วมในกรณีศึกษาเป็นอาจารย์จากภาควิชาธุรกิจในมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 15 คน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนร่วมมีความพอใจในงานสูง แม้ว่าจะไม่มีความสุข ผู้เข้าร่วมมีเป้าหมายและค่านิยมในวิชาชีพเหมือนกัน ซึ่งช่วยให้คุณภาพการสอนมีประสิทธิภาพ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง โดยผู้มีส่วนร่วมทุกคนขององค์การ ภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับผู้มีส่วนร่วมในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สารสำคัญ 2 ประการ ที่แสดงอย่างชัดเจนในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ความสำคัญของการสื่อสารและภาวะผู้นำ นอกจากนี้ป็อบเพนส์ (Poppens : 2000) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวัดและเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้และที่พึงประสงค์กับระดับของการทุ่มเทอุทิศตนให้กับองค์การของอาจารย์และผู้บริหาร จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เลือกมาจำนวน 6 สถาบัน ในเขตตะวันตกกลาง ตัวแปรที่ใช้ศึกษาเปรียบเทียบได้แก่ สถานภาพ เพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบันนั้น ๆ เครื่องมือที่ใช้วัดรูปแบบวัฒนธรรมได้แก่ แบบสำรวจการดำเนินการของสถาบัน (The Institutional Performance Survey (IPS) Section 5) วัฒนธรรม 4 แบบ ที่สำรวจประกอบด้วยวัฒนธรรมแบบครอบครัว และอีก 1 สถาบันมี

วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีรูปแบบวัฒนธรรมตามการรับรู้เหมือน หรือสอดคล้องกับรูปแบบที่เขาชอบจะมีระดับการทุ่มเทอุทิศตนสูงกว่าคนที่ไม่มีวัฒนธรรมไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยกับรูปแบบวัฒนธรรมของพวกเขาและมีระดับการทุ่มเทอุทิศตนสูงกว่าอาจารย์ ผลการเปรียบเทียบระหว่างเพศชายและเพศหญิงคล้ายคลึงกัน กลุ่มที่มีอายุมากและทำงานมานานจะชอบวัฒนธรรมแบบครอบครัวมากกว่าแบบเฉพาะกิจ ส่วนระดับการทุ่มเทอุทิศตนเพิ่มขึ้นเล็กน้อย รูปแบบวัฒนธรรมที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องสามารถทำนายระดับการทุ่มเทอุทิศตนได้มากกว่าบทบาท เพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถาบัน และคลาร์ค (Klarke, 1997 : abstract อ้างใน พิระศักดิ์ วรรณทร.2550:106-107) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะและโครงสร้างองค์การ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถาบัน อุดมศึกษา การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อสำรวจกรอบความคิดเห็นในการพัฒนาความเชื่อมโยงของนวัตกรรมและประสิทธิผลของอุดมศึกษา โดยกำหนดตัวแปรที่ทำให้เกิดผลเสียต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาเครื่องมือในการวัดการยอมรับและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกับหัวหน้าหน่วยงานทางวิชาการ และประการสุดท้าย เพื่อหาความเชื่อมโยงของตัวแปรที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ตัวแปรที่นำมาใช้ในการกำหนดรูปแบบสามารถที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลเสียต่อการตัดสินใจของประสิทธิผลของคณะและประสิทธิผลขององค์การได้อย่างชัดเจน ประสิทธิภาพของคณะมีความสัมพันธ์กับการสอน การวิจัย และเป้าหมายของการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพของคณะมากกว่าตัวแปรทางด้านบุคลิกลักษณะขององค์การ หัวหน้าคณะและหัวหน้างานทางวิชาการจะให้การยอมรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถาบันที่แตกต่างกัน และมีตัวแปรอื่นอีกมากที่มีความสัมพันธ์ระหว่างคณะกับหน่วยงานทางวิชาการในการที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้ง แจคสัน (Jackson, 1997 : abstract) ได้ศึกษาโครงสร้างขององค์การที่มีผลต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง โดยมีตัวแปรที่นำมาศึกษา คือ ขนาดของสถานศึกษา สายการบังคับบัญชา และขอบเขตการควบคุมงานที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดของจอร์แดน (Jordan) ที่ประกอบด้วย ทักษะด้านบุคคล ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ทักษะด้านกระบวนการบริหารจัดการ และทักษะด้านบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบประเด็นที่น่าสนใจ 2 ประการ ที่ไม่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง คือ ขนาดของสถาบันจำนวนระดับของสายบังคับบัญชา ส่วนอีก ประเด็นมีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพของผู้บริหารระดับกลาง คือ ขอบเขตของการควบคุมที่ควบคุมบุคคล ตั้งแต่ 4 คน ขึ้นไป และแมคคี (McKee : 1991) ได้ทำการวิจัยเรื่องแบบพฤติกรรม

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้คณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชามากขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวก มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสารแบบสองทาง และผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยผลการวิจัยที่สอดคล้องกับข้อสรุปข้างต้นซึ่งเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การอีกส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อคุณภาพของการดำเนินการในบางประการซึ่งอาจเป็นมิติหนึ่งของประสิทธิผลขององค์การของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัย ได้แก่ งานวิจัยของ สมชัย วงษ์นายะ(2548 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออยู่ในระดับปานกลาง 2) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์อยู่ในระดับสูง ส่วนบรรยากาศขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านเดียวที่อยู่ในระดับสูง คือ ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง 3) ตัวแปรพยากรณ์ย่อยทั้ง 16 ตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 4) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ ได้แก่ ภาวะความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_1) บรรยากาศขององค์การในด้านความรับผิดชอบในงาน (X_{11}) มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (X_7) การสนับสนุนการปฏิบัติงาน (X_{14}) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (X_6) และความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์ (X_4) โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.50 และ จิระพร เรื่องจิระสุพร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน ผลการวิเคราะห์พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลบวกต่อความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงาน และคณะที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ จะมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมากกว่าคณะที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบปกป้อง (ปกป้องเชิงรับและปกป้องเชิงรุก) และเมื่อวัดระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเปรียบเทียบกันแล้ว พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั้งภาครัฐและเอกชนมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแบบสร้างสรรค์อยู่เป็นจำนวนน้อย เฉลี่ยรวมประมาณ 21% ของคณะทั้งหมดที่ศึกษา ผลการวิจัยที่พบแสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญใน

สถาบันการศึกษา เพราะไม่เพียงแต่จะสะท้อนถึงศักยภาพในการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้เกี่ยวข้องในการให้ความรู้แล้ว ยังเป็นส่วนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วย และในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์กร หากองค์กรมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ก็มีผลผลักดันให้การพัฒนาไปสู่องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากขึ้น แต่น่าเสียดายที่วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่มีลักษณะแบบไม่สร้างสรรค์ จึงควรที่ผู้บริหารองค์กรจะให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรของตนให้เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งเรียนรู้ที่ดีต่อไป และ สุนีย์ เวชพรหมณ์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สมประสิทธิ์ สัมพันธ์พหุคุณระหว่างปัจจัยด้านอายุ ประสบการณ์ทำงาน เจตคติที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับผิดชอบ ความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในที่ทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) น้าหนักความสำคัญในรูปคะแนนดิบของปัจจัยด้านเจตคติที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับผิดชอบ และนโยบายและการบริหารงานขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในที่ทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านอายุ และประสบการณ์ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้ง งานวิจัยของประเสริฐ จรรย์านุกูล (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช ผลการวิจัย วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัย มีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรมแบบราชการและรูปแบบวัฒนธรรมครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ผูกพันกันด้วยความเชื่อถือศรัทธาปฏิบัติตามแนวประเพณี ยึดนโยบายจากกรมการฝึกหัดครูและกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติ และตัดสินใจอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบของทางราชการ ปณิธานของสถาบันคือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติชัดเจนในรูปของการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส ให้บริการทางวิชาการแก่สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น และการทำนุบำรุงวัฒนธรรมท้องถิ่น ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะที่ปรึกษา และผู้ประสานความสอดคล้อง กุศโลบายหลัก คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และองค์กรเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายฐานทางวิชาการที่เน้นงานการผลิตบัณฑิต และงานวิจัยของ เอกกฤษ กัณฑ์รัตน์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก 3) วัฒนธรรมองค์การ ด้านการทำงานอย่างท้าทาย ด้านความมั่นคง ด้านมุ่งเน้นและด้านนวัตกรรมและการเสี่ยง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม จำแนกตามรายละเอียดคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เหนือชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง 2) วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะ สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้ (2.1) คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์เฉพาะในรายมิติเน้นมิติสัมพันธ์มากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับรายมิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน และมิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความแตกต่างกัน (2.2) คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เหนือชาในรายมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยและรายมิติเน้นการหลีกเลี่ยงมากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมิติเน้นกฎระเบียบและมิติเน้นการพึ่งพา คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความแตกต่างกัน (2.3) คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวในรายมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมากกว่าคณะขนาดใหญ่และมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวในรายมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมากกว่าคณะขนาดใหญ่ และมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวในรายมิติเน้นความสมบูรณ์แบบน้อยกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมิติเน้นอำนาจและมิติเน้นการแข่งขัน คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความแตกต่างกัน 3) วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชา พบว่าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-เหนือชาที่ไม่แตกต่างกันในทุกมิติ สำหรับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว สาขาวิชาทั้ง 3 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเฉพาะรายมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ โดยสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีมิติเน้นความสมบูรณ์แบบมากกว่าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ส่วนมิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม มิติเน้นอำนาจและมิติเน้นการแข่งขัน สาขาวิชาทั้ง 3 สาขา ไม่มีความแตกต่างกัน

รวมทั้ง งานวิจัยของ นันทิยา น้อยจันทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์การสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบคือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การมีส่วนร่วม

ในองค์กร การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน มาตรฐานการดำเนินงาน การมอบหมายงาน การติดตามและประเมินผล วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ การสนับสนุนทางการจัดการ และ การบริหารจัดการองค์กร (2) ประสิทธิภาพ การบริหารอุดมศึกษาระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมในภาพรวมไม่มีความแตกต่าง 3. ผลการทดสอบ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหาร อุดมศึกษา

สำหรับ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอื่นๆ ได้ข้อสรุปจากงานวิจัยของ พร ภิศก (2546 : 120 – 121) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้การศึกษา ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกพบว่า ลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่าง วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และ วัฒนธรรมแบบการตลาด แต่วัฒนธรรมแบบราชการเป็นวัฒนธรรมเด่นที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติอย่างแพร่หลายที่สุดและวัฒนธรรมอื่นๆที่มีการปฏิบัติในระดับรองลงมาคือวัฒนธรรมแบบ การตลาด วัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาสำหรับการศึกษาผล ของวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผล โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า 1)วัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติของ กองทัพบก ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน โดยประเภทของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลตรงต่อ ความพึงพอใจในงานคือวัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรม องค์กรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจ ในงานได้มากกว่าแนวปฏิบัติของ กองทัพบก 2) วัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน ส่งผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนคือ วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานตามลำดับ และ 3) วัฒนธรรม องค์กรและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนผ่านความพึงพอใจในงาน โดยประเภทของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลทางอ้อมสูงคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัวและ วัฒนธรรมแบบราชการ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2538) ที่ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมในสถาบันการศึกษาพยาบาลและศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มี ลักษณะแข็งและอ่อน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา โดยใช้

กรอบแนวคิดของ ไชน์ (Schein) ซึ่งศึกษาวัฒนธรรมในมิติของคติฐานเบื้องต้น ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโดยภาพรวมของสองสถาบันมีความเน้นความเรียบร้อยสมบูรณ์ ความสัมพันธ์ในองค์การยึดระบบอาวุโส ส่วนวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะเกี่ยวกับบริบทของสถาบันที่ต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมในวิทยาลัยพยาบาลจะเด่นชัดในลักษณะของความเป็นทหาร ซึ่งเกี่ยวกับการปกครองตามลำดับชั้นและการปฏิบัติตามคำสั่ง สมาชิกมีลักษณะคล้ายตาม วัฒนธรรมดังกล่าวถือเป็นวัฒนธรรมที่แข็งของสถาบัน แต่เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นทั้งวัฒนธรรมเอื้อและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสถาบัน ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนนั้นจะเกี่ยวกับความขัดแย้งของลักษณะความสัมพันธ์ 2 รูปแบบ คือ ระบบอาวุโสยศและ อาวุโสรุ่น สำหรับในคณะพยาบาลศาสตร์ วัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน สมาชิกควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบ ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวถือเป็นวัฒนธรรมที่แข็งของสถาบัน และสมาชิกถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาด้วย ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนนั้นจะเกี่ยวข้องกับการมีเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันของสมาชิกในสถาบันและวัฒนธรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันคือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำได้ยาก เนื่องจากสถาบันใหญ่ สมาชิกมาก และลักษณะการทำงานที่เน้นรายละเอียดเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่เป็นหญิง และงานวิจัยของวิมา โหระชัยยะ (2541) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่นและศึกษาการสร้างการเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ โดยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพใช้กรอบแนวคิดของ Schein (1992) เลือกโรงพยาบาลชุมชนในภาคกลางแบบเจาะจง 1 โรงพยาบาลเพื่อเป็นกรณีศึกษา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสังเกต แบบวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า 1) ส่วนประกอบต่างๆ ได้แก่ ดำเนินการด้วยการเป็นโรงพยาบาลพระสร้างการช่วยกันทำงาน การแต่งกายที่เน้นความคล่องตัวและการใช้ภาษาเฉพาะ 2) ค่านิยม ได้แก่ ความกตัญญูรู้คุณ เคารพผู้อาวุโส เน้นผู้รับบริการ เน้นคุณภาพงาน ให้ความสำคัญระยะ ความเสียสละ ความอดทนและความเสมอภาค 3) ฐานคติเบื้องต้น ได้แก่ 3.1) ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้องประกอบด้วยการเป็นโรงพยาบาลพระสร้าง การได้รับเงินบริจาค การรับโอนบุคลากรที่มีประสบการณ์มาแล้ว การให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาที่เกิดจากการดูงานการให้ความสำคัญกับการประชุม การคำนึงถึงอาวุโส และการทำตามนโยบายของผู้บริหาร 3.2) ธรรมชาติของเวลา ประกอบด้วย การตรงต่อเวลา การจัดเวรที่ยืดหยุ่น การทำงานในปัจจุบันให้ดีที่สุด 3.3) ธรรมชาติของพื้นที่ ได้แก่ การแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วน 3 พื้นที่ คือ ข้างหน้า หมายถึง แผนกผู้ป่วยนอก ข้างใน หมายถึง แผนกผู้ป่วยใน ข้างบน หมายถึง ฝ่ายบริหาร บุคลากรรับผิดชอบงานในพื้นที่ของตน ห้องพระเป็นสถานที่สำคัญ 3.4) ธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ความยุติธรรม ทำงานให้ดีที่สุดและความก้าวหน้า 3.5) ธรรมชาติของกิจการ

มนุษย์ ได้แก่ พยาบาลทำงานหนักและทำได้หลายอย่าง และการให้บริการที่เอาใจเขามาใส่ใจเรา

3.6) ลักษณะสัมพันธภาพของมนุษย์ ได้แก่ การเป็นพวกเดียวกัน การเป็นญาติพี่น้อง สามัคคีรายนอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมโรงพยาบาลโดยรวมคือผู้บริหารโรงพยาบาล

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การในระดับคณะหรือสาขาวิชาด้วย ได้แก่ งานวิจัยของนิพนธ์ วรรณเวช(2548 : 98 – 99) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ ตามการประเมินของผู้บริหารมี 5 ปัจจัย คือ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร สภาพทางกายภาพ การบริหารหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏตามการประเมินของผู้บริหารมี 4 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ การบริหารหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน สภาพทางกายภาพ และระดับการศึกษาของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบัน ราชภัฏได้ร้อยละ 81.70 และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ ตามการประเมินของอาจารย์มี 6 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจในงาน การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความสามัคคีของอาจารย์ พฤติกรรมการเรียน พฤติกรรมสังคมกลุ่มเพื่อน และความพร้อมของนักศึกษา สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏตามการประเมินของอาจารย์มี 3 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ความพร้อมของนักศึกษา ความสามัคคีของอาจารย์ และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏได้ร้อยละ 58.40 และสำหรับผลการประเมินประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ประเมินประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

และยังมีงานวิจัยที่พยายามศึกษาค้นคว้าถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ งานวิจัยของ ไชย หว่างสิงห์ (2547:บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษา

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ ใช้กรอบแนวคิดของคูมาร์ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การในองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การที่มาจากระบบราชการทหาร ได้แก่ วัฒนธรรมการยึดมั่นในระบบอาวุโส วัฒนธรรมการสั่งการ วัฒนธรรมการให้รางวัลสำหรับผู้กระทำความดี และวัฒนธรรมความซับซ้อนของเอกสาร วัฒนธรรมองค์การแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมการทำงานด้วยตนเอง วัฒนธรรมการพึ่งพาผู้นำและวัฒนธรรมข้าราชการเป็นนาย สำหรับปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ระบบการบริหารจัดการ การกำหนดแนวทางในการรับราชการและบุคลากร ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การและทราบปัญหาของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ นิตยา พรหมวนิช(2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนแปลงบทบาทของสถาบันราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนแปลงทิศทางการพัฒนาการของสถาบันราชภัฏ และสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนแปลงบทบาทของสถาบันราชภัฏตั้งแต่ปี พ.ศ. 2501 – 2546 ด้วยวิธีเชิงประวัติศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกหลักที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยนแปลงบทบาทของสถาบันราชภัฏ คือ นโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และปัจจัยภายในหลักคือ นโยบายซึ่งกำหนดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โครงสร้างการบริหารจัดการที่มุ่งประโยชน์ต่อชนบทและท้องถิ่น ศักยภาพด้านบุคลากรและงบประมาณ ผลจากผลการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกส่งผลให้ปัจจัยภายในของสถาบันเปลี่ยนแปลง และสถาบันราชภัฏเกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางการพัฒนาการและบทบาทไปตามลำดับ สถาบันราชภัฏมีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากโรงเรียนฝึกหัดครู เป็นสถาบันอุดมศึกษาในรูปวิทยาลัย และเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ขึ้นในรูปของสหวิทยาลัยและสถาบัน

โดยมีการปรับทิศทางจากการมุ่งประโยชน์ต่อชนบทและท้องถิ่น ไปสู่การมุ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีรูปแบบสมบูรณ์ขึ้น และมุ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งได้ปรับเพิ่มบทบาทจากภารกิจการผลิตครูเพียงภารกิจเดียว ไปสู่ภารกิจหลักเช่นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย คือ การจัดการศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และการบริการทางวิชาการรวมทั้งได้ผนวกภารกิจที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน คือ การส่งเสริมวิทยฐานะครู และการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งในส่วนที่พบว่ามีการปรับเปลี่ยนชัดเจนคือ ภารกิจการจัดการศึกษาที่ปรับจากหลักสูตรประกาศนียบัตร สาขาวิชาการศึกษา และขยายตัวเป็นหลักสูตรที่หลากหลายทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท



สำหรับ วรวิทย์ จินดาพล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงขององค์การวิชาชีพ : กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาที่กำหนดไว้ทุกด้าน คือ โครงสร้างองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดองค์การแบบเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยุทธศาสตร์การพัฒนา และผลการวิจัยยังพบอีกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้ (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างองค์การ โดยเน้นการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อรองรับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งอธิการบดีเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และกำหนดนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ จัดสรรทุนการศึกษาสำหรับคณาจารย์ การจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการทำผลงานวิชาการ การเร่งรัดให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย (4) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นใน 2 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งทุนการศึกษาต่อในระดับสูง ทุนการจัดทำผลงานวิชาการ นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งเงินกองทุนเพื่อการวิจัย และทุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

2) งานวิจัยที่ศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือบทบาทของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัย

ผลงานวิจัยดังกล่าว ได้ข้อสรุปตามผลงานวิจัยของ ไพบุลย์ วงษ์ทองดี(2540 : 47) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีตามทัศนะของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดี 6 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงไปได้แก่ด้านบุคลิกภาพ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความสามารถ ด้านความรู้ และด้านบริการสังคม ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยของ พันธุ์ทิพย์ ทองอร่าม (2545 : 149) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร

งานของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในอนาคต : กรณีสถาบันราชภัฏสุรินทร์ โดย ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ศึกษาจากทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน โดยศึกษาตามกระบวนการบริหาร 7 ด้าน ปรากฏผลการศึกษา ดังนี้

1. ด้านการวางแผน ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายของสถาบันให้ชัดเจน เป็นผู้นำในการสร้างความเข้าใจ ให้นุคคลเห็นความสำคัญ และร่วมมือในการจัดทำแผนของสถาบัน ทำให้นุคลากรเห็นประโยชน์ของการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสถาบันในระยะยาว เพื่อชื่อเสียงที่มั่นคง ยั่งยืน มากกว่าภาพลักษณ์เฉพาะหน้ากำหนดหลักการและแนวปฏิบัติตามความต้องการของสถาบันอย่างแท้จริง ไม่เป็นไปเพื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ด้านการจัดองค์กร ผู้บริหารควรจัดทำนโยบาย หลักการ และแนวปฏิบัติขององค์กรให้เป็นลายลักษณ์อักษร ประกาศเผยแพร่ให้นุคคลทราบ โดยสามารถเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และแนวปฏิบัติ รวมทั้งแนวทางพัฒนาที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยใช้การมีส่วนร่วมเพื่อผลประโยชน์ของสถาบัน โดยการจัดองค์กร ให้สอดคล้องกับปรัชญา พันธกิจของสถาบันที่เปลี่ยนไป มีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพและชัดเจนในบทบาท อำนาจหน้าที่

3. ด้านการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารยึดหลักธรรมรัฐหรือธรรมาภิบาลในการบริหารตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมกับปัญหา สภาพของสถาบัน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติโดยอาศัยทักษะของผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง คำนึงถึงผลที่จะเกิดและผลกระทบในระยะใกล้ หรือระยะไกล รับฟังข้อมูลข้อคิดเห็นครบถ้วนก่อนการตัดสินใจ

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารควรใช้วาจาที่ดี สร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน สนับสนุนการติดต่อสื่อสาร โดยให้นุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็น ข่าวสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน และใช้การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการให้ข้อมูลพื้นฐาน ในการสร้างความเข้าใจตรงกัน

5. ด้านการใช้อิทธิพลกระตุ้นใจ ผู้บริหารควรกระตุ้นใจบุคลากรในหลายรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และยึดมั่นในหลักการ ปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร และมีพฤติกรรมผู้นำในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

6. ด้านการประสานงาน ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการประสานงานอย่างชัดเจน และปฏิบัติได้ มีความจริงใจ ให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และยอมรับความสามารถของ

บุคลากรเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามความสามารถ และเป็นนักประสานงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ประสานความคิด ประสานจิตใจและประสานการปฏิบัติได้

7. ด้านการประเมินผลงาน ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์ กติกา มาตรฐานการปฏิบัติด้านการประเมินผลอย่างชัดเจน โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากร และเป็นที่ยอมรับ มีการประกาศนโยบายและแนวทางการปฏิบัติในการประเมินผลงานให้ทุกฝ่ายได้รับทราบและมีตัวชี้วัดในด้านการประเมินผลได้อย่างเป็นปรนัย เทียบตรง ตรวจสอบได้

สำหรับ ประเด็นของความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันราชภัฏสุรินทร์ในอนาคต คณาจารย์และข้าราชการ มีความหวังที่จะให้ผู้บริหารปฏิบัติในระดับมากที่สุด และระดับมาก ทุกข้อ

สำหรับประเด็นการศึกษาวิจัยที่มีต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยมีข้อค้นพบสำคัญของ ทิววรรณ จันทรสถิตย์ (2544) ในเชิงของข้อเสนอแนะ โดยผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากรในการจัดและบริหารสถาบันราชภัฏธนบุรี พบว่า คณาจารย์และบุคลากรมีความพึงพอใจในการจัดและบริหารสถาบัน ทั้ง 8 ด้านในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างองค์ความรู้ การทะนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม การกำหนดนโยบายและการวางแผนการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ การผลิตบัณฑิต การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริการทางวิชาการแก่ชุมชนและความเป็นนานาชาติ คณาจารย์และบุคลากรเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการจัดและบริหารสถาบัน ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและการวางแผน ควรระดมความคิดจากบุคลากรทุกฝ่าย ควรกำหนดให้ชัดเจนและควรมีการวิพากษ์แผนหรือทำประชาพิจารณ์ก่อนนำไปใช้จริง 2) การผลิตบัณฑิต ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ ควรมีระบบการคัดเลือกที่ดี 3) การสร้างองค์ความรู้ คณาจารย์มีปริมาณงานมากเกินไปทั้งการสอนและสนับสนุนการสอน มีเวลาทำผลงานทางวิชาการ ควรส่งเสริมและให้โอกาสแก่คณาจารย์ทำวิจัย ควรกำหนดให้งานวิจัยเป็นภารกิจของคณาจารย์ด้วย และส่งเสริมให้ให้คณาจารย์และนักศึกษาทำวิจัยร่วมกัน 4) การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน สถาบันจัดกิจกรรมบริการทางวิชาการแก่ชุมชนน้อย ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากร ควรกำหนดให้งานบริการทางวิชาการแก่ชุมชนเป็นภารกิจของอาจารย์และนับเป็นปริมาณงาน และการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนควรตรงตามความต้องการของชุมชนด้วย 5) การทะนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม สถาบันดำเนินการไม่เป็นรูปธรรม นอกจากพิธีทางศาสนาทำในกลุ่มเล็ก ๆ ขาดความร่วมมือจากฝ่ายอื่น ๆ ควรจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์ 6) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการอย่างต่อเนื่องการสร้างบรรยากาศทางวิชาการมีน้อย ค่อนข้างเฉื่อย ควรสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ นักศึกษามีส่วน

ร่วม 7) ความเป็นนานาชาติ ควรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ ควรเร่งรัดพัฒนาสถาบันเพื่อก้าวเข้าสู่ระดับนานาชาติ

8) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารโดยเปิดเผย โดยระดมความคิดเห็นจากส่วนล่างผู้เบื้องบน ควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายทั้งคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ชุมชน ผู้ปกครองเพื่อนำไปพัฒนาสถาบันให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม เพื่อความโปร่งใส ทุกฝ่ายมีความสุขและสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของสถาบัน

สำหรับ สมใจ ศรีพิพัฒน์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันราชภัฏที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยได้ศึกษาด้านความมั่นคงในอาชีพความก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ ขวัญกำลังใจของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันราชภัฏทั่วประเทศโดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 517 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านความมั่นคงในอาชีพ เห็นด้วยกับเรื่องของค่าตอบแทน ที่จะได้รับจำนวนมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการประเมินผลงาน
2. ความก้าวหน้า เห็นด้วยกับวิธีการประเมินผลงานซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นการสร้างผลงานทางวิชาการ
3. ด้านความภาคภูมิใจ เห็นด้วยกับเรื่องความรู้สึกพึงพอใจที่จะได้รับทราบผลการประเมินและเปิดเผยผลการประเมิน
4. ด้านขวัญกำลังใจ เห็นด้วยในเรื่องความรู้สึกพึงพอใจที่จะมีการประเมินผลงานเป็นระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์

ทั้งนี้ในการประเมิน ทั้ง 4 ประเด็นดังกล่าวมีความคิดเห็นแตกต่างกันตามสถานภาพ ตำแหน่ง เพศ อายุระดับการศึกษา ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงาน

รวมทั้งงานวิจัย ของธานี นิลอรุณ(2549 : 63) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสถาบันราชภัฏสู่การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน 3 ด้านคือ ความพร้อมของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ภายในมหาวิทยาลัย การเปิดโอกาสให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในด้านความพร้อมของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ และด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเปิดโอกาสให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของศักดิ์ศรี แก่นสม(2547 : 63) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารในการเตรียมความพร้อมของสถาบันราชภัฏต่อการเป็นมหาวิทยาลัยใน 4 ด้านคือ ด้านระเบียบข้อบังคับ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล

และด้านการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งความพร้อมด้านการบริหารงานวิชาการมีความพร้อมมากที่สุด

สำหรับงานวิจัยที่แสดงถึงผลของการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อนักศึกษา มีงานวิจัยของ ปิยศักดิ์ สุขกาย (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาถึง การบริหารจัดการที่มีผลต่อพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักศึกษาที่ใช้บริการระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการสื่อสารในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาและมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จำนวน 735 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ t-test, F-test ค่าไค-สแควร์ และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ชั้นปีการศึกษา สถานศึกษา ค่าใช้จ่ายและอาชีพผู้ปกครองที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาแตกต่างกัน ส่วนอายุและสถานศึกษาต่างก็มีผลต่อระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) งานวิจัยที่ศึกษาถึงบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

ผลงานวิจัยดังกล่าว ได้ข้อสรุปถึงบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ซึ่งแบ่งออกเป็นงานวิจัยที่แสดงถึงบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยทั่วไป และบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนท้องถิ่น ซึ่งในมิติแรกเป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงความคิดเห็นและความต้องการหรือความคาดหวังต่อมหาวิทยาลัย มีข้อสรุปจากงานวิจัยต่างๆดังนี้ ศิริพร หงส์พันธุ์ (2543 : 61-64) ได้ศึกษาความต้องการต่อการรับบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาในเขตพื้นที่บริการของสถาบันราชภัฏนครราชสีมา ในส่วนของหัวหน้าหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงาน พบว่าหัวหน้าหน่วยงานเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือให้บุคลากรในหน่วยงานศึกษาต่อและหลักสูตรที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานศึกษามากที่สุด คือ คอมพิวเตอร์ การบริหารงานบุคคล การเงินการธนาคาร ตามลำดับและต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาศิลปศาสตร์มากที่สุด ส่วนหลักสูตรการอบรมมากที่สุด คือ วิชาคอมพิวเตอร์ โดยต้องการให้สถาบันจัดการเรียนการสอนในวันเสาร์ – อาทิตย์ และระยะเวลาของการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นมากที่สุด คือ ควรใช้เวลา 3-5 วัน และจัดการเรียนการสอน ณ ที่ตั้งในระดับจังหวัด ด้านคุณลักษณะของบุคลากรตามความต้องการของหัวหน้าหน่วยงานมากที่สุด คือ มีความสามารถในการทำงาน

ส่วนบุคลากรในหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มีความต้องการมากที่สุด คือ การศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี และต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาศิลปศาสตร์ โดยระบุสาขาที่ต้องการมากที่สุด คือ หลักสูตรบริหาร

และการจัดการสำหรับระยะเวลาต้องการให้สถาบันจัดการเรียนการสอนในวันเสาร์ – วันอาทิตย์ โดยจัด ณ ที่ตั้งในจังหวัด ส่วนหลักสูตรอบรมระยะสั้นต้องการให้สถาบันจัดอบรมหลักสูตรมากที่สุด คือ คอมพิวเตอร์ และใช้ระยะเวลาในการอบรมมากที่สุด คือ ใช้เวลา 5 – 7 วัน ส่วนสาเหตุที่บุคลากรในหน่วยงานไม่ศึกษาต่อมากที่สุด คือ ไม่มีทุนในการเรียน

เฉลิมเผ่า อจละนันท์ และคณะ (2544 :157 – 162) ได้ศึกษาความคาดหวังและโอกาสทางการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในส่วนกลางและ ส่วนภูมิภาคพบว่า นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายร้อยละ 93.7 มีความคาดหวังต้องการศึกษาต่อ ในระดับอุดมศึกษา โดยต้องการศึกษาต่อในสาขาวิชาบริหารธุรกิจและพาณิชยกรรมมากที่สุด ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโอกาสในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ที่ตั้งของสถานศึกษา ประเภทของสถานศึกษา หลักสูตร แผนการเรียนและประเภทวิชา เพศ ภูมิฐานะเดิม คุณวุฒิของบิดามารดา อาชีพหลักของบิดามารดา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของบิดามารดา ความพร้อมของจิตวิทยา ความพร้อมทางสังคมและความพร้อมทางกายภาพ สำหรับความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาต่อระดับ อุดมศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายเพศหญิงได้ศึกษาต่อมากกว่าเพศชายเล็กน้อย หลักสูตรสายสามัญในสถานศึกษาของรัฐได้ศึกษาต่อมากกว่าสถานศึกษาของเอกชนและหลักสูตรสายอาชีพในสถานศึกษาของเอกชนได้ศึกษาต่อมากกว่าสถานศึกษาของรัฐ หลักสูตรสายสามัญแผนการเรียนวิทยาศาสตร์ได้ศึกษาต่อมากที่สุด และหลักสูตรสายอาชีพประเภทวิชาพาณิชยกรรม/บริหารธุรกิจได้ศึกษาต่อมากที่สุด ปัญหาที่สำคัญที่สุดที่เป็นอุปสรรคต่อการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาคือ ปัญหาด้านเศรษฐกิจของครอบครัวของนักเรียนที่มีฐานะยากจน

สำนักวิจัยและบริการวิชาการ (2544 : 58-61 อ้างใน เพชรสุดา ภูมิพันธุ์.2549:65) ได้วิจัยเรื่องความต้องการเข้าศึกษาต่อในสถาบันราชภัฏเพชรบุรี ปีการศึกษา 2544 พบว่า ผู้สมัครสอบคัดเลือกส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอาชีพของบิดามารดาของผู้สมัครสอบคัดเลือกส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างมากที่สุด บิดามารดาของผู้สมัครสอบคัดเลือกมีรายได้ ต่อเดือน 3,000 – 6,000 บาท ภูมิฐานะอยู่ในจังหวัดเพชรบุรีมากที่สุดคะแนนเฉลี่ยสะสมของผู้สมัครสอบคัดเลือกนิยมนี้อยู่ในระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี สาขาการศึกษานักเรียนนิยม 3 อันดับแรก ได้แก่ การศึกษาปฐมวัย ภาษาอังกฤษและสังคมศึกษาลำดับ สาขาวิทยาศาสตร์นิยม 3 อันดับแรก ได้แก่ วิทยาการคอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหารและการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ตามลำดับ สาขาศิลปะศาสตร์นิยม 3 อันดับแรกได้แก่การจัดการทั่วไป การพัฒนาชุมชนและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตามลำดับ โปรแกรมวิชาที่นิยมในระดับปริญญาตรีหลักสูตร 2 ปี (หลังอนุปริญญา) สาขาวิทยาศาสตร์ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 3 อันดับแรก ได้แก่ เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (เครื่องกล) เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (อิเล็กทรอนิกส์) และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

(ไฟฟ้า) ตามลำดับ สาขาศิลปศาสตร์ 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัดการทั่วไป การบริหารธุรกิจ (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) และการบริหารธุรกิจ (การบัญชี) ตามลำดับ

สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวโน้มการให้บริการทางการศึกษาของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทาปี 2545 – 2549 โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา กลุ่มบุคคลทั่วไป กลุ่มผู้ประกอบการ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัย จำแนกตามกลุ่มที่ศึกษา พบว่า

1. กลุ่มนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ข้อมูลด้านความต้องการในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาพบมากที่สุด ได้แก่ ต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาร้อยละ 96.32 ส่วนสาเหตุที่ไม่ต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา คือต้องการหางานทำ และประกอบธุรกิจส่วนตัว อย่างละร้อยละ 31.58 ต้องการสมัครเข้าศึกษาต่อสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ร้อยละ 95.54 ส่วนสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่ต้องการสมัครเข้าศึกษานอกเหนือจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้แก่ สถาบันราชภัฏมหาวิทยาลัยเปิด มหาวิทยาลัยเอกชน เป็นต้น นอกจากนี้ระบบที่นักเรียนต้องใช้ เข้าศึกษาต่อสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมากที่สุดคือ ระบบสอบเข้ามหาวิทยาลัย (เดือนตุลาคมและมิถุนายน) ร้อยละ 43.00 ข้อมูลด้านความต้องการศึกษาต่อในสถาบันราชภัฏพบ มากที่สุด ได้แก่ เหตุผลของการเลือกเรียนสถาบันราชภัฏ คือ ใกล้บ้านร้อยละ 37.76 ส่วนสาขาที่ต้องการศึกษา ได้แก่ สาขาการศึกษาคือ คอมพิวเตอร์ ร้อยละ 31.29 สาขาวิทยาศาสตร์ คือ วิทยาการคอมพิวเตอร์ ร้อยละ 29.79 และสาขา ศิลปะศาสตร์ คือ นิเทศศาสตร์ (วิทยุโทรทัศน์) ร้อยละ 14.88 ข้อมูลของการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาพบมากที่สุด ได้แก่ ผู้มีอิทธิพลในการเลือกศึกษาต่อ คือ ตนเอง ร้อยละ 44.76 เหตุผลที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อคือ เรียนในสาขาที่ตนเองถนัดหรือสนใจ ร้อยละ 42.76 ส่วนการเลือกงานและเลือกอาชีพ ภายหลังจากจบการศึกษาคือ ต้องการเป็นพนักงานบริษัท / องค์กรธุรกิจเอกชน ร้อยละ 26.06 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาต่อ ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัยควรควบคุมมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเท่าเทียมกัน มหาวิทยาลัยเปิดควรมีการเปิดการสอนสาขาวิชาที่หลากหลายมากกว่านี้เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนและบุคคลทั่วไปได้มากยิ่งขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะทบวงมหาวิทยาลัยเท่านั้น รวมทั้งควรที่จะเพิ่มจำนวนการรับนักเรียนเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในแต่ละปีมากกว่าที่เป็นอยู่

2. กลุ่มของบุคคลทั่วไป พบว่าข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาพบมากที่สุดในแต่ละประเด็น ได้แก่ ต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาร้อยละ 86.11 ระดับการศึกษาที่ต้องการต่อปริญญาตรีร้อยละ 69.35 ต้องการสมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันราชภัฏร้อยละ 77.78

ส่วนความต้องการศึกษาต่อ ที่อื่นนอกเหนือจากสถาบันราชภัฏ คือ มหาวิทยาลัยเปิดร้อยละ 64.52 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการศึกษาต่อในสถาบันราชภัฏ คือ มหาวิทยาลัยเปิดร้อยละ 64.52 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการศึกษาต่อในสถาบันราชภัฏ พบว่า ต้องการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มากที่สุดคือ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (ภาคภาษาต่างประเทศ) ร้อยละ 34.65 ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู ร้อยละ 25.74 และการจัดการคุณภาพ (ภาคภาษาไทย) ร้อยละ 19.80 นอกจากนั้นมีความต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีพบมากที่สุดในสาขาการศึกษาคือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ศึกษา ร้อยละ 42.45 สาขาวิทยาศาสตร์คือ โปรแกรมวิทยาการคอมพิวเตอร์ ร้อยละ 46.43 สาขา ศิลปะศาสตร์คือ โปรแกรมการจัดการทั่วไป (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ) ร้อยละ 8.76 ส่วนเวลาเรียนที่ต้องการในการศึกษาต่อ คือ วันหยุดเสาร์ – อาทิตย์ ร้อยละ 50.00 นอกจากนั้นรูปแบบของการเรียน ที่ต้องการคือ แบบเข้าชั้นเรียนปกติ ร้อยละ 46.12 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาต่อ ได้แก่ ควรยกระดับการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี และปริญญาโทให้หน่วยงานอื่น ๆ ได้ยอมรับ กพ. รับรองคุณวุฒิ ควรเปิดสอนในระดับปริญญาโทที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น การจัดการเรียนการสอนควรเน้นรูปแบบการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี รวมทั้งควร ปรับค่าเล่าเรียนให้ต่ำกว่านี้เพื่อเปิดโอกาสให้คนที่มียรายได้น้อยแต่ต้องการก้าวหน้าได้มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนอย่างทั่วถึง

3. กลุ่มผู้ประกอบการและส่วนราชการเกี่ยวกับการจ้างงาน พบว่าความต้องการกำลังคน และผู้ประกอบการและส่วนราชการในด้านต่าง ๆ ที่พบมากที่สุด ได้แก่ วุฒิชองบุคลากรที่ผู้ประกอบการและส่วนราชการต้องการ คือ ปริญญาตรี ร้อยละ 46.78 สาขา ที่ต้องการรับเข้าทำงาน สาขาการศึกษา คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ศึกษา ร้อยละ 30.94 สาขาวิทยาศาสตร์ คือ โปรแกรมวิทยาการคอมพิวเตอร์ ร้อยละ 48.17 สาขาศิลปศาสตร์ คือ โปรแกรมภาษาอังกฤษ ธุรกิจ ร้อยละ 11.00 คุณลักษณะกำลังคนที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ตรงต่อเวลา และมีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านบุคลิกภาพของกำลังคนที่ต้องการ ได้แก่ มีความมั่นใจในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ร่วมงาน และเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน ได้แก่ ควรพัฒนากำลังคนให้มีความสามารถแก้ไขปัญหาหรือมีปฏิภาณไหวพริบที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิรูปการศึกษาใหม่ ควรมีจุดยืนที่แน่นอน สอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับชาติและสถาบัน จัดหลักสูตรกิจกรรมการเรียนการสอนควร มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงตลอดจนควรเพิ่มมาตรฐานในการเรียนและการวัดผล เพื่อให้เป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นสถาบันราชภัฏสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศได้มาก เนื่องจากมีเครือข่ายทุกจังหวัด

4. ผลการศึกษาแนวโน้มของการให้บริการทางการศึกษาของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ปรากฏดังนี้

4.1 นโยบายของการให้บริการทางการศึกษา พบว่า ควรให้บริการทางการศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพของบัณฑิต และความต้องการของชุมชนเป็นสำคัญ ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบุคลากรทางการศึกษา เปิดสอนหลักสูตรบัณฑิตศึกษาในสาขาที่มีศักยภาพพร้อมก่อนเพื่อการจัดการเป็นการสอนที่มีคุณภาพ ส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัว และมีอิสระแก่คณะในการให้บริการทางการศึกษา ให้บริการทางการศึกษาที่คงเอกลักษณ์เป็นลักษณะเด่นของสถาบันมากขึ้น และนำระบบการประกัน คุณภาพมาใช้พัฒนาโปรแกรมวิชาที่ให้บริการการศึกษาอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง

4.2 รูปแบบการจัดการองค์กรและให้บริการทางการศึกษา พบว่า ควรมีการกำหนดนโยบายและวางแผนในการให้บริการทางการศึกษาเป็นระยะอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติจริง กำหนดโครงการและสายงานบริการการศึกษาของศูนย์ให้การศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน สอดคล้องกันกับภารกิจให้บริการทางการศึกษา ศึกษาคุณภาพในสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาพัฒนางานบริการของการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จัดระบบการติดตามและประเมินผลการให้บริการทางการศึกษาต่อเนื่อง

4.3 รูปแบบการให้บริการการศึกษา / วิชาการ พบว่า ในระดับอนุปริญญา / ปริญญาตรี ควรจัดการเรียนการสอนแบบทางไกลโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งมีการสอนเสริม เป็นบางครั้ง และจัดการเรียนการสอนในลักษณะของการจัดเป็นโครงการความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ส่วนระดับบัณฑิตศึกษาควรจัดการเรียนการสอนแบบเข้าชั้นเรียนปกติ และดำเนินกิจกรรมตามโครงสร้างของจำนวนหน่วยกิต ที่ระบุไว้ในหลักสูตรทั้งในและนอกสถาบัน ส่วนรูปแบบการบริการการศึกษาด้านอื่น ๆ คือ ควรจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการ โดยผ่านเครือข่าย คาวเทียมครอบคลุมพื้นที่ในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค และจัดฝึกอบรมหลักสูตรเครือข่าย ระยะสั้นและระยะยาวเกี่ยวกับวิชาชีพที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นลักษณะเด่นของสถาบัน

4.4 สาขาวิชาที่เป็นความจำเป็นต่อการที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน คือ ภาษาศาสตร์ที่เน้นให้ผู้เรียนมีความสามารถทางด้านการใช้ภาษาไทยในการสืบค้นหาความรู้และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างมวลมนุษยชาติ สาขาวิชาที่มุ่งให้ผู้เรียนสามารถออกไปประกอบอาชีพอิสระได้เพิ่มขึ้น สาขาวิชาโดยมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนประกอบอาชีพ รวมทั้งสาขาวิชาที่ช่วยให้

ผู้เรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทย สืบสานวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยในชุมชนและประเทศของตน

สุรพล พุฒคำ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏ เขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง เพื่อหารูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและปัญหา พบว่า รูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏ มีปัญหาในเรื่องของความเข้าใจและการดำเนินการเกี่ยวกับโปรแกรมวิชา

2. รูปแบบการบริหาร โปรแกรมวิชา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้านหลักสูตร ควรได้ทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตร นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผลหลักสูตร ด้านทีมงาน โปรแกรมวิชาควรทำหน้าที่ในการพัฒนา ฝึกอบรมผู้ร่วมงาน เสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน ด้านกิจการนักศึกษา ควรมีหน้าที่ในการกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาใหม่ การปฐมนิเทศ การให้คำปรึกษา คำแนะนำ การติดตามผลนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา บริการความรู้หลังสำเร็จการศึกษา การแก้ปัญหาด้านวินัย ด้านนักศึกษา การจัดระบบการประเมินผลนักศึกษา ตลอดจนปัจฉิมนิเทศ นักศึกษาด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ควรมีหน้าที่ในการทำความเข้าใจกับหลักสูตร จัดทำประมวลการสอน แผนการสอนรายวิชาตลอดหลักสูตร การจัดอาจารย์เข้าสอน การเลือกใช้ตำรา และเอกสารทางวิชาการ การจัดทำคู่มืองานวิชาการ ตลอดจนการควบคุมกระบวนการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกควรมีการประเมินสื่อการสอน ตลอดจนจัดโครงการวิชาการด้านสื่อการสอน สำหรับด้านงบประมาณ โปรแกรมควรมีหน้าที่ในการเสนอแผนการใช้งบประมาณ การควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผน ตลอดจนการประเมินผลการใช้งบประมาณ

3. การกระจายอำนาจในการบริหาร โปรแกรมวิชา ส่วนมากเป็นลักษณะของการมอบอำนาจ (Delegation) ซึ่งมีเป็นเพียงส่วนน้อยที่จะเป็นในรูปแบบของการกระจายอำนาจแบบให้อำนาจ (Devolution) ได้แก่การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่นักศึกษาของโปรแกรมวิชา การติดตามผลนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา การบริการเสริมความรู้หลังสำเร็จการศึกษา การจัดทำประมวลการสอนรายวิชา การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดทำโครงการทางวิชาการ งานสื่อการสอน และการประเมิน สื่อการสอน

4. การมีส่วนร่วมของอาจารย์ในโปรแกรมวิชา อำนาจหน้าที่ของโปรแกรมวิชาทั้งหมดควรเป็นลักษณะของการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ ยกเว้นอำนาจในการแก้ไขปัญหาด้านวินัยของนักศึกษา ซึ่งจะต้องใช้ในรูปแบบของการบริหารแบบประชาธิปไตยที่เห็นพ้องต้องกัน และการสอนซ่อมเสริม ใช้การบริหารงานแบบให้อิสระในการควบคุม

5. ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชา จากข้อสรุปของผู้ร่วมสัมมนาทางวิชาการ มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาที่ค้นพบนี้มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

สำหรับมติเรื่องของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นนั้น ได้ข้อสรุปตามผลงานวิจัยของสุนทร สารวรรณ (2542 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นทางการเกษตร ผลการวิจัยสรุปว่า บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นทางการเกษตร ยังไม่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมเพียงพอ ในทางปฏิบัติยังมีปัญหา ขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณ กิจกรรมบริการทางวิชาการและการวิจัยในด้านนี้ยังมีจำนวนน้อย ส่วนความต้องการรับบริการทางวิชาการในการพัฒนาภูมิปัญญาทางการเกษตร จากการสอบถามผู้นำเกษตรกรพบว่า ต้องการมากและมากที่สุดหลายสาขา เนื้อหาสาระเป็นลักษณะองค์รวมเป็นสหวิทยาการ สำหรับแนวทางการพัฒนาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นทางการเกษตร สรุปว่า ด้านนโยบายต้องมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ทุกระดับ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นต้องเพิ่มขีดความสามารถให้บทบาทด้านนี้มีศักยภาพเข้มแข็งขึ้น โดยต้องทุ่มเทระดมกำลังทรัพยากรในการศึกษาวิจัย และบริการฝึกอบรมเผยแพร่ความรู้ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และแสวงหาผู้ทรงความรู้ของท้องถิ่นเพื่อเป็นวิทยากรร่วมกันในการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นทางการเกษตร และภูมิปัญญาไทย ให้เป็นคลังสมองของท้องถิ่นและเป็นศูนย์รวมพลังภูมิปัญญาในการพัฒนาประเทศต่อไป รวมทั้งงานวิจัยของคณะกรรมการจัดทำแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา (2542 :บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้ศึกษาแนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วยแนวทางหลัก 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การปฏิรูประบบอุดมศึกษา 2) การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารอุดมศึกษา 3) การปฏิรูปการบริหารและจัดการสถาบันอุดมศึกษา โดยแต่ละแนวทางสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ การปฏิรูประบบอุดมศึกษายึดหลักเอกภาพด้านนโยบายและความหลากหลายในการปฏิบัติ โดยมีองค์กรระดับประเทศทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ส่วนการจัดการศึกษาให้มีความหลากหลาย ยืดหยุ่นและมีจุดเน้นที่แตกต่างกันตามความพร้อมและความชำนาญของแต่ละสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา มีการจัดระบบเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง และสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น สำหรับการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารอุดมศึกษานั้นยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมาตรฐาน การกระจายอำนาจ

บริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาที่มีความอิสระ คล่องตัวในการดำเนินงานมีเสรีภาพทางวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ และในส่วนของ การปฏิรูปการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ประเด็นหลักในการปฏิรูปได้แก่ พันธกิจและภารกิจของ อุดมศึกษา การบริหารและการจัดการ การบริหารวิชาการและการจัดการเรียนการสอน และการ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษา โดยในส่วนที่เกี่ยวกับพันธกิจและภารกิจของอุดมศึกษานั้น นอกจากสถาบันอุดมศึกษาจะดำเนินภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว ควรจะต้องคอยติดตาม วิเคราะห์ เตือนภัย แก้ปัญหา และชี้แนะทางเลือกให้กับสังคม ชุมชนและประเทศ รวมทั้งจะต้องทำ หน้าที่ในการฝึกอบรมและพัฒนากำลังแรงงานของประเทศ พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาและ ฝึกอบรมให้มีความยืดหยุ่นหลากหลายเพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และ จะต้องจัดให้มีระบบถ่ายโอนผลการเรียนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาแต่ละรูปแบบ/ประเภท และจาก ประสบการณ์การทำงานการฝึกอบรมได้ด้วย การศึกษาระดับอุดมศึกษาจะต้องมีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กับการศึกษาระดับอื่นและระบบอื่นๆของสังคม การดำเนินภารกิจ ของสถาบันต้องมีความ สอดคล้องกับความต้องการและการพัฒนาประเทศ แต่ละสถาบันต้องกำหนดเป้าหมายหรือพันธกิจ ของตนให้ชัดเจน รวมทั้งต้องมุ่งสู่ความเป็นสากล(Internationalization) บนพื้นฐานความเป็นไทย และภูมิปัญญาไทย ในด้านการบริหารและจัดการ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศ ที่มุ่งเน้น ให้การอุดมศึกษาเป็นกลไกในการพัฒนาคุณภาพของคนและเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนา ประเทศ ในด้านการปฏิรูปการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนต้องมีการพัฒนา หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง รูปแบบการจัดหลักสูตรและการเรียนการ สอนต้องมีความหลากหลายตามความต้องการของผู้เรียนและการพัฒนาประเทศ

นอกจากนี้ ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน(2547 : 228 – 238) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอ วาระการปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการ ปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สารที่เป็นพันธ กิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏมี 8 ด้านคือ 1)การจัดการศึกษา 2)การวิจัย 3)การบริการวิชาการแก่ ชุมชน4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5)การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 6)การ ผลิตและพัฒนาครู7) การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และ8)การบริหารจัดการสถาบัน สำหรับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจในระดับมาก 2 ด้านคือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และด้านการจัดการศึกษา ส่วนอีก 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างพบว่า ควรเสริมสร้างใน

ระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู ในส่วนของรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยามีแบบวัฒนธรรมองค์กร 3 แบบ ผสมผสานกัน คือ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบปรับตัว สำหรับภาพความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยากับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน พบว่า สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยายังไม่มีการสร้างวัฒนธรรมของความเป็นเลิศ ผลการวิจัยในส่วนของวาระการปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาคือความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบข้อค้นพบ 9 วาระการปฏิบัติ ดังนี้ 1) รักษาวัฒนธรรมส่วนที่เป็นจุดดีไว้และหลีกเลี่ยงส่วนที่เป็นจุดด้อยและมุ่งปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลสำเร็จเพื่อการแข่งขัน 2) ให้ทุกคนเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ตามความสามารถและให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมคัดเลือกผู้เรียน มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการ มีหน่วยงานที่จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น 3) ทำวิจัยร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น มีนโยบายที่ส่งเสริมการวิจัยอย่างจริงจัง ปรับปรุงภาระงานด้านการวิจัย 4) กำหนดชุมชนสำคัญที่ต้องสนับสนุน ให้บริการตามความต้องการ เผยแพร่ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีศูนย์ข้อมูลท้องถิ่น 5) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งเสริมการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม 6) พัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านแล้วนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานให้เหมาะสมกับท้องถิ่น 7) พัฒนาระบบการฝึกหัดครูโดยให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วม ศูนย์การศึกษาพัฒนาครู มีความเข้มแข็งในการอบรมครู คัดเลือกคนดีคนเก่งมาเรียนครู ประเมินความพึงพอใจและเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือเกณฑ์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน 8) ร่วมป้องกัน ดูแลรักษา และหาแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม สร้างจิตสำนึกให้ตระหนักในความสำคัญและประโยชน์ของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 9) ติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ พัฒนาระบบประกันคุณภาพให้เหมาะสมกับปรัชญา และเอกลักษณ์ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารจากระบบราชการสู่ระบบอุดมศึกษา ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์และบุคลากร วางแผนการสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิณญา คงจันทร์(2548 : 97 – 99) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อความพร้อมในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 ด้าน ได้แก่ ด้านแสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม ด้านเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ ด้านการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครู ด้าน

ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ด้านศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับท้องถิ่น และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน ด้านศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยภาพรวมมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ความพร้อมด้านการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับท้องถิ่น และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน สำหรับปัญหาอุปสรรคต่อความพร้อมในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่พบมาก 4 อันดับแรกคือ ขาดงบประมาณสนับสนุน อาจารย์มีภาระงานมากและการสอนมากเกินไป มีนโยบายแต่ไม่มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ไม่ต่อเนื่อง ขาดการประสานงาน และไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย รวมทั้ง บุญนำ ปานขำ (2543 : 154-156) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น : การวิจัยรายการณีสถาบันราชภัฏเพชรบุรี ผลการศึกษาพบว่า สถาบันราชภัฏเพชรบุรี ได้ยึดปรัชญาและบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 เป็นหน้าที่หลักในการดำเนินงาน อันประกอบด้วย บทบาทด้านให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูงในท้องถิ่น บทบาทด้านการวิจัย บทบาทด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่น และบทบาทด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูในท้องถิ่น โดยสถาบันได้ดำเนินงานแตกต่างกันไปในฐานะที่เป็นสถาบันวิชาการชั้นสูงที่พัฒนามาจากสถาบันการผลิตครู จึงส่งผลให้สถาบันดำเนินงานในบทบาทด้านให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูงและบทบาทด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูในท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บทบาทด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมและบทบาทด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่น ซึ่งมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบทบาทด้านการวิจัยเป็นบทบาทที่ดำเนินงานในระดับน้อย ในขณะที่บทบาทด้านการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีในท้องถิ่นนั้นขณะนี้ยังไม่มีการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยสถาบันมุ่งเน้นที่จะพัฒนาท้องถิ่นเป้าหมาย คือ จังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อีกทั้งมีแผนงานงบประมาณและบุคลากรของสถาบันรองรับการดำเนินงาน และงานวิจัยของชวนชัย เชื้อสาธุชน (2546 : 111 – 112) ได้วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยการใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการจัดการการศึกษาของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี จำนวน 36 คน โดยเลือกมาจากคณะกรรมการสภาคณะกรรมการบริหาร บุคคลที่มีวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้น



ไป ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากจำแนกตามภารกิจด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ด้านการสอน ได้แก่ คัดเลือกผู้สอนที่มีคุณภาพ จัดระบบการวัดผลการเรียนให้ได้มาตรฐาน และเน้นการฝึกปฏิบัติจริง จัดสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน สนับสนุนให้มีความร่วมมือระหว่างสถาบันกับองค์กรชุมชน ส่งเสริมให้อาจารย์ได้พัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยจัดการเรียนการสอน

ด้านการวิจัย ได้แก่ มีการเผยแพร่งานวิจัยทุก ๆ ปี จากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต วารสารพัฒนาศัลยกรรมกวีวิจัยอย่างต่อเนื่อง ให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุน ประสานงานและประกันคุณภาพงานวิจัยของสถาบัน จัดให้มีทีมนักวิจัยประจำสถาบันทำงานวิจัยที่เป็นประโยชน์กับท้องถิ่นจริง ๆ ส่งเสริมให้นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ มีการแลกเปลี่ยนผลงานวิจัยระหว่างสถาบันต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับท้องถิ่น

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ได้แก่ พัฒนาหลักสูตรการให้บริการ จัดปฏิทินอบรม และการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนที่ชัดเจน ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน นำผลการวิจัยมาใช้ในการบริการแก่สังคม จัดรูปแบบการบริการให้เหมาะสมและยืดหยุ่น จัดทำข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชนหรือสังคม ร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นในการให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง บริการทางด้าน (Information technology) แก่ชุมชน

ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ มีการค้นคว้า ปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน เพิ่มและปรับปรุงเทคโนโลยีที่มีอยู่ ก่อนการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน มีการสำรวจความต้องการและแนวโน้มด้านเทคโนโลยีท้องถิ่น เน้นศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน สถาบันเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชน

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ จัดตั้งหน่วยงานศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ประสานงานและดำเนินงานอิสระให้คล่องตัว มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ ใช้ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมเป็นศูนย์รวมระบบข้อมูล องค์กรความรู้ ภูมิปัญญาวิถีชีวิตท้องถิ่น และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จัดกิจกรรมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรมนักศึกษาเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม ในการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมพื้นบ้าน สถาบันต้องเป็นแหล่งทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น นำภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านศิลปวัฒนธรรม ประเพณีต่าง ๆ มาเผยแพร่

ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะและครู ได้แก่ การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู ให้เป็นอาชีพที่มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสังคมเป็นวิชาชีพชั้นสูง สร้างครูมืออาชีพ นักวิชาการและ

ผู้บริหารทั้งในและนอกระบบ ระบบการคัดเลือกต้องเหมาะสมทั้งคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ เพื่อเข้ามาเป็นนักศึกษาสาขาอาชีพครู การส่งเสริมวิทยฐานะครู ควรสนับสนุนเชิงวิชาการ ผลិតครู ที่มีคุณภาพและจำนวนเหมาะสมกับความต้องการ ช่วยเหลือด้านคุณภาพของครูประจำการและ สร้างมาตรฐานในการผลิตครู

สอดคล้องกับงานวิจัยของพีระศักดิ์ วรรณิตร (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พุทธศักราช 2558 ซึ่งสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้ 1) ภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษายุทธศาสตร์พัฒนาภูมิภาค ระดับจังหวัด ทุกประเด็น และแต่ละแห่งได้แสวงหาอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของตนมาเป็นจุดแข็งในการพัฒนาหลักสูตร ตามความต้องการของตลาดแรงงานและท้องถิ่น ซึ่งมีตัวบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ และตัวบ่งชี้ทางวัฒนธรรมเป็นกรอบเชื่อมโยงการพัฒนาสอดคล้องกับการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เร่งพัฒนาหลักสูตรอย่างหลากหลาย เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น และอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง ส่วนปัญหาในการดำเนินงาน พบว่า มีลักษณะสำคัญในการบริหาร โดย ยึดระบบราชการเป็นหลัก องค์กรปรับตัว เพื่อการบริหารงานฐานะนิติบุคคลได้ค่อนข้างช้า มีการเมืองภายในที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจการปฏิบัติหน้าที่ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ความสามารถในการบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารประสบผลสำเร็จแตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตั้งมานาน และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตั้งใหม่ 2) อนาคตภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พุทธศักราช 2558 (2.1) ภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้บริหารจัดการตามภารกิจภายใต้กรอบพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาคระดับจังหวัด ทุกประเด็น แต่ละแห่ง ได้แสวงหาอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของตนมาเป็นจุดแข็งในการพัฒนาหลักสูตร ตามความต้องการของ ตลาดแรงงานและท้องถิ่นซึ่งมีตัวบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์และตัวบ่งชี้ทางชาติพันธุ์เป็นกรอบเชื่อมโยง การพัฒนา สอดคล้องกับการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เร่งพัฒนาหลักสูตรอย่าง หลากหลาย เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำ โขง ส่วนปัญหาในการ ดำเนินงาน พบว่า มีลักษณะสำคัญในการบริหาร โดยยึดระบบราชการเป็นหลัก องค์กรปรับตัวเพื่อ การบริหารงานในฐานะนิติบุคคลได้ค่อนข้างช้า การเมืองภายในมหาวิทยาลัยมีผลกระทบต่อขวัญ กำลังใจและการปฏิบัติหน้าที่ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ความสามารถในการบริหารจัดการและ ปัจจัยการบริหารประสบผลสำเร็จแตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตั้งมานานและ มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งใหม่ (2.2) อนาคตภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พุทธศักราช 2558 ซึ่งเป็นผลจากการศึกษา พบว่า ส่วนที่ 1 ด้านภารกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยและเงื่อนไขใน การจัดการศึกษา พบว่า กระแสโลกาภิวัตน์ นโยบายการศึกษาแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ชาติ

ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับกลุ่มจังหวัด มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ที่จะต้องควบคุมปริมาณและเพิ่มคุณภาพในการผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและรองรับตลาดแรงงานในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการผลิตและพัฒนาบัณฑิต ส่วนที่ 2 ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นความคาดหวังในการดำเนินการจัดการศึกษา พบว่ามหาวิทยาลัยจะต้องเร่งพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และพนักงานรองรับการเป็นนิติบุคคล ที่จะต้องช่วยเหลือตนเองให้ได้มากที่สุด บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล มีองค์กรเฉพาะที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศจะมีบทบาทในการบริหาร คณาจารย์สร้างงานวิจัยและองค์ความรู้เป็นฐานในการพัฒนารองรับสังคมแห่งการเรียนรู้ กระบวนการพัฒนาบัณฑิตมีความหลากหลายด้วยการนำนวัตกรรมใหม่เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพ และเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงความรู้อย่างหลากหลาย ควบคู่กับการสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศ ผสานและน้อมนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การเป็นต้นแบบในการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนที่ 3 ด้านผลผลิต ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานภายใต้กรอบภารกิจของอุดมศึกษา เพื่อสร้างให้บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคมและผู้ประกอบการ มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ เพียงพอสำหรับการพัฒนาตนเองและท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนสามารถเป็นที่พึ่งของท้องถิ่นและเป็นต้นแบบในการสร้างความตระหนักในระบบสุขภาพชุมชน ส่งเสริมและพัฒนาสภาพแวดล้อม และให้ความสำคัญในด้านพลังงานทดแทน เมื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องของอนาคตภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ส่วนที่ 3 ด้านผลผลิตสอดคล้องกันมากที่สุด รองลงมา คือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยและเงื่อนไขในการจัดการศึกษา และ ส่วนที่ 2 ความคาดหวังในอนาคตภาพด้านการดำเนินการจัดการศึกษา ตามลำดับ และงานวิจัยของ นภดล พูนสวัสดิ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ.2551-2555 มี 4 เป้าหมายหลักได้แก่ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และกลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎี และโครงการต่างๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการทำวิจัยเพื่อการบริการชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 3) เป้าหมายด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ

กลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป้าหมายด้านบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขาและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยของ ลักขณา เตชะวงษ์ (2551: 80, 94, 123) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาตามยุทธศาสตร์สู่ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า นุคลากรภายในและนุคลากรภายนอก มีความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาลัยสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกยุทธศาสตร์ โดยเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ 1) การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์คุ่มค่าทุกด้าน 2) การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และ 3) การปฏิรูปองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการทุกระดับ สำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาลัยสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นของการเป็นนุคลากรภายในและภายนอก จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีข้อเสนอแนะในการดำเนินการ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ได้แก่ เปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่น เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัย บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ สนับสนุนการทำวิจัยเพื่อท้องถิ่น มีการวิจัยเพื่อพัฒนาวิทยาลัย เป็นแหล่งอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปฏิรูปองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการทุกระดับ ได้แก่ การจัดการรายได้สู่การพึ่งพาตนเองในลักษณะเชิงวิชาการ มีแผนการพัฒนาบุคลากร มีการบริหารงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีการประเมินติดตามการทำงาน ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสทางการศึกษา ได้แก่ การปรับปรุงระบบการเลือกเรียนให้นักศึกษาสามารถเลือกเรียนได้ตามอิสระ สนับสนุนทุนการศึกษา ระดมความร่วมมือจากศิษย์เก่า และการสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีกระบวนการและต่อเนื่อง และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์คุ่มค่าทุกด้าน ได้แก่ มีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย พัฒนาระบบสารสนเทศให้สมบูรณ์ มีประโยชน์และน่าเชื่อถือ

ในส่วนของการบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มีบทบาทสำคัญต่อชุมชนท้องถิ่นนั้น มีงานวิจัยของ เพชรสุดา ภูมิพันธุ์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งผลการวิจัย พบว่า รูปแบบส่วนที่ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ควรพัฒนาไปพร้อมกันมีดังนี้คือ กลุ่มส่วนราชการและองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มผู้ประกอบการและนักศึกษา และกลุ่มผู้ประกอบการเอกชน และลำดับความสำคัญในการพัฒนาตามภารกิจคือ ทั้งสามกลุ่มต้องการการบริการวิชาการแก่สังคมเป็นอันดับ

หนึ่ง รูปแบบส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารตามภารกิจมีดังนี้ ด้านการสอนจุดมุ่งหมายคือเน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตได้ สร้างหลักสูตรให้สัมพันธ์กับปัญหาท้องถิ่น วางแผนการสอนและประเมินผลโดยใช้ทฤษฎีควบคู่กับการปฏิบัติ กำหนดเนื้อหาเป็นความรู้สากลผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการบริหารงานวิชาการมีบุคลากรภายนอกร่วม ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมสอน และประสานงานผลิตผลงานที่สนองปัญหาท้องถิ่น ด้านการวิจัยควรกำหนดทิศทางการวิจัยเน้นพึ่งพาตนเอง จัดตั้งองค์กรการวิจัย ประสานงานให้มีการวิจัยเฉพาะกับท้องถิ่น ขอความร่วมมือกับชุมชน วิจัยร่วมกับอาจารย์และนักศึกษาและประเมินผลการแก้ปัญหาพัฒนาชีวิตและสังคมโดยใช้งานวิจัยด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ควรกำหนดการบริการที่เน้นรูปแบบการแก้ปัญหาพัฒนาชีวิตจากภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดตั้งองค์กรการบริการ กำหนดหน่วยงานประสานงาน ขอความร่วมมือกับท้องถิ่นหาแนวทางแก้ปัญหาและประเมินผลที่การแก้ปัญหา พัฒนาชีวิตและสังคม ด้านปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีของหน่วยงาน จัดสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลท้องถิ่น ประสานงานการผลิตผลงานสำเร็จรูปทางเทคโนโลยี ประเมินผลการพัฒนาและใช้เทคโนโลยี ด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมควรมีโครงการให้ทุกส่วนเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมพื้นบ้าน วางแผนหารูปแบบวัฒนธรรมอื่นที่ไม่ทำลายวัฒนธรรมท้องถิ่น คณะกรรมการประกอบด้วยผู้รู้ในท้องถิ่น ขอความร่วมมือท้องถิ่นสร้างระบบเครือข่าย ประสานท้องถิ่นนำภูมิปัญญามาใช้ในการเรียนและมหาวิทยาลัยกับท้องถิ่นประเมินผลงานร่วมกัน ด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูควรมีแผนงานโครงการพัฒนาหน่วยงานผลิตและพัฒนาครู จัดโครงการพัฒนาศูนย์วิชาชีพครูให้มีความพร้อม จัดคณะกรรมการแสวงหาเทคโนโลยีวิชาชีพครูแนวใหม่ จัดสร้างแม่แบบองค์ความรู้แก้ปัญหาของครู ประสานอาจารย์สังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชำนาญร่วมผลิตและพัฒนาครูและสร้างกลไกควบคุมการผลิตครู

สำหรับภาพลักษณ์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยที่มีต่อชุมชนท้องถิ่น ในมหาวิทยาลัยอื่นๆนอกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการศึกษาวิจัยไว้เช่นกันดังนี้

อารีรัตน์ สุขเกษม (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวิสัยทัศน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไปสู่ความเป็นสากล ในทัศนะของบุคคลชั้นนำเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงวิสัยทัศน์ของบุคคลชั้นนำของเมืองเชียงใหม่ในทัศนะต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการนำมาใช้กำหนดทิศทางหรือแนวทางที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปสู่ความเป็นสากลในอีก 10 ปีข้างหน้า กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็น 6 กลุ่มรวม 25 คน คือกลุ่มข้าราชการจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มนักธุรกิจจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มนักการเมืองจังหวัดเชียงใหม่ และกลุ่มสื่อมวลชนในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่

ได้จากการสัมภาษณ์ ทำให้ทราบว่า ทัศนคติของผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผลแห่งความสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาไว้ ทัศนคติของผู้นำชุมชนยังมีความสำคัญต่อการให้ทิศทางในการนำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปสู่ความเป็นสากล แต่มีเงื่อนไขว่า ควรต้องพิจารณาถึงบทบาทตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของผู้นำชุมชนนั้น ๆ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ บุคคลชั้นนำเชียงใหม่ทุกท่านได้แสดงทัศนคติถึงความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยให้มหาวิทยาลัย เชียงใหม่เปิดกว้างออกไปสู่ชุมชนให้มากขึ้น รวมทั้งให้โอกาสชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย

สรัญญา โชติรัตน์ และศรีกุล นันระชุมภู (2545 : 190) ได้วิจัยเรื่องบทบาทที่คาดหวังในการบริหารการพัฒนาวิทยาลัยแม่โจ้ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทหน้าที่คาดหวังในการบริหารการพัฒนาวิทยาลัยแม่โจ้ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการพัฒนา การวิจัยใช้แบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 495 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 143 คน ร้อยละ 29 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติเพื่อหาค่า ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า Chi - square t-test และค่า F - test และการวิเคราะห์ข้อความจากคำถามปลายเปิดว่าสาเหตุของปัญหาและข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยพบว่า ประชาคมมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความคาดหวังในบทบาทการบริหารการพัฒนาวิทยาลัยแม่โจ้ อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีความคาดหวังในบทบาทการบริหารการพัฒนา อันดับ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านการเงินและงบประมาณ 3) ด้านวิชาการ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชาคมมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน อายุราชการ สถานภาพการทำงาน หน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ความคาดหวังในบทบาทการบริหารการพัฒนาไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานยอมรับสมมติฐานที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ความคาดหวังในบทบาท การบริหารการพัฒนาวิทยาลัยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพทางการบริหารต่างกัน ความคาดหวังในบทบาทการบริหารการพัฒนาวิทยาลัยแม่โจ้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และ ชำนาญ บุรณโอสถ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและปัญหาการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย ประชากรคือผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่อธิการบดีหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้าน การวางแผนพัฒนาที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการ

ดำเนินการในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดังนี้ 1) การเตรียมการวางแผน มีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศ มีการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย มีการพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มเพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา มีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดปฏิทินการวางแผน 2) การวางแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการและเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการประจำปี วิธีการจัดทำแผนใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนาคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 3) การนำแผนไปปฏิบัติมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการประจำปีในการจัดประชุมชี้แจงเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดทำปฏิทินและเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน มีการจัดสรรและอนุมัติงบประมาณมีการประสานงานการปฏิบัติตามแผน 4) การติดตามและประเมินผลมีการกำหนดวิธีการและเครื่องมือการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผล ช่วงเวลาที่ทำการประเมินผล คือทุกช่วง 1 ปีเป็นส่วนใหญ่ และมีการจัดทำรายงานผล 5) การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่มีการนำผลการประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปใช้ในการทบทวน ปรับแผน หรือจัดแผนพัฒนาใหม่ ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนพัฒนาส่วนใหญ่ เป็นคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัย สำหรับในด้านคณาจารย์บุคลากรทั่วไป นักศึกษา ศิษย์เก่าหรือบุคคลภายนอกยังมีส่วนร่วมน้อย ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพบค่อนข้างน้อย และที่พบก็อยู่ในระดับต่ำ เช่น ข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นระบบและข้อมูลไม่เป็นปัจจุบันรวมทั้งงานวิจัยของ วรกิต วัตเจ้าหลาม และคณะ (2547 : 44 – 45) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยโทรสนเทศ (Virtual University) ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้เป็นมหาวิทยาลัยโทรสนเทศ ประชากรในการวิจัยเป็นกลุ่มเฉพาะเจาะจง เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหาร อาจารย์นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ รวม 70 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามแบบปลายเปิด สอบถามความคิดเห็นว่ารูปแบบแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่นให้เป็นมหาวิทยาลัยโทรสนเทศการพัฒนาควรมีนโยบายที่สำคัญอย่างไร ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่นให้เป็นมหาวิทยาลัยโทรสนเทศ คือ รูปแบบที่ 1 มหาวิทยาลัยพัฒนาหลักสูตรเดิมโดยการต่อยอดพัฒนาให้เป็นการเรียนการสอนออนไลน์ มีการบริหารจัดการ กำหนดและควบคุมมาตรฐานของหลักสูตร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาใหม่ไม่ยึดติดกับโครงสร้างการบริหารงานเดิมการบริหารจัดการไม่ผูกติดกับระบบราชการ ไม่ว่าจะรูปแบบใด มหาวิทยาลัยต้องมีการประสาน

ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย สถาบันต่าง ๆ ในด้านนโยบาย ควรมีนโยบายการพัฒนาที่สำคัญ คือ

นโยบายที่ 1 มหาวิทยาลัยต้องเตรียมความพร้อมและสร้างความตื่นตัวที่จะเป็น Virtual university โดยมุ่งสร้างความเข้าใจ ความจำเป็นของการที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยโทรคมนาคม ให้กับผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้านโครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคมและโครงสร้างสารสนเทศ ให้สามารถเข้าถึงโครงข่ายสารสนเทศ ของมหาวิทยาลัย ได้อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศเพื่อการศึกษา จัดตั้งหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ ให้คณะและอาจารย์ผู้สอนพัฒนารายวิชาให้จัดการเรียนการสอนระบบ e-learning เพิ่มมากขึ้น สร้างแรงจูงใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ทุนสนับสนุนในการพัฒนาหลักสูตร พัฒนารายวิชาให้เป็น e-learning

นโยบายที่ 2 มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้เกิดโครงการนำร่องเพื่อเป็นต้นแบบ และขยายผลในอนาคต มาตรการจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบ

นโยบายที่ 3 สร้างกลไก การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มาตรการที่ 1 จัดทำ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับ การพัฒนาให้เป็น Virtual university ตามมาตรฐาน มาตรการที่ 2 สร้างกลไกเพื่อติดตามประเมินผล

สินีนานู บุญช่วย (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์บทบาทของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า นโยบายของมหาวิทยาลัยในด้านการสอน คือ การผลิตบัณฑิตในระดับ ปริญญาและระดับบัณฑิตศึกษาและการขยายโอกาสทางการศึกษา ในด้านการวิจัย คือ เน้นการวิจัยแบบมีทิศทางและสนับสนุนให้บัณฑิตศึกษาเป็นกลไกในการพัฒนางานวิจัย ในด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม คือ การให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ และการให้บริการที่สัมพันธ์กับการวิจัย ในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คือ การศึกษาค้นคว้าวิจัยทางศิลปวัฒนธรรม ส่วนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ พบว่า บทบาทด้านการสอน คือ ผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีโดยเน้นในระดับสูงกว่าปริญญาตรีในด้านการวิจัย คือ เน้นการวิจัยแบบมีทิศทาง ในด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม คือ การให้บริการในรูปแบบของการให้เปล่า การให้บริการแบบไม่หวังผลกำไร และในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คือ การจัดกิจกรรมในด้านการอบรม การจัดนิทรรศการ ส่วนกิจกรรมการวิจัยยังมีน้อย

นอกจากนี้ เฉลิมเผ่า อจละนันท์ และคณะ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมและความคาดหวังของประชาชนต่อการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความพร้อมและความคาดหวังของประชาชนต่อการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย ทั้งใน

ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยใช้การศึกษาเชิงสำรวจ ข้อมูลและแหล่งข้อมูล จึงเป็นแบบปฐมภูมิดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ในพื้นที่ 25 จังหวัด แบ่งเป็นส่วนกลาง 2 จังหวัด ส่วนภูมิภาค 23 จังหวัด โดยใช้กลุ่มตัวอย่างตามเป้าหมาย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มประชาชน จำนวน 8,000 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ในเชิงสถิติ โดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. กลุ่มบุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมต่อการปฏิรูปการอุดมศึกษา อยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างดี สูงกว่ากลุ่มประชาชน โดยบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาควรมีความพร้อมต่อการปฏิรูปอุดมศึกษา ในด้านการจัดอุดมศึกษาให้มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น เพื่อเอื้อให้บุคคลทั่วไปมีโอกาสเข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างเท่าเทียมกันและต่อเนื่องมากที่สุด และมีความคาดหวังว่า ระบบอุดมศึกษาจะต้องมีแนวทางและพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อมุ่งการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมากที่สุด

2. กลุ่มประชาชน มีความคิดเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาควรมีความพร้อมต่อการปฏิรูปอุดมศึกษา ในด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้มากที่สุด และกลุ่มประชาชนได้มีความคาดหวังต่อการปฏิรูปอุดมศึกษา อยู่ในเกณฑ์ดี สูงกว่ากลุ่มบุคลากรทางการศึกษา โดยประชาชนคาดหวังว่า การปฏิรูปอุดมศึกษาจะเป็นการเพิ่มศักยภาพและความเข้มแข็งให้กับสถาบันอุดมศึกษามากที่สุด

สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาและประชาชน ที่ส่งผลต่อความคาดหวังของบุคลากรทางการศึกษาและประชาชนในการปฏิรูปการศึกษา ทั้งในพื้นที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบความแตกต่างทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .01

นอกจากประเด็นในการศึกษาดังกล่าวแล้ว คณะผู้วิจัยยังได้ตั้งข้อสังเกตเพื่อการเสนอแนะไว้อย่างน่าสนใจ 3 ประเด็น ประกอบด้วย

1. การเสริมสร้างความพร้อม และประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปอุดมศึกษา คือ การสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลิตผลของสถาบัน และการบริการทางวิชาการ การรับประกันในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและบุคลิกภาพที่สมบูรณ์และสมดุล เป็นบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถแก้ไขปัญหาและปรับตัวได้อย่างมีคุณภาพ เรียนรู้ได้ตลอดเวลาและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างของสังคมโลก ดังนั้นหัวใจสำคัญของการเสริมสร้างความพร้อม และประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา จึงประกอบด้วย การเสริมสร้างความพร้อม

ด้านศักยภาพของอาจารย์และบุคลากรอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ตลอดจนการปฏิบัติงานในสายงานของตนอย่างมืออาชีพรวมทั้งมีการปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา การส่งเสริมการขยายหลักสูตรสหกิจศึกษา (Cooperative Education) ในทุกสาขาวิชา และการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรระดับปริญญาพร้อมกับต่างประเทศ มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและการพัฒนาประเทศ ตลอดจนมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารและวิชาการกับหน่วยงาน องค์กรชุมชนและท้องถิ่น อีกทั้งเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ

2. การปรับบทบาทของอุดมศึกษาสู่ความเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง โดยที่สังคมได้คาดหวังจากสถาบันอุดมศึกษา คือ ความมีเอกภาพในเชิงนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของอุดมศึกษาไทยได้แก่ การปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา การปฏิรูปการเงินและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การปฏิรูปการเรียนการสอนและการวิจัย การปรับระบบการศึกษาและการสนับสนุนการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับอุดมศึกษา การปฏิรูปความเสมอภาคและการกระจายโอกาสอุดมศึกษา รวมทั้งการปฏิรูปเพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมของเอกชนในการบริหารจัดการอุดมศึกษา

3. แนวทางและเงื่อนไขสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปอุดมศึกษา การปฏิรูปอุดมศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบและปัจจัยหลายประการ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมและตั้งรับต่อการเผชิญสถานการณ์ เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ การสร้างกระแสสังคมและการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การเร่งออกกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาเพื่อนำแผนการอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ การสร้างสำนักแห่งการเรียนรู้ และการประสานความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นโยบายและมาตรการของรัฐในการส่งเสริมและสนับสนุนที่ต่อเนื่องและชัดเจน การพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเพื่อให้เกิดการสร้างเสริมขีดความสามารถและความพร้อมในการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตลอดจนการติดตามประเมินผลการปฏิรูปอุดมศึกษา โดยมีการพัฒนาดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมสำหรับการรายงานต่อสาธารณชน และที่สำคัญที่สุดคือการสร้างองค์ความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ศิริวิการ์ เมฆวัชรชัยกุล (2546 : 2-3) ได้ศึกษาเรื่องทิศทางและแนวทาง การจัดการอุดมศึกษาไทยสู่ “มหาวิทยาลัยไทยเพื่อความเป็นไท” โดยศึกษา 5 ประเด็น ได้แก่ ความหมายของการจัดการอุดมศึกษาไทย ความแตกต่างของการจัดการอุดมศึกษาไทยทั่วไปและการจัดการอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ความคิดเห็นของการจัดการอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นสู่ “มหาวิทยาลัยไทย เพื่อความเป็นไท” ทิศทาง

และแนวทางการจัดการอุดมศึกษาสู่ “มหาวิทยาลัยไทยเพื่อความเป็นไทย” และตัวชี้วัดที่สำคัญและเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดการอุดมศึกษาสู่ “มหาวิทยาลัยไทย เพื่อความเป็นไทย” ผลการศึกษาพบว่า ด้านความหมายของการจัดการอุดมศึกษารูปเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารจัดการ การจัดหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และผลผลิต โดยการจัดการอุดมศึกษาต้องให้เป็นนิติบุคคลเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบในการกำกับของรัฐบาลการจัดหลักสูตรเน้นผู้เรียนนำไปปฏิบัติสามารถพึ่งตนเองได้ ซึ่งควรมีแผนระยะสั้น - กลาง - ระยะยาว เพื่อความต่อเนื่องและมีความชัดเจนสามารถทำได้จริง พึ่งตนเองและนำสู่ความยั่งยืน การจัดการเรียนรู้ควรจัดการเรียนการสอนที่สนองตอบผู้เรียน สร้างพลังแนวความคิดให้มีความเท่าเทียมกันในเรื่องการศึกษา และผลผลิตได้บัณฑิตที่มีความรู้บนพื้นฐานของความต้องการของท้องถิ่นนั้น นอกจากนี้ การจัดการอุดมศึกษาควรครอบคลุมลักษณะในการจัดการศึกษาที่มุ่งผลิตบุคลากรระดับวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นการจัดการศึกษาในลักษณะของการบริการทางวิชาการแก่สังคม ชุมชนเป็นการศึกษาค้นคว้าวิจัย รวมทั้งเป็นการให้บริการสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการชี้นำทิศทางการพัฒนาสังคม

ด้านการจัดการอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นต่างจากการจัดการอุดมศึกษาทั่วไป พบว่าต่างตรงที่มุ่งสร้างนักวิชาชีพที่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำเพื่อสนองความต้องการของประเทศมีความรอบรู้ในสาระที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น บริการความรู้ สารสนเทศ บริการทางวิชาการเพื่อสนองความต้องการของคนทั่วไป โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายในเขตพื้นที่บริการเป็นพิเศษ ขยายองค์ความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงกับท้องถิ่น ร่วมศึกษาค้นคว้าวิจัยและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น ขยายองค์ความรู้ด้านทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ทั่วไป และบริการสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการชี้นำชุมชนหรือท้องถิ่น

ด้านการจัดการอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น “มหาวิทยาลัยไทย เพื่อความเป็นไทย” ต้องเน้นเอกลักษณ์ในการจัดการศึกษาโดยเน้นเรื่องความเป็นไทย ภูมิปัญญาไทย ผลิตตำราผลงานด้านวิชาการที่สนองปัญหาความต้องการที่สอดคล้องความต้องการของแต่ละท้องถิ่นในแต่ละด้าน เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยโดยใช้พื้นฐานวัฒนธรรมไทย ศาสนาประจำชาติเป็นรากฐานในการจัดการศึกษาและพัฒนาบัณฑิต ท้องถิ่นควรมีส่วนกำหนดหลักสูตร และในแต่ละพื้นที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ควรให้สอดคล้องกับภูมิศาสตร์ที่ตั้ง ลักษณะทางเศรษฐกิจ การค้าหรือการท่องเที่ยว เป็นต้น ผู้เรียนมีการศึกษาเพื่อความเป็นไทย กล่าวคือ การศึกษาที่สร้างให้คนมีความคิดริเริ่มเพื่อการพึ่งตนเอง รู้จักนำเอาทรัพยากรในชุมชน เอาอาชีพของท้องถิ่นมาศึกษามาพัฒนาให้ดีขึ้น และเป้าหมายมหาวิทยาลัยไทยมีอิสระทางความคิดอย่างแท้จริง และมีจุดยืนที่ชัดเจนที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐตั้งอยู่บนผลประโยชน์ของชาติและของประชาชนโดยรวม

ด้านทิศทางและแนวทางการจัดการอุดมศึกษาฯ ควรจัดการศึกษาโดยให้คนในท้องถิ่นเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย การกำหนดหลักสูตรและบริหารจัดการ และเน้นการศึกษาค้นคว้าวิจัยในสาระเกี่ยวกับท้องถิ่น หรือการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง รวมทั้งมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของท้องถิ่น ต้องให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วม

ด้านตัวชี้วัดและเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดการอุดมศึกษาฯ “มหาวิทยาลัยไทย เพื่อความเป็นไทย” มีทั้งตัวชี้วัดด้านผลผลิตและตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยตัวชี้วัดด้านผลผลิต ผู้สำเร็จการศึกษาประกอบด้วยสามารถเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง มีความเข้าใจปัญหาความต้องการและวิธีการพัฒนาท้องถิ่นอย่างถ่องแท้ได้ มีทักษะความชำนาญอาชีพท้องถิ่น รู้จักท้องถิ่นตนเอง รู้จักตนเอง ต้องพึ่งพาตนเองได้ สร้างงานให้ตนเองได้ ส่วนตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย จำนวนโปรแกรมวิชาที่เน้นการผลิตบุคลากรเฉพาะทางสนองความต้องการของท้องถิ่น ผลงานวิจัยที่เน้นการศึกษา ค้นคว้าหรือพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย / วิถีชีวิตแบบไทย กิจกรรมบริการทางวิชาการเพื่อพัฒนาศักยภาพของท้องถิ่น บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะ ทิศทางการพัฒนาท้องถิ่น / สืบสานความเป็นไทย และแหล่งความรู้ / ศูนย์ปฏิบัติการเฉพาะทางเพื่อการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับท้องถิ่น / ชุมชน

สำหรับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 9 – 10) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ กลุ่มตัวอย่างเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 15 สถาบัน โดยเลือกสถาบันที่เป็นตัวแทนของการจัดการศึกษา 5 ประเภท คือ สถาบันที่มีความหลากหลายของสาขาวิชา สถาบันที่เน้นการวิจัย สถาบันเฉพาะทาง วิทยาลัยชุมชนและสถาบันอุดมศึกษาแบบเปิด ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ความสัมพันธ์ระหว่างงานต้นสังกัดและสถาบันยังเป็นไปในระบบราชการภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมจากหน่วยงานภาครัฐ แต่รูปแบบการบริหารจัดการภายใน “ระดับมหาวิทยาลัย” นั้น มีพัฒนาการที่หลากหลายสรุปได้ 4 รูปแบบคือ แบบองค์กรที่เน้นกระบวนการ แบบผู้ประกอบการหรือบริษัท แบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรมและแบบเครือข่ายภาคี

โดยรูปแบบที่ 1 แบบองค์กรที่เน้นกระบวนการ มีรูปแบบเน้นกระบวนการหารือ การมีส่วนร่วม หน่วยงานภายในมีอำนาจในการดำเนินการตัดสินใจ มีการมุ่งการยอมรับ และเน้นขั้นตอนการดำเนินตามกรอบของระเบียบ รูปแบบที่ 2 ผู้ประกอบการ / บริษัท รูปแบบนี้มีความชัดเจน ทิศทาง นโยบายจากส่วนกลาง มีการเข้าร่วมควบคุมในรายละเอียดการปฏิบัติการ และเน้นการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน รูปแบบที่ 3 วิสาหกิจ / นวัตกรรม รูปแบบมี

แผนกลยุทธ์ มีการกระจายความรับผิดชอบ ให้หน่วยงานภายในมีความยืดหยุ่นและเน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของธุรกิจ ส่วนรูปแบบที่ 4 เครือข่าย/ภาค มีรูปแบบเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า แต่ละสถาบันมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ของผู้บริหารของสถาบันนั้น ๆ รูปแบบการบริหารจัดการมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด

นอกจากนั้น ยังได้สรุปถึงรูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันแต่ละสถาบันใน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป สถาบันที่คัดเลือกทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิดการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์การความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งปรับโครงสร้างโดยการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจและให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว

ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ หลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย การให้การศึกษาเน้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งมีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตหรือสื่อความดาวเทียมสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ

ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชียและนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

ด้านการบริหารการเงิน สถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงินและรูปแบบการหารายได้เนื่องจากต้องออกนอกระบบ มีการเพิ่มรายได้จากกิจกรรม โครงการที่หลากหลาย เช่น มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลาย มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้ง



กองทุนงอกยอดเงินต้น (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดินและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไรหรือศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือในต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกสรรหาและการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ การบรรจุแต่งตั้งส่วนใหญ่ใช้สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลาการใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนสูงกว่าการเป็นข้าราชการ แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้างทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการเพื่อประสิทธิภาพและการลดจำนวนบุคลากรประจำลง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 11-14)

มนัส สุวรรณและคณะ (2546 : 3) ได้ดำเนินโครงการวิจัยเพื่อกำหนดแผนที่ตั้งสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเสนอทางเลือกด้านนโยบายและศึกษาถึงความต้องการของมหาวิทยาลัยทุกภูมิภาค ซึ่งปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 859 แห่ง สามารถที่จะรองรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) และหากพัฒนาระบบบริหารจัดการสถาบันดังกล่าวที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็จะสามารถรองรับได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังได้พบปัญหาการบริหารจัดการอุดมศึกษาหลายประการ รวมทั้งความซ้ำซ้อนในการผลิตบัณฑิต ซึ่งได้นำเสนอไว้เป็นรูปแบบของการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตไว้ดังนี้

1. ไม่ควรเน้นการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่เต็มรูปแบบ เพราะต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก ควรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
2. ควรเน้นบูรณาการระหว่างรูปแบบการหลอมรวม (Amalgamation) การยุบรวม (Unification) การยกฐานะ (Upgrading) รวมทั้งจัดระบบย่อยหรือเครือข่าย (Networking) ระหว่างสถาบัน
3. จัดระบบหรือจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เป็น 3 กลุ่ม ตามภารกิจ พันธกิจหลักของแต่ละสถาบัน และให้มีการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ มิให้เกิดความซ้ำซ้อนโดยรัฐต้องให้การสนับสนุนงบประมาณตามพันธกิจ (Mission Oriented) ได้แก่ กลุ่มมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษา

ที่เน้นการวิจัย (Research University) กลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอน (Teaching University) และกลุ่มวิทยาลัยชุมชน (Community College)

4. การลงทุนเพื่ออุดมศึกษาในอนาคต ต้องให้ผู้รับประโยชน์มีส่วนร่วมในการลงทุน
5. สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยที่สอนหลากหลายสาขาวิชา รัฐต้องมีมาตรการให้สถาบันอุดมศึกษามีความเด่นเฉพาะด้านมากขึ้น
6. ควรเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาในส่วนภูมิภาค สามารถกำหนดในโควตาพิเศษ การรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่ออย่างอิสระ
7. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
8. ต้องมีการจัดทำแผนแม่บทอุดมศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน
9. รัฐต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานอุดมศึกษาให้สูงขึ้น ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย เพื่อให้สามารถเป็นกลไกในการพัฒนาประเทศและสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้มากกว่าการเน้นขยายตัวในเชิงปริมาณ

ปีพ.ศ. 2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาแนวโน้มบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยการอาชีพในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2542 – 2551) ทั้งที่เป็นสถานศึกษาของรัฐบาลและของเอกชน จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความเห็นสอดคล้องกัน เป็นอนาคตภาพที่พึงประสงค์และมีแนวโน้มที่จะดำเนินการ ดังนี้

1. แนวโน้มบทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษาตามหลักสูตรและแผนการศึกษาแห่งชาติที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นจำแนกตาม ประเภทวิชาระดับการจัดการศึกษาและสาขาที่ควรเปิดสอน ได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพพิเศษ (ปวช. พิเศษ) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หลักสูตรประกาศนียบัตรครุเทคนิคขั้นสูง (ปทส.) นั้นอาจจะจัดการเรียนการสอนได้ในวิทยาลัยการอาชีพเพียงบางแห่งที่มีความพร้อมเท่านั้น และอาจจะต้องตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสอดคล้องกับทิศทาง การพัฒนาอุตสาหกรรม มุ่งเน้นรูปแบบการจัดการที่ยึดหยุ่นหลากหลายสนองตอบความต้องการเรียนของทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยการนำระบบการเทียบความรู้ ประสบการณ์ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา สำหรับหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) นั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

2. แนวโน้มและบทบาทหน้าที่ในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรพิเศษอื่น ๆ ได้แก่ หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น หลักสูตรช่างฝีมือเร่งรัด โดยหลักสูตรวิชาชีพระยะ

สั้นนั้นจะต้องเป็นหลักสูตร สูตรที่มีความสมบูรณ์ มีการบริหารและจัดการที่ยืดหยุ่นในระบบเปิดที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะจากระดับพื้นฐานไปสู่ระดับที่มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ส่วนหลักสูตรประกาศนียบัตรช่างฝีมือ (ปชม.) หลักสูตรต่อยอด หลักสูตรเทคโนโลยีหมู่บ้าน หลักสูตรช่างฝึกหัดในระบบทวิภาคี และการจัดการเรียนการสอนรายวิชาชีพในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้นผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

3. แนวโน้มบทบาทและหน้าที่ของวิทยาลัยการอาชีพในการวิจัย ส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพต่างๆ ได้แก่ บทบาทในการเป็นแหล่งเผยแพร่สารสนเทศด้านอาชีพแก่ นักเรียน นักศึกษา สถานประกอบการ และชุมชน การเป็นหน่วยงานหลักในการให้บริการวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ บุคลากร และเทคโนโลยีด้านวิชาชีพ แก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น

4. แนวโน้มและบทบาทหน้าที่ด้านการให้การศึกษาศึกษาและฝึกอบรมนักเรียนนักศึกษาให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ด้วยการปลูกฝังนักเรียน นักศึกษาให้มีระเบียบ มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดีควบคู่กันไป นอกจากนี้จะต้องเสริมสร้างจรรยาบรรณในวิชาชีพ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในระดับเบื้องต้น ทักษะทางความคิด คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์สัมพันธ์ การจัดการสารสนเทศ ระบบงานและองค์กร เทคโนโลยี คุณลักษณะและทักษะในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมให้เกิดมีขึ้นในตัวนักเรียนนักศึกษา

5. แนวโน้มบทบาทและหน้าที่ของวิทยาลัยการอาชีพในการให้บริการชุมชนและหน่วยงาน ได้แก่ บทบาทในการส่งเสริมและประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาอาชีพในท้องถิ่น การเผยแพร่ข่าวสารความต้องการแรงงานระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดหางาน สถานประกอบการ และชุมชน การร่วมมือกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ในการสนับสนุน การศึกษาวิชาชีพสำหรับผู้ใหญ่ การศึกษาตลอดชีพ การถ่ายทอดประสบการณ์วิชาชีพ การอนุรักษ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การให้บริการปรึกษาและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาอาชีพและธุรกิจแก่ศิษย์เก่า สถานประกอบการ ตลอดจนบุคคลภายนอกที่สนใจ

6. แนวโน้มและบทบาทหน้าที่ในการรับงานค้าที่เหมาะสมกับการเรียนการสอนได้แก่ บทบาทในการให้บริการปรึกษาและข้อเสนอแนะทางด้านธุรกิจเพื่อการแนะแนวอาชีพแก่นักเรียน นักศึกษา การสนับสนุนและจัดตั้งกองทุนเงินกู้เพื่อการสร้างสมประสบการณ์ด้านกิจกรรมทางการค้าและการประกอบธุรกิจของนักเรียนนักศึกษา

7. แนวโน้มบทบาทและหน้าที่ในการประสานกับสถานประกอบการ เพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพของนักเรียนนักศึกษา หรือผู้เข้ารับการศึกษา ประกอบด้วยการสร้างความ

ร่วมมือกับสถานประกอบการในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพในด้านการฝึกงานของนักเรียนนักศึกษาในสถานประกอบการ

8. แนวโน้มบทบาทและหน้าที่ที่ควรที่จะกำหนดเพิ่มเติม ได้แก่ บทบาทในการให้บริการการศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาตลอดชีพในด้านวิชาชีพแก่ชุมชน การเชื่อมโยงการศึกษาวิชาชีพระหว่างศึกษานอกระบบ การศึกษาในระบบการสอบปกติ และการศึกษาตามอัธยาศัย ที่จะสามารถเทียบโอนผลการเรียนทุกระดับหลักสูตรและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา

ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาอนาคตภาพการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคตแบบ EDFR พบว่า ตัวบ่งชี้หลักในการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มี 3 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านการเรียนการสอนและการวิจัย มีองค์ประกอบย่อย 24 องค์ประกอบ เมื่อนำผลการศึกษาไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 ราย พบว่า มีการพัฒนาตัวบ่งชี้ เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งด้าน คือ ด้านการบริหารการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 84 องค์ประกอบ

ธงชัย พานู และโกเมท จันทรมโกชน์ (2543 : บทคัดย่อ อ้างใน พิระศักดิ์ วรรณจักร.2550:103-104) ได้ศึกษาถึงรูปแบบศูนย์วิทยบริการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2553 โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบเดลฟาย ศึกษาจากทัศนระผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ที่มีต่อโครงสร้าง และแนวโน้มในการดำเนินงานศูนย์วิทยบริการในวิทยาเขตสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านโครงสร้างและการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต้องกำหนดนโยบายเรื่องศูนย์วิทยบริการในวิทยาเขตให้ชัดเจน กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้เป็นหน่วยงานทางวิชาการเทียบเท่าฝ่ายต่าง ๆ ของวิทยาเขตขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดของวิทยาเขต เช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ

2. ด้านการบริการ ศูนย์วิทยบริการต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาให้บริการสืบค้นด้วยระบบอัตโนมัติบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตอย่างกว้างขวางครอบคลุมทุกประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านงบประมาณ ศูนย์วิทยบริการควรได้รับงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณจากเงินบำรุงการศึกษาอย่างน้อยร้อยละ 10 ของรายได้ทั้งหมด และควรจัดหาแหล่งงบประมาณจากภายนอก ตลอดจนมีการเรียกเก็บค่าบริการในเชิงธุรกิจด้วย

4. ด้านบุคลากรของศูนย์วิทยบริการ ต้องดำเนินการพัฒนามูลากรทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ โดยหัวหน้าศูนย์วิทยบริการ ควรสำเร็จ

การศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาโททางบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ หรือทางเทคโนโลยีทางการศึกษา

5. ด้านทรัพยากรของศูนย์วิทยบริการ ต้องจัดหาทรัพยากรที่มีมาตรฐานทั้งปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ในรูปสื่อสิ่งพิมพ์โสตทัศนูปกรณ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์

6. ด้านอาคารและครุภัณฑ์ ควรมีที่ตั้งอยู่กลางชุมชน ประกอบด้วยส่วนปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ครุภัณฑ์ได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานสมาคมห้องสมุด

7. ด้านความร่วมมือ ศูนย์วิทยบริการความร่วมมือกันทุกระดับทุกด้าน ในรูปของหน่วยงานสามารถให้บริการสมาชิกร่วมกันได้

ท้ายที่สุด ประกอบ คูปรัตน์ (2538) ได้ศึกษาแนวโน้มของอุดมศึกษาไทยในยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษา ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต ได้ข้อสรุป 10 ประเด็น ประกอบด้วย

1. ระบบอุดมศึกษาไทยจะมีแนวโน้มของความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น (Democratization) กล่าวคือ ให้ประชาชน กลุ่มคนเข้าไปมีหน้าที่กำกับการทำงานของสถาบันอุดมศึกษา ประชาชน ชุมชน เข้าไปมีส่วนรับผิดชอบในด้านค่าใช้จ่ายทางการศึกษามากขึ้น โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องเองต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน

2. การสร้างความหลากหลายให้เกิดขึ้นกับระบบอุดมศึกษา (Diversity) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านการพัฒนาเศรษฐกิจที่เป็นเสรีภาพของระบบการผลิตที่มีความแตกต่างกัน

3. การอุดมศึกษาจะต้องเน้นที่คุณภาพมากขึ้น (Quality) เมื่อสังคมมีคุณภาพมากขึ้นก็จะต้องบริโภคสิ่งที่มีคุณค่ามากขึ้น มีกลไกการตรวจสอบมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่มีคุณภาพก็จะไม่ได้รับความนิยม ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนหรือเลิกกิจการไป

4. อุดมศึกษาในอนาคตจะต้องเน้นที่การลดขนาด (Downsizing) ของการดำเนินการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพไว้ โดยการทำให้มีขนาดที่พอเหมาะ (Rightsizing) ไม่เสียค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นโดยเปล่าประโยชน์

5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จะเป็นไปได้อย่างกว้างขวาง (Technology in Education) โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับการจัดการศึกษา

6. ระบบความสัมพันธ์ หรือ สายบังคับบัญชาแบบแนวตั้งจะเปลี่ยนเป็นระบบเครือข่าย (Networking) ที่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แต่ต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน โดยเน้นที่การสนองตอบต่อผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว ทันต่อเหตุการณ์

7. การร่วมลงทุนในอนาคต (Joint Venture) การอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องมีการร่วมลงทุนด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย ตลอดจนการให้บริการแก่สังคม โดยต้องมีความสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดในการจัดกิจกรรมเหล่านั้น

8. ระบบอุดมศึกษากำลังจะก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ซึ่งเกิดขึ้นในหลายรูปแบบ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องส่งเสริมให้สังคมไทย ไปสู่สังคมแห่งการสัมพันธ์กับสังคมอื่น โดยต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความเป็นนานาชาติด้วย

9. การบุกเบิกด้านการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยเพื่อการพัฒนา (Research and Development) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องสามารถสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ขึ้นมาเอง เพื่อประกันการพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคม โดยต้องให้ความสำคัญกับบัณฑิตศึกษา และดำเนินการอย่างมีคุณภาพ

10. สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลิกภาพมากขึ้น (Personality Development) การฝึกอบรม หรือการพัฒนาความรู้จะถูกดำเนินการโดยภาคธุรกิจหรือชุมชนเอง สถาบันอุดมศึกษาต้องหันมาสนใจในการพัฒนาตัวคนอย่างสมบูรณ์มากขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหรือพันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งสรุปได้ดังนี้ เคอร์คแพททริก (Kirkpatrick . 2004) ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงเรื่องใหญ่ ๆ 3 เรื่องที่กำลังท้าทายสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้ผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างวาระปฏิบัติขึ้นมา เพื่อสร้างความมั่นใจว่า สถาบันอุดมศึกษาสามารถตอบสนองต่อผู้เรียน ชุมชน และความต้องการจำเป็นของชาติ วาระปฏิบัติดังกล่าว เรียกร้องให้อธิการบดีให้ความมั่นใจว่าสถาบันของตนยังคงเปิดโอกาสให้เข้าถึงได้และสื่อสารวิสัยทัศน์และความสำเร็จ รวมถึงการทบทวนภาระหน้าที่เพื่อช่วยเหลือผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด และเพื่อเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานและการก้าวเข้าสู่สังคม วาระปฏิบัติดังกล่าวมุ่งเน้นที่จะเสริมแรงเรื่องผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีเรื่องหลัก 4 เรื่องที่จำเป็นต้องปฏิบัติหรือเป็นเรื่องที่อธิการบดีต้องรายงานให้สังคมรับรู้ว่ามหาวิทยาลัยกำลังทำอะไรอยู่ เรื่องหลักทั้ง 4 ได้แก่ การประกันคุณภาพ การรับผิดชอบต่อสาธารณะ การเข้าถึงและการเรียนรวม การสื่อสารและ การส่งเสริมสนับสนุน

ศาสตราจารย์ ดร. เจอร์เจนส์ (Prof. Dr. Ulrich Jurgens) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์การและความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาว่า สังคมสมัยใหม่ เป็นสังคมแห่งองค์การในการที่นำเอาทรัพยากรตลอดจนพลังงานที่มีอยู่ ผ่านกระบวนการศึกษามาเป็นฐานในกระบวนการทางเศรษฐกิจ เพื่อสร้างสรรค์ให้กับคนในสังคมซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้องค์การดังกล่าวจะเป็น

ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทางการเมือง เศรษฐกิจและกระแสทางวัฒนธรรม ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ใหม่ที่มีคุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าของนวัตกรรมต่าง ๆ จะเป็นตัวกำหนดความรู้และความสามารถของคนในสังคมให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวท่ามกลางกระบวนการและธรรมชาติของสิ่งเหล่านั้น สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายสามารถตรวจสอบได้จากการประเมินผลหรือทดสอบความรู้ทั้งหมดแล้วเปรียบเทียบกับความสามารถในการเชื่อมโยงกับทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติทางด้านธุรกิจและสังคม ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด([http : //www.WZB. Research Area Organization and Knowledge. htm](http://www.WZB.Research.Area.Organization.and.Knowledge.htm))

ฮวน แคมป์ชาน โควาลูเบียส (Juan Campechano Covarrubias. 2004) ศึกษาถึงคุณภาพของการอุดมศึกษาจากผลกระทบของโลกาภิวัตน์ กรณีศึกษาของเม็กซิกันชน พบว่าตั้งแต่ ค.ศ. 1990 – 2001 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมากในโลก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การสื่อสาร การเมือง อันเป็นผลมาจากข้อตกลงทางการค้าเสรีของทวีปอเมริกาเหนือหรือ AFTA ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์นโยบายทางเศรษฐกิจแบบผสมผสานและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการอุดมศึกษา ความต้องการแรงงานที่มีคุณภาพ ที่เป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ และถือว่าสหรัฐอเมริกาและแคนาดาได้มีการพัฒนาในด้านนี้รวดเร็วกว่าไปไกล เพื่อให้การอุดมศึกษาเป็นบริการสาธารณะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีโอกาสในการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาในระดับการศึกษาของตนตามศักยภาพทางเศรษฐกิจ เป็นไปตามเงื่อนไขและคุณลักษณะของนักวิชาการมืออาชีพ โดยมีการออกใบรับรองตลอดจนการประเมินผลอื่น ๆ ให้เท่าที่ผ่านมา ประเทศเม็กซิโกมีระบบเศรษฐกิจเป็นแบบเปิด เพื่อให้สอดคล้องกับการก้าวไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ สถาบัน อุดมศึกษาในปัจจุบันได้มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก โดยมีหลักของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่แนวทางการประเมินคุณภาพของสถาบันด้วยมาตรฐานคุณภาพ เพื่อนำความสำเร็จสู่สังคม ก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถเป็นไปตามจุดประสงค์ของหลักสูตร การศึกษาครั้งนี้ ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านแนวความคิดและความสามารถในการนำเสนอเทคโนโลยีไปวิเคราะห์ให้เห็นถึงความยืดหยุ่นที่จะเกิดขึ้นตลอดจนเป็นหลักในการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งข้อมูลในการศึกษาส่วนใหญ่ได้จากการค้นคว้าเอกสาร และประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของผู้วิจัย และคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์สำหรับการนำเสนอประเด็นทางการศึกษาของประเทศต่อไป

รวมทั้ง โคนแกน (Cogan , John , J. , and Derricott, Ray , ed. 1988 : 138 – 146) ได้ทำการศึกษาอนาคตของการจัดศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 (Citizenship For the 21 Century :

An International Perspective on Education) พบว่า การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับอนาคตในศตวรรษที่ 21 ควรจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ 8 ประการ ได้แก่

1. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการพิจารณาและเข้าถึงปัญหาในฐานะสมาชิกที่ดีของสังคมโลก
2. มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในกระบวนการการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ด้วยความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนในสังคมที่ตนสังกัด
3. มีความสามารถ เข้าใจ ยอมรับ ชื่นชม และหากพวกเพียร อดทนในความแตกต่างทางวัฒนธรรม
4. มีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณและความคิดในเชิงระบบ
5. มีทักษะและเอาใจใส่ต่อการแก้ปัญหาโดยปราศจากความรุนแรง
6. ใฝ่ใจที่จะปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต และนิสัยในการบริโภค เพื่อป้องกันการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม
7. มีความสามารถในการรับรู้ความรู้สึก คุณค่า และปกป้องสิทธิมนุษยชน
8. ใฝ่ใจ และมีทักษะในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเมืองทุกระดับ

ในงานวิจัยฉบับดังกล่าว ได้สรุปให้เห็นถึงเนื้อหาสาระของความรู้และการเรียนรู้ที่จะทำให้อบรมคุณลักษณะ นั้น ควรจะต้องดำเนินการอย่างครอบคลุมในทุกมิติทางการศึกษา ทั้งด้านบุคคล สังคม พื้นที่ และกาลเวลา อย่างเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะอย่างหลากหลาย และเข้าใจในคุณค่าของความแตกต่าง สามารถดำรงชีวิตร่วมกันอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุข ในอนาคต

ดูเดอร์สตัดท์ (Duderstadt, 2000) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ของลักษณะมหาวิทยาลัยในอนาคต ในศตวรรษที่ 21 พบลักษณะ ดังนี้

1. เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก (World University) โดยจะมีความเป็นนานาชาติและความเป็นสากลมากขึ้น
2. เป็นมหาวิทยาลัยแห่งความหลากหลาย (Diverse University) โดยจะตอบสนองความเติบโตทางเศรษฐกิจของสังคมที่มีความหลากหลายเพิ่มขึ้นทั้งเชื้อชาติ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ
3. เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์ (Creative University) สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับสังคม และเพิ่มมูลค่าในกิจกรรมต่างๆ
4. เป็นมหาวิทยาลัยที่ไร้ขอบเขตของสาขาวิชา (Division less University) โดยลดการมุ่งเน้นความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในสาขาวิชาของตน และควรมีการบูรณาการความรู้ระหว่างสาขา (integration among the disciplines)

5. เป็นมหาวิทยาลัยไซเบอร์ หรือมหาวิทยาลัยเสมือนจริง (Cyberspace of Virtual University) โดยมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับนักศึกษา คณะและสังคม ในลักษณะเครือข่ายข้อมูล การจัดการเรียนการสอน การวิจัยและบริการสาธารณะ กระจายและครอบคลุมอย่างกว้างขวาง

6. เป็นมหาวิทยาลัยสำหรับผู้ใหญ่ (Adult University) ผู้ใหญ่ในสังคมจะมีความต้องการที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมเพิ่มเติม เนื่องจากสังคมมีความต้องการเข้าสู่การศึกษาในลักษณะที่แตกต่างกัน องค์กรความรู้ใหม่ต่างเกิดขึ้นมากและรวดเร็ว

7. เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือมหาวิทยาลัยวิจัย (College University or Research University) มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา ทั้งด้านความคิด อารมณ์ และเข้าถึงสภาพความเป็นจริงและวิทยาการเฉพาะสาขา เช่น ชีววิทยา ประวัติศาสตร์ หรือจิตวิทยา โดยการศึกษาจะต้องช่วยให้นักศึกษาสามารถตัดสินใจและมีคุณธรรมในโลกที่ซับซ้อนได้

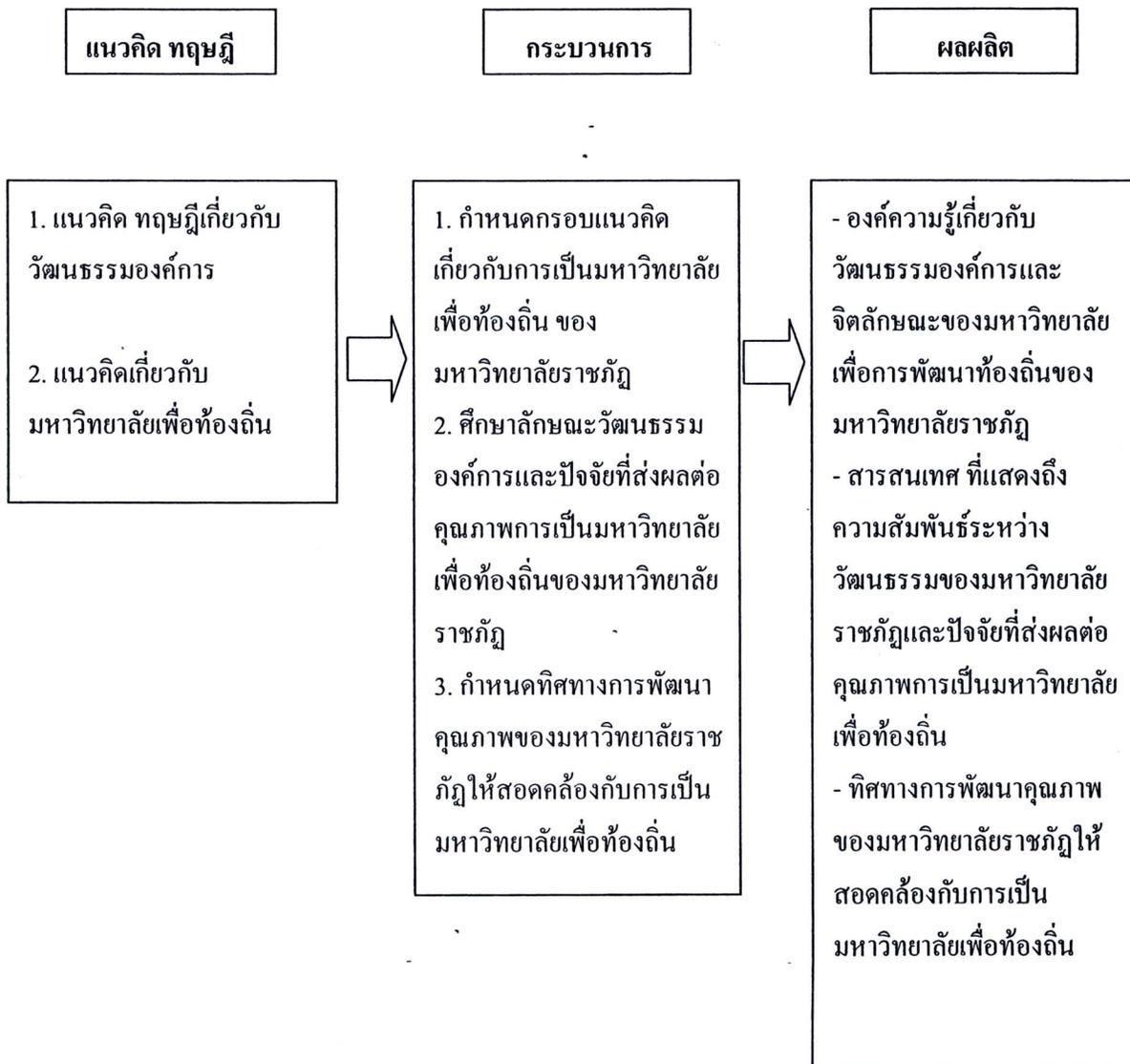
8. เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong University) เนื่องจากคนในสังคมต้องแสวงหาความรู้ตลอดเวลา กระบวนการเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

9. เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษา สำหรับชุมชนในทุกหนทุกแห่ง (Ubiquitous University) ต้องพัฒนากระบวนการทัศน์เพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้ให้กับชุมชน เพื่อให้สามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่งอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและมีค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาที่ชุมชนสามารถดำเนินการได้

10. มหาวิทยาลัยเป็นเสมือนห้องปฏิบัติการ (laboratory University) ทำหน้าที่ในการศึกษาวิจัยพื้นฐาน และสหวิทยาการผ่านกระบวนการเรียนการสอนและการวิจัย

การศึกษาผลงานวิจัยดังกล่าวทำให้ได้ข้อสรุปหลายประการที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ที่เป็นผลวิจัยดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย